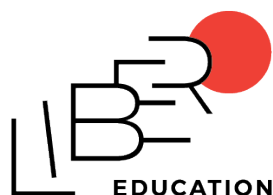




Kuân **VƯỜN MÌNH**

Những câu chuyện liên ngành, đa chiều
cho năm mới bứt phá



Chịu trách nhiệm nội dung:
NGUYỄN THỊ PHƯƠNG

Thiết kế bìa:
NGUYỄN THỊ KIM CÚC

Trình bày:
LÊ HOÀNG SƠN

Đội ngũ thực hiện:
DƯƠNG TRỌNG TẤN
NGUYỄN THỊ PHƯƠNG
NGUYỄN QUANG HUY
PHÙNG THỊ THANH MAI
PHÙNG NHẬT MỸ
BÙI THỊ KIM HOA
PHAN THU HƯƠNG
DƯƠNG THỊ THU HƯƠNG

Cộng tác:
TS NGUYỄN THỊ THU HƯƠNG
ĐINH PHƯƠNG THẢO
NGUYỄN MẠNH HÙNG
NGUYỄN DIỆU HOA

Lời ngỏ

Thú ăn Tết, chơi Tết của người mình vốn đã phong phú vô cùng. Libero chúng tôi xin góp thêm cho bạn một thú chơi nữa, là đọc sách giai phẩm Tết để biến mùa xuân của bạn thành mùa xuân khai phóng.

Xuân vươn mình là một món quà tinh thần được đội ngũ Libero dày công chất lọc và gửi tặng bạn nhân không khí nô nức ngày xuân Bính Ngọ 2026, lại đúng vào lúc Đại hội XIV của Đảng vừa diễn ra thành công trong khí thế của thời đại Vươn mình của dân tộc. Đất nước ta vừa bước qua một cuộc sắp xếp giang sơn long trời lở đất, một việc to lớn cỡ ấy chỉ diễn ra dưới thời Minh Mệnh. Cuộc Đổi mới 2.0 này mang lại cho chúng ta không ít cảm xúc phấn khích, nhưng cũng có thể mang lại những bồn chồn hồi hộp - một đặc trưng của những cuộc thay đổi.

Vươn mình lên một tầm cao mới đòi hỏi sự nỗ lực vượt trội trong tư duy, trong cách chúng ta làm mọi việc. Kỷ nguyên mới đòi hỏi một tâm thế mới. Nó thôi thúc chúng ta khai phóng tiềm năng của chính mình, dám đặt ra những mục tiêu có ý nghĩa to lớn hơn, dấn thân vào chúng với tất cả tâm huyết và trí tuệ.

Trong **Xuân vươn mình**, bạn đọc sẽ được đưa vào một cánh rừng tri thức, với các nội dung có từ thời Cổ đại trước công nguyên cho tới các chủ đề nóng hổi vừa mới xuất hiện; có những câu chuyện từ nước Mỹ nước Nhật xa xôi, nước Trung Quốc vĩ đại hàng xóm và cả những câu chuyện ngay trên đất nước mình; có cả những vần thơ đã đi vào tâm khảm người Việt hàng trăm năm, tới những con chữ mới mẻ được tạo tác trong hình thức thực hành thơ hiện đại. Bạn đọc sẽ bắt gặp những lát cắt các môn khai phóng được triển khai ở Libero theo tinh thần liên ngành, đa chiều, đa lĩnh vực, vừa tìm kiếm sự đổi mới sáng tạo trong những chủ đề đương đại lại vừa tìm kiếm sự khai phóng trong những thứ kinh điển trường tồn để nâng tầm con người, nâng tầm nhân tính.

Thông qua món quà “của nhà trồng được” **Xuân vươn mình**, chúng tôi chúc cho mùa xuân khai phóng của bạn, cũng là mùa xuân vươn mình của tất cả chúng ta tinh thần thật phong phú, mở mang và phấn chấn để bước vào tương lai thịnh đạt, an khang bền vững cho bản thân, gia đình và xã hội.

Dương Trọng Tấn

Mục lục

Bản sắc

- 8 Ngày Tết chơi với Truyện Kiều
- 10 Ca trù: Học cách sống tinh tế qua thanh âm di sản
- 13 Khu vườn yên tĩnh: Hành trình tìm về chiều sâu giữa miền Kinh Bắc
- 16 Nhạc sĩ Dương Thụ - Người lặng lẽ giám tuyển và chăm sóc văn hóa Việt
- 18 Phạm Trường Sơn & Song Hong Trio: Thanh âm cổ điển trên dòng phù sa
- 20 Khi nghe nhạc cổ điển trở thành trải nghiệm đa giác quan
- 24 Nghe đi, đừng nghĩ nhiều!
- 26 Hoàng Hưng - Người mở lối cho cuộc phiêu lưu của chữ
- 28 Thế giới các thần của người Việt: Hành trình đường về bản sắc Việt Nam
- 30 “Nhà nước” và “Quyền lực chính trị”: Giải mã mô hình chính trị ở Việt Nam đầu thế kỷ XIX
- 34 Các yếu tố Văn hóa dân tộc ảnh hưởng đến Văn hóa doanh nghiệp
- 38 Giải mã “bộ gen” lãnh đạo hiền minh qua di sản trí tuệ của đại tướng Võ Nguyên Giáp và doanh nhân Inamori Kazuo
- 44 Tinh hoa Triết học Trung Quốc về quản trị nhân lực
- 46 Shibusawa Eiichi và sự kế thừa “Đạo thương nhân” trong dòng chảy tư tưởng Nhật Bản

Tâm thế mới

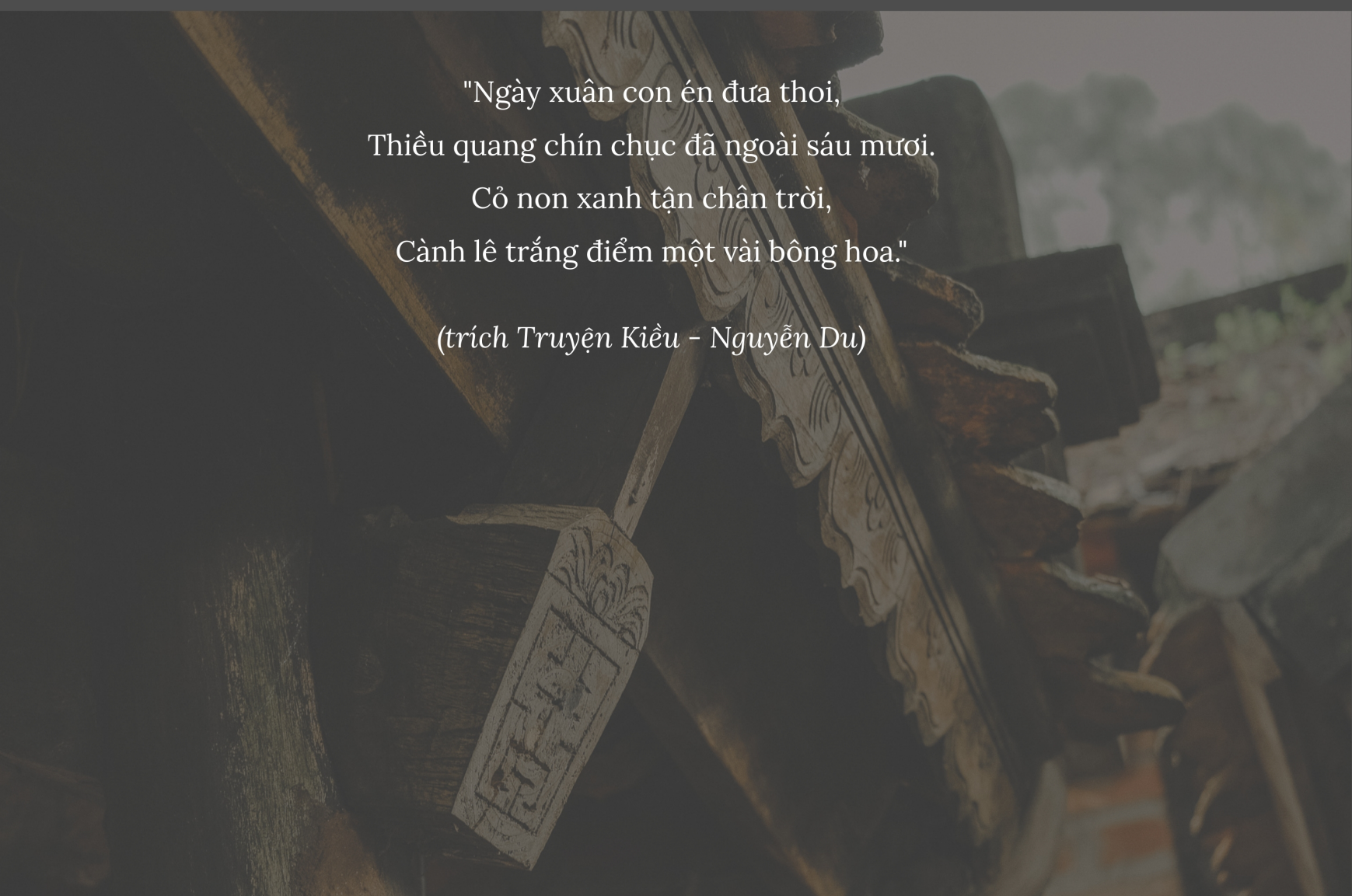
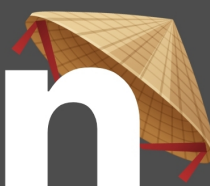
- 52 Vật lý lượng tử: Cuộc cách mạng triết học về thực tại
- 54 Vượt qua giới hạn 0 và 1: Tại sao người Việt cần “tư duy lượng tử” ngay bây giờ
- 57 Công nghệ bán dẫn: Nền tảng cốt lõi của kỷ nguyên số
- 60 Bản chất khoa học của AI
- 62 Giáo dục Paideia - Một ước mong
- 64 Gương mặt bước ra từ “Great Books” - Những cá nhân khai phóng trong lịch sử
- 68 Tản mạn về thuyết hành dụng trong đời sống
- 70 Vươn mình và giữ mình: Ngẫm lại cái giá của một chiến thắng

Ra khơi

- 76 Chấm & Chạm: Khi nghệ thuật kết nối yêu thương
- 78 Soi mình dưới bóng Thư viện Nhạc Lộ: Khi triết lý “cầu thị” dẫn lối doanh nhân
- 80 Hồ Nam: Sự chuyển mình từ “Công xưởng thép” đến “Thung lũng số” và “Kinh đô truyền thông mới”
- 83 Văn hóa quản trị Chất Việt - Từ kiên cường tới thịnh vượng



Bản sắc



"Ngày xuân con én đưa thoi,
Thiều quang chín chục đã ngoài sáu mươi.
Cỏ non xanh tận chân trời,
Cành lê trắng điểm một vài bông hoa."

(trích Truyện Kiều - Nguyễn Du)



Ngày Tết chơi với Truyện Kiều

Tết đến, khi những câu chuyện bên mâm cỗ đã vơi, làm thế nào để hâm nóng không khí gia đình bằng một hoạt động vừa vui vẻ, vừa tao nhã? Không mang màu sắc mê tín, "Bói Kiều" hay "Thả thơ" thực chất là những trò chơi tâm lý và ngôn ngữ đầy tinh tế, giúp các thành viên từ già đến trẻ thấu hiểu và chia sẻ với nhau nhiều hơn. Bài viết này sẽ hướng dẫn bạn cách tổ chức những trò chơi văn hóa thú vị này ngay tại phòng khách, biến 3.254 câu thơ của Nguyễn Du thành sợi dây kết nối tình thân trong những ngày đầu năm.

Đinh Phương Thảo



Nhà cửa đã trang hoàng, đào quất khoe sắc thắm, mâm cỗ cũng sẵn sàng - ấy là lúc chúng ta có thể thành thói quen thưởng Tết. Ngoài những thú vui đã thành nếp quen thuộc, "chơi với Truyện Kiều" trong những ngày nghỉ đầu năm này là một gợi ý hay để bạn có thêm thời gian gắn kết với người thân.

Nhiều người đã đồng tình với nhận định rằng 3254 câu thơ của Truyện Kiều "là quyển bách khoa thư của vạn tâm hồn, cuốn sách của muôn ngàn tâm trạng mà ở trang nào cũng thấy bóng dáng thực tiễn cuộc đời" (Phạm Đan Quế). Chẳng thế mà từ xưa các cụ đã có nhiều hình thức sinh hoạt văn hoá thú vị gắn với Truyện Kiều. Học theo một vài cách chơi ấy, ta có thể có những trải nghiệm mới mẻ dịp đầu năm.

Hấp dẫn bậc nhất với cả người già và con trẻ, ấy hẳn là bói Kiều

Có ba điều cần nhớ trước khi chơi:

1. Bói Kiều là một trò chơi ngôn ngữ, không phải là trò mê tín dị đoan. Người chơi dựa theo câu Kiều, đoạn Kiều bốc được đang nói về điều gì trong tác phẩm, từ đó mà áp dụng vào hoàn cảnh và tâm trạng của người đặt quẻ để "phán" những điều đúng "y như thật".

2. Bói Kiều là một trò chơi tâm lý bổ sung cho trò chơi ngôn ngữ. Chỉ giỏi phân tích ngôn ngữ mà không chuẩn bị về tâm lý thì cũng bớt vui. Bởi vậy, khi chuẩn bị bói Kiều, người chơi thường cố gắng có đủ "lệ bộ": một quyển Truyện Kiều, một câu "khẩu quyết" để khẩn vái xin quẻ. Tất cả nhằm tạo nên một niềm tin mơ hồ rằng, nếu đã thành tâm khẩn nguyện, ắt cô Kiều sẽ "hiện về", sẽ "ban cho" vài câu - tuy ngắn - nhưng đủ để soi sáng, giải đáp những điều rối ren thuộc về tâm trạng riêng của người xin quẻ.

3. Bói Kiều là một trò chơi tinh tế gắn kết con người với nhau bằng một sợi dây liên kết tinh vi là năng lực đồng cảm và chia sẻ vui buồn với nhau trong cộng đồng. Khi chơi bói Kiều, mọi người gặp gỡ nhau, dựa vào câu Kiều xin được mà "phán" - nghĩa là làm công việc giải đáp thắc mắc cho người xin quẻ, giải tỏa tâm trạng cho người đặt quẻ. Có thể tinh nghịch vui đùa khi giải quẻ nhưng tuyệt đối không dùng bói Kiều để dọa dẫm, khiến người chơi hoang mang, lo lắng.

Cách chơi đơn giản có thể áp dụng ở gia đình: Những người chơi ngồi quây quần bên nhau. Đến lượt người nào "bốc quẻ" thì cầm trên tay cuốn Truyện Kiều, nói lời "khẩn"

"Lạy vua Từ Hải,

Lạy vãi Giác Duyên,

Lạy tiên Thúy Kiều"

Con tên là... ở... xin chừ vị tiên linh cho xin một quẻ về...”

Sau đó, có thể mở trang bất kỳ trong Truyện Kiều, hoặc chơi theo luật nam tả - nữ hữu (nam lấy câu ở trang bên trái, nữ lấy câu ở trang bên phải), đọc to câu đầu tiên nhìn thấy khi mở sách ra. Tự người chơi suy đoán để đưa ra câu trả lời cho câu hỏi của mình hoặc mọi người cùng đoán cho nhau. Ngoài ra, có thể làm các thẻ bài là những cặp hai câu hoặc bốn câu trong Truyện Kiều để bốc sau khi khấn nguyện thay vì mở cả quyển Kiều.

Hoá thân thành các tài tử chơi thả thơ với... Truyện Kiều.

Thú thả thơ xưa kia thường khá cầu kì. Người chủ trò chọn những câu thơ từ các tập Đường thi, Tống thi... Câu thơ dùng để “thả” được viết sẵn lên giấy theo cách như cô Tú trong truyện của Nguyễn Tuân đã kể:

“Thầy sẽ viết vào mảnh giấy trắng này một câu thơ bảy chữ mà chỉ... có sáu chữ thôi. Còn một chữ thì để trống và thay vào đấy một cái khuyên tròn. Cái khuyên tròn thay chữ đó thường gọi là chữ vòng. Đây này, chị lấy một câu làm thí dụ thì các em rõ ngay. Các em biết câu: “Quân hướng Tiêu Tương, ngã hướng Tần” đấy chứ? Ủ, thí dụ bây giờ định thả câu thơ ấy. Và định vòng chữ “hướng” ở đoạn dưới. Thầy sẽ viết vào mảnh giấy nhỏ này: “Quân hướng Tiêu Tương, ngã... Tần”. Và khi ngâm câu thất ngôn có sáu chữ ấy lên thì thường phải ngâm: “Quân hướng Tiêu Tương, ngã... “vòng”... Tần”; Chữ “vòng” đây thay vào chỗ để trống. Bây giờ mới nói đến những chữ “thả” ra. Thí dụ thầy thả năm chữ: cố, tại, vọng, phản và luôn cả cái chữ hướng trong nguyên văn. Thường chỉ thả có năm chữ thôi. Muốn đánh thì lấy một trong năm chữ mà đánh” (Thả thơ, Nguyễn Tuân).

Khi chơi thả thơ với Truyện Kiều, ta làm như sau:

Cắt sẵn một mảnh giấy đẹp, mở Truyện Kiều, chọn câu thơ “thả” - ghi xuống phía dưới cùng của mảnh giấy, khoanh tròn thay cho chữ sẽ “thả”. Lưu ý, thay vì chỉ chọn một dòng thơ, ta nên chọn cả cặp câu lục bát để chơi cho vui và cùng thuộc vài câu Kiều.

Tiếp đến, ghi ra năm chữ để người chơi lựa chọn “thả” - bao gồm cả chữ đã được giấu đi trong câu thơ gốc. Sau đó, ở phía trên cùng của mảnh giấy, ghi chữ giải (tức là đáp án).

Cuốn mảnh giấy vào một thẻ tre, cuốn sao cho chữ giải phải nằm trong cùng, chỉ lộ ra khi nhả cái công bố. Những “quẻ thơ” này được để vào một ống thơ hoặc bó thành từng bó, khi chơi thì người chủ trì lấy ra từng quẻ để chơi.

Xin gửi bạn vài câu thơ để bắt chữ vào “vòng” - vòng ở đây tạm thay bằng dấu ba chấm:

1. Cô non xanh rợn chân trời
Cành lê trắng ... một vài bông hoa.
Chữ thả: nở, rụng, có, sáng, điểm

2. Gần xa nô nức yến anh
Chị em sắm sửa bộ hành ... xuân.
Chữ thả: du, chơi, xem, theo, sang

3. Tuyết in ... ngựa câu giong
Cỏ pha màu áo nhuộm non da trời.
Chữ thả: màu, sắc, dáng, hình, mắt

4. Phong tư tài mạo ... vời
Vào trong phong nhã, ra ngoài hào hoa.
Chữ thả: tuyết, xa, tốt, tốt, quá

5. Dưới cầu nước chảy trong veo
Bên cầu tơ liễu ... chiều thuốt tha.
Chữ thả: buổi, ráng, suốt, bóng, ra

6. Mặt nhìn mặt càng thêm tươi,
Bên lời vạn phúc, bên ... hàn huyên.
Chữ thả: người, nhà, đời, mời, lời

7. Gìn vàng giữ ngọc cho ...
Cho đành lòng kẻ chân mây cuối trời
Chữ thả: đây, tươi, hay, nhau, lâu

8. Còn non, còn nước, còn dài,
Còn vè, còn nhớ đến người hôm ...
Chữ thả: nay, qua, xưa, mai, sau

9. Nửa năm hơi tiếng vừa quen,
Sân ngô cành bích đã chen lá ...
Chữ thả: đào, già, vàng, màu, rồi

10. Nghe tin nở mặt nở mày
Mừng nào lại ... mừng này nữa chẳng?
Chữ thả: sánh, kém, hơn, quá, ví

Mời bạn cùng góp thêm những câu thơ khác!

Chơi thơ, đọc thơ, ngắm nghĩ về tiếng Việt để thêm yêu tha thiết thứ tiếng thân thương của chúng ta.

Ca trù - Học cách sống tinh tế qua thanh âm di sản

Vượt xa một loại hình giải trí, ca trù là cuộc thưởng lãm nghệ thuật tinh tế đậm chất Việt, nơi sự tối giản nhạc cụ đối diện với chiều sâu tâm hồn. Di sản này mở ra không gian để ta học lại phong thái sống điềm đạm và tư duy thẩm mỹ tinh luyện của người xưa. Thưởng thức một chầu hát chính là cách ta rèn luyện năng lực sống chú tâm giữa nhịp sống hối hả.

Dương Hương & Dương Hà

Ca trù không phải là thể loại âm nhạc để nghe vội. Nó vốn được chắt lọc qua thời gian cho những không gian thưởng thức kín đáo, nơi người nghe tìm đến để sống chậm lại cùng âm thanh. Nếu trước đây, ca trù được coi là thú chơi xa xỉ của giới tinh hoa, thì ngày nay, di sản này đang trở nên gần gũi hơn bao giờ hết, trở thành chiếc cầu nối đưa người trẻ chạm vào phong thái sống điềm đạm và tinh tế của người miền Bắc xưa.

Tên gọi hát ả đào, hát ca trù, hát cửa quyền, ... mở ra những không gian văn hoá khác nhau

Trong nền âm nhạc dân tộc cổ truyền Việt Nam, chưa từng có một thể loại âm nhạc nào lại có tính đa diện như nghệ thuật hát ả đào. Sở dĩ có nhiều tên gọi như vậy là vì: trải dài trong suốt hành trình lịch sử của mình, tùy vào không gian văn hoá hay chức năng xã hội phối thuộc mà loại hình nghệ thuật này mang những tên gọi với nhiều ý nghĩa khác nhau.

Tên gọi cổ xưa nhất gắn với đào nương, bắt nguồn từ câu chuyện ca nương Đào Thị thế kỷ XI, cho thấy vị thế đặc biệt của người phụ nữ trong cấu trúc nghệ

thuật đương thời. Trong không gian cung đình, ca trù được gọi là hát cửa quyền, còn ở cộng đồng làng xã, hát cửa đình gắn với nghi lễ và sinh hoạt tín ngưỡng, được tổ chức chặt chẽ trong các giáo phường. Bên cạnh đó, ca trù cũng hiện diện trong không gian riêng tư qua hát nhà tơ, vốn chỉ dành cho tầng lớp quan chức, quyền quý. Về sau, thuật ngữ cô đầu xuất hiện, vừa chỉ ả đào, vừa hàm ý sự tôn kính dành cho người thầy - những đào nương truyền nghề cho thế hệ sau. Nhìn tổng thể, việc gọi tên ca trù chưa bao giờ là ngẫu nhiên.

Hiểu về các tên gọi này, chúng ta hiểu được cách người xưa đặt vị thế cho nghệ thuật ca trù - luôn trang trọng và đầy chiều sâu và tính thâm thúy.

Ca trù - di sản không chỉ vì cổ, mà vì tinh luyện

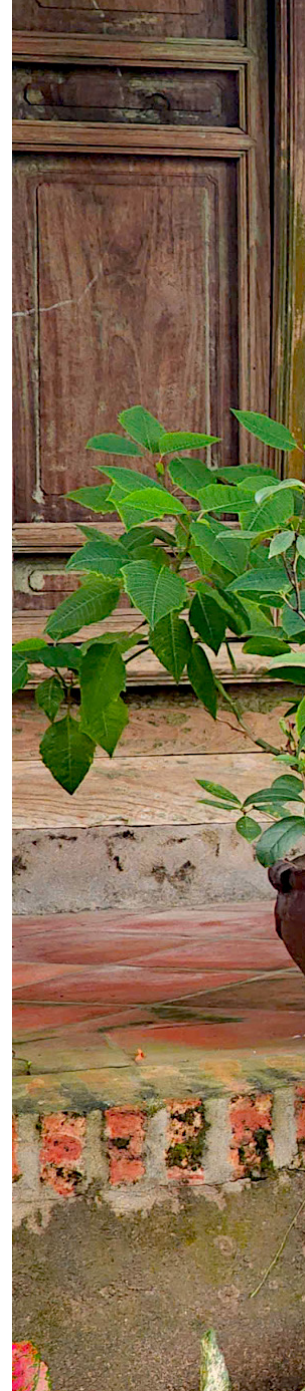
Khác với nhiều loại hình âm nhạc truyền thống gắn với sinh hoạt cộng đồng, ca trù hiếm khi xuất hiện trong không gian đại chúng. Đây là một nghệ thuật phát triển trong những không gian chọn lọc: đình làng, phủ chúa, hay các cuộc tao đàn của giới trí thức, nơi việc thưởng thức gắn liền với nghe, hiểu và đánh giá, hơn là giải trí thuần túy.

Điều làm nên vị thế đặc biệt của làn điệu này nằm ở cấu trúc nghệ thuật phức tạp. Ca trù là sự kết hợp chặt chẽ giữa âm luật, thi ca và trình diễn. Lời ca thường là thơ cổ, đòi hỏi người hát phải nắm chắc ngữ nghĩa và nhịp điệu ngôn từ. Giai điệu không phổ biến kỹ thuật theo kiểu cao trào, mà chú trọng vào sự chính xác của từng nhấn, từng khoảng lặng.

Chính bởi sự phức tạp của mình mà ca trù từng được coi là một trong những hình thức nghệ thuật tinh vi bậc nhất của người Việt đòi hỏi người thực hành phải tinh luyện nhiều năm tháng. Thưởng thức ca trù hôm nay chính là cách chúng ta rèn luyện sự tập trung và khả năng cảm thụ sâu sắc giữa nhịp sống hối hả.

Cách để cảm thụ ca trù

Thưởng thức ca trù thực chất là một cuộc du ngoạn vào cấu trúc của sự tinh tế, nơi mỗi cá nhân đều nắm giữ một phần linh hồn của buổi diễn.





Dưới đây là một số gợi ý để bạn chạm vào cốt cách của bộ môn này.

1. Ca trù không phải là nghệ thuật trình diễn một chiều. Nó là một cuộc hội thoại thượng lưu giữa ba chủ thể: Ca nương - Kép đàn - Quan viên. Để cảm thụ, bạn cần quan sát sợi dây liên kết vô hình giữa họ. Một buổi hát ca trù thường có ít nhất ba thành phần: ca nương gõ phách lấy nhịp, kép đàn đệm nhạc, và quan viên đánh trống chầu để khen chê, giữ nhịp. Ở vị trí trung tâm của sân khấu là ca nương. Ở họ toát lên vẻ điềm tĩnh, thanh tao của người phụ nữ Bắc Bộ. Người ca nương phải vừa biết hát, vừa đánh phách và còn phải biết điều tiết nhịp điệu toàn bộ cuộc hát. Điều này đòi hỏi ca nương không chỉ có giọng ca tốt, mà còn phải có am hiểu sâu sắc về cấu trúc âm luật và nội dung thơ ca.

2. Ca nương giống như nhạc trưởng của dàn nhạc. Không chỉ sở hữu giọng hát, cô ấy là người cầm nhịp

bằng tiếng phách. Mỗi tiếng phách đánh giòn vang lên là mệnh lệnh để tiếng đàn đáy trầm đục theo vào, và cũng là lời mời gọi để tiếng trống chầu phản hồi. Chúng ta thấy ở ca nương như người nghệ sĩ thực thụ với sự khổ luyện nghiêm ngặt về kỹ năng và ứng xử. Vẻ đẹp của ca nương là vẻ đẹp của tri thức và nhân cách - một hình mẫu về phong thái chuẩn mực của phụ nữ xưa.

3. Kép đàn là người họa lại tâm tình của ca nương bằng những phím đàn đáy không phô trương nhưng đầy nội lực. Họ đôi khi vừa đàn vừa hát các thể cách như hát sớ hoặc hát giai, góp phần làm phong phú buổi biểu diễn. Kép đàn được tổ chức khép kín theo gia truyền trong các phường. Họ chịu luật tục nghiêm ngặt, phân chia thù lao bằng “trù” (thẻ tre) và thường đi diễn theo cặp “anh đàn em hát” hoặc quan hệ gia đình.

Kép đàn và Ca nương được khán giả tán thưởng



bằng những chiếc ‘trù’ (thẻ tre). Đây không chỉ là vật ghi nhận lời khen mà còn là căn cứ để quy đổi và phân chia thù lao sau mỗi buổi diễn. Cách trả thưởng này tuân theo luật tục nghiêm ngặt của giáo phường, vừa đảm bảo sự công bằng, vừa giữ được nét ý nhị, thanh tao cho không gian nghệ thuật.

4. Đối diện với ca nương là các vị **Quan viên** – hay những thính giả có quyền lực thẩm mỹ. Quan viên là danh xưng dành cho người đánh trống cầm châu, người nghe không đứng ngoài cuộc mà trực tiếp tham gia vào bài hát bằng tiếng Trống châu. Với mỗi nhịp trống châu vang lên là lời ghi nhận của người nghe, đó là lời khen cho một cách nhả chữ tinh tế, hay có khi là một đoạn ngân đúng nhịp. Trong một cuộc hát ca trù, người nghe không đứng ngoài cuộc. Ngay cả sự im lặng của khán giả cũng là một phần của cấu trúc âm nhạc ấy. Đây là một đặc điểm hiếm thấy, cho thấy ca trù là một hình thức nghệ thuật đòi hỏi một cộng đồng thưởng thức có tri thức và sự tinh tế.

Họ có thể là những người có địa vị trong xã hội (quan lại hoặc các vị chức sắc); họ cũng có thể là nhà văn, nhà thơ, các danh sĩ đương thời; hoặc họ chính là những khán giả bình thường yêu thích và am hiểu về nghệ thuật Ca Trù – những người học cách cầm châu đúng phép tắc và hay. Ngày nay không nhiều người hiểu và càng ít khán giả có thể cầm châu trong mỗi châu hát. Vì vậy những người gõ trống cầm châu thường là những người gần bó

với các đào kép – học cầm châu và trở thành như một thành viên trong nhóm hát.

5. Ca trù không cần dàn nhạc đồ sộ mà nhạc cụ biểu diễn theo hướng tối giản. Chỉ với Đàn đáy trầm đục, tiếng phách giòn giã và trống châu dứt khoát, một không gian âm nhạc mênh mông đã được mở ra. Sự tiết chế trong nhạc cụ buộc người nghe phải chú ý vào những chi tiết nhỏ nhất. Chính trong khoảng lặng đó, chúng ta nghiệm ra rằng cái hay của nghệ thuật (và cả cuộc sống) không nằm ở sự phô trương, mà ở khả năng gợi mở và lưu giữ dư âm.

Để học, hay thưởng ca trù trước tiên cần hiểu về những quy tắc, lễ lối ở trên. Điều quan trọng hơn cả ca trù không còn đơn thuần là hoạt động để bảo tồn quá khứ, mà để mỗi người tự xây dựng cho mình một “phong thái sống ca trù”: kiên nhẫn hơn, lắng nghe sâu hơn và biết trân trọng những giá trị tinh tế từ những điều giản đơn nhất.

Lời kết

Dù được coi là nghệ thuật dành cho số ít, ca trù đang chuyển mình mạnh mẽ để tiếp cận cộng đồng. Các câu lạc bộ ca trù trẻ như nhóm Phú Thị hay những chương trình trải nghiệm, giáo dục như Chuyến xe Di sản do Libero phối hợp cùng Nhạc sĩ Dương Thụy minh chứng rằng giá trị cốt lõi của dân tộc ở dạng thức phức tạp và sâu sắc đang trở thành những món ăn tinh thần được săn đón hơn bao giờ hết.

Những chương trình đổi mới như Chuyến xe Di sản không tiếp cận ca trù như một di sản cần được giới thiệu lại. Thay vào đó như là một thực hành nghệ thuật cần được lựa chọn cẩn trọng để thưởng thức và diễn giải thông qua sự hiện diện, đối thoại, giáo dục tới công chúng yêu nghệ thuật, yêu văn hóa. Một di sản của quá khứ đầy tinh tế sẽ là lời nhắc nhở về những giá trị sống truyền thống tinh hoa và tốt đẹp cần được phát huy: năng lực sống chú tâm, năng lực lắng nghe một cách kiên nhẫn và tinh tế.

Tham khảo

Chia sẻ từ Vũ Thuỳ Linh, Ca nương của Nhóm Ca trù Phú Thị

Sách “Â Đào – Một khảo cứu về lịch sử và hệ âm luật” – Bùi Trọng Hiền

Khu vườn yên tĩnh - Hành trình tìm về chiều sâu giữa miền Kinh Bắc

Giữa miền quan họ Kinh Bắc, Khu vườn yên tĩnh của nhạc sĩ Dương Thu hiện lên như một không gian nằm ngoài nhịp gấp gáp, hối hả của đời sống hiện đại ngoài kia.

Dương Hương

Hành trình về Khu vườn yên tĩnh nằm trong khuôn khổ chương trình Chuyến xe Di sản do Libero khởi xướng với sự đồng hành của nhạc sĩ Dương Thu. Dự án theo đuổi mô hình Edutourism - du lịch kết hợp với giáo dục và trải nghiệm văn hóa.

Không gian của Khu vườn yên tĩnh dường như đứng ngoài sự vận động của thời gian, là nơi mà âm nhạc, kiến trúc và tâm hồn con người giao thoa, tạo nên một chỉnh thể “di sản sống”. Đây là một điểm dừng chân để ta soi chiếu lại bản thân và chạm vào mạch ngầm văn hóa truyền thống.

Kiến trúc của một bản sonata hài hoà với thiên nhiên

Ngôi nhà của nhạc sĩ không đơn thuần chỉ là chốn đi về mà còn là một tác phẩm nghệ thuật được thiết kế tài tình như cấu trúc của một bản sonata có phần trình bày, phần phát triển và phần tái hiện. Phần trình bày là những ấn tượng đầu tiên về không gian mở và cây xanh. Phần phát triển với sự đan xen của các lớp kiến trúc, vật dụng và những câu chuyện gắn liền. Phần tái hiện là những cảm xúc lắng đọng khi con người tìm thấy sự bình yên trong tâm tưởng. Những chi tiết của ngôi nhà, từng viên gạch, bậc thềm,

mái ngói cũng đều được nhạc sĩ tỉ mỉ chọn lựa, mang theo hơi thở của thời gian và những câu chuyện về con người.

Nơi đây chất chứa biết bao kỉ niệm, biết bao tâm huyết và tình yêu của người nghệ sĩ dành trọn tình yêu cho văn hóa. Từng góc nhà, góc sân, từng cây thị, cây đa, từng viên gạch, mái ngói và từng vật dụng đều lưu giữ hơi thở của thời gian, của những câu chuyện về con người, văn hóa.

Khu vườn xanh bao phủ bởi những loài cây đặc trưng địa phương của Bắc bộ không được hình thành từ những ý tưởng xa lạ mà bắt nguồn từ chính những yếu tố quen thuộc của nếp nhà Bắc Bộ xưa.

Điểm đặc biệt nhất ở đây chính là sự tự nhiên đến tuyệt đối. Cây cối trong vườn không được cắt tỉa cầu kỳ theo những hình khối gượng ép. Chúng được tự do lớn lên, đan xen vào nhau, phủ bóng lên những mái ngói cũ và những bức tường vôi đã ngả màu thời gian. Ngôi nhà cổ không tách biệt mà nép mình, hòa tan vào cảnh quan chung. Lối đi

nhỏ uốn lượn giữa những tán cây rậm rạp, dẫn lối khách vào bằng sự khiêm nhường dưới những nhịp cầu đá phủ đầy rêu phong.

Cây y thị và cây mít cổ thụ là những ngôi sao của khu vườn, khiến mỗi người khách đến thăm đều phải trầm trồ hoài niệm. Cây thị to lớn, xanh mướt rủ bóng xuống ngôi nhà một cách hiền từ, dịu dàng. Dưới bóng cây thị ấy là nơi mà nhạc sĩ say sưa kể những





câu chuyện về cuộc đời ông, về những gì ông nghĩ và làm, về những viên gạch, bờ ngói ông đã tỉ mỉ chọn lựa đem về cho ngôi nhà của mình. Thoảng hiện lên trong từng ánh mắt là tình yêu của một người nghệ sĩ dành cho cái đẹp, dành cho những giá trị văn hóa từ ngàn xưa.

Với những người thuộc thế hệ sinh vào những năm 70, 80 hay 90 khoảng khắc ấy đã đưa họ trở về với tuổi thơ, trở về với những ký ức xưa. Mái ngói rêu phong, chum nước mưa mát lạnh nằm nép mình ở góc sân. Cảm giác thân thuộc lặng lẽ dội về như một bản nhạc xưa nhẹ nhàng, du dương.

Khi di sản sống trong từng lời ca

Không gian ấy trở nên vẹn tròn hơn khi âm nhạc cất lên, nằm trong khuôn khổ chương trình Chuyến xe Di sản - Về miền quan họ Kinh Bắc. Dưới bóng cây thị cổ thụ là nơi quan họ, vốn là những thể loại âm nhạc truyền thống lâu đời của vùng Kinh Bắc (vốn không phải là một loại hình trình diễn trên sân khấu hào nhoáng) có thể trở về với tinh thần nguyên sơ nhất.

Lời ca quan họ cổ kính dịu dàng vang lên giữa không

gian đậm chất Bắc Bộ, đưa người nghe trở về những ngày hội làng, nơi bến nước sân đình. Ở đó, ranh giới giữa người hát và người nghe được xóa nhòa. Thú vị nhất chính là tinh thần “chơi quan họ” của những người nghệ nhân — những người nông dân chân lấm tay bùn nhưng khi khoác lên mình tà áo tứ thân, họ trở thành những “liền anh, liền chị” mang tâm thế của những người nghệ nhân đích thực. Những lời ca, tiếng hát ấy như dòng chảy ngầm, len lỏi qua bao thế hệ, âm thầm nuôi dưỡng tâm hồn con người Kinh Bắc nói riêng và con người Việt Nam nói chung.

Nhạc sĩ Dương Thụ chia sẻ rằng, có những làn điệu cổ mà ngay cả người đương đại cũng khó lòng hiểu hết. Nhưng như lời ông nói: “Chúng ta không cần hiểu, chỉ cần cảm”. Những hình ảnh, âm thanh ấy đã trở thành một phần ký ức đẹp, âm thầm nuôi dưỡng tâm hồn con người Việt Nam qua bao thế hệ. Sau quan họ, những chuyến xe tiếp theo của hành trình sẽ tiếp tục đưa xẩm, ả đào, chèo trở lại đúng với không gian văn hóa cộng đồng của quần chúng.

Triết lý sống từ sự giản đơn và bao dung

Khu vườn yên tĩnh không chỉ là một công trình kiến trúc mà còn là hiện thân cho triết lý sống của nhạc sĩ Dương Thụ: một đời sống thực chất và chân thành.

Lựa chọn sống của ông đặt trọng tâm vào chiều sâu tinh thần thay vì những thước đo bề nổi như danh tiếng hay địa vị. Sự hiện diện của ngôi nhà rất tiết chế, điềm đạm. Việc để cây cối lớn lên theo nhịp tự nhiên, để ngôi nhà mang dấu ấn thời gian thể hiện một thái độ bao dung với vẻ đẹp “chưa tròn trịa”, trân trọng những giá trị bền bỉ hơn là sự hoàn hảo giả tạo.

Trong những buổi trò chuyện thân mật bên hiên nhà hay bữa cơm trưa giản dị không kiểu cách, nhạc sĩ đã kết nối mọi người bằng sự chân thành. Với ông, di sản không phải là thứ gì đó xa xôi trong bảo tàng, mà là cách chúng ta gìn giữ không gian sống, cách lắng nghe âm nhạc truyền thống và sự tử tế dành cho cuộc đời.

Ký ức kết nối giữa các thế hệ

Hành trình về khu vườn là hành trình chạm đến cảm xúc của nhiều lứa tuổi khác nhau. Với thế hệ trước, đó là khoảnh khắc trở về tuổi thơ với mái ngói rêu phong và chum nước mưa mát lạnh. Với người trẻ, đây là lần đầu tiên được “chạm” vào một không gian văn hóa vẹn nguyên vốn trước đây chỉ thấy qua sách vở. Còn với những đứa trẻ, khu vườn hiện lên như một thế giới cổ tích nhiệm màu, nơi chúng tò mò khám phá từng bức tường rêu và những đồ vật lạ lẫm.



Xúc động trước những giá trị ấy, bạn Nguyễn Thị Oanh (Học viên Libero25) chia sẻ khi tham dự Chuyến xe Di sản - Nghệ thuật ca trù tại Khu vườn yên tĩnh: “Tôi biết ơn vô cùng những ca nương, kép đàn của nhóm Phú Thị, và cả bác Dương Thụ ngồi đó, như những sợi dây nối đưa chúng tôi về với quá khứ, để hiểu thêm về đời sống của người Việt xưa, về những gì đã qua, và cả những gì có lẽ vẫn còn trong máu thịt của mình. Đây có lẽ là một khởi đầu tốt đẹp trong hành trình tìm lại những gì từng là bản sắc, những căn tính còn ẩn náu thật sâu trong tâm hồn mỗi người con Việt Nam.”

Những buổi trò chuyện riêng như Chuyến xe Di sản được tiếp diễn qua các tháng. Nơi mà nhạc sĩ Dương Thụ và những người nghệ nhân, nghệ sĩ dành thời gian để chia sẻ về âm nhạc, văn hóa và những lựa chọn sống được chiêm nghiệm qua năm tháng. Dù có thể chưa hiểu hết ý nghĩa của những làn điệu cổ, những làn điệu ca trù kinh điển nhưng tất cả đều cảm nhận được thứ tình cảm sâu sắc và nét đẹp dân gian trong từng cử chỉ của những người nghệ nhân, nghệ sĩ âm nhạc truyền thống. Đó là khoảnh khắc con người gặp nhau bằng sự chân thành, để hiểu thêm về đời sống tinh thần và cách nuôi dưỡng sự an yên từ bên trong.

Chuyến xe Di sản trở về với cội nguồn

Bước chân vào không gian của nhạc sĩ Dương Thụ, cảm giác đầu tiên là sự rữ bỏ. Ta rữ bỏ những ồn ào,

vội vã của đời sống đô thị để bước vào một thế giới nơi sự tĩnh lặng lên ngôi. Đó chính là tinh thần mà Libero theo đuổi: không vội vã, không hào nhoáng, chỉ lặng lẽ chạm vào chiều sâu của mỗi người.

Không chỉ là một chuyến đi đơn thuần, đây còn là hành trình khám phá và cảm nhận những giá trị văn hóa được vun đắp qua năm tháng. Với những người tham gia, đây thực sự là một cuộc “trở về”: trở về với ký ức Bắc Bộ và những giá trị bền vững. Chuyến đi ấy để lại dư âm vang vọng trong từng ánh nhìn, từng câu chuyện kể của người nhạc sĩ tài hoa.

Như lời tâm tình của một người đồng hành cùng chương trình số Ca Trù: “Nếu chúng ta có thể hiểu quá khứ dân tộc, chúng ta có thể hiểu thêm một phần chính con người mình. Khi chạm đến những gì làm nên cốt cách Việt Nam, phải chăng chúng ta cũng sẽ biết cách sống hòa hợp hơn với nhau và với chính mình, giữa một thời đại đầy biến động và mất kết nối này.”

Đây có lẽ chỉ là khởi đầu cho những hành trình tiếp theo, nơi mỗi con người và mỗi không gian đều sẽ trở thành một phần của dòng chảy văn hóa bất tận.

Nhạc sĩ Dương Thụ - Người lặng lẽ giám tuyển và chăm sóc văn hoá Việt

Bên cạnh vai trò là tác giả của những tình khúc quen thuộc, nhạc sĩ Dương Thụ còn là người miệt mài khởi tạo và duy trì những không gian văn hóa giàu tính đối thoại. Từ mô hình Salon Cà phê thứ Bảy đến dự án Chuyển xe Di sản, ông âm thầm định hướng thẩm mỹ cho cộng đồng, giữ gìn cốt cách trí thức gắn liền với cội nguồn dân tộc.

Dương Hương

Giữa dòng chảy sôi động của văn hóa đại chúng, nơi bề nổi dễ lấn át chiều sâu, nhạc sĩ Dương Thụ chọn hướng đi riêng: hướng vào nội tâm. Không chỉ là người kể chuyện Hà Nội qua âm nhạc, ông còn là một nhà giám tuyển cần mẫn, dành nửa đời người để xây dựng những điểm chạm văn hóa ngay trong đời sống thường nhật.

Từ “đại học một hào” đến những giấc mơ văn hóa bền bỉ

Nếu chỉ gọi Dương Thụ là nhạc sĩ thì dường như chưa đủ. Ông mang dáng dấp của một kẻ sĩ Bắc Hà giữa thế kỷ 21, kết hợp cốt cách truyền thống với tư duy phương Tây sắc sảo. Hơn 15 năm qua, ông hiếm khi xuất hiện trên các sân khấu giải trí hay ghế nóng của các cuộc thi. Thay vào đó, ông dồn tâm sức cho Cà phê thứ Bảy – dự án phi lợi nhuận được giới trí thức ví von là “viện hàn lâm vỉa hè” hay “đại học một hào”.

Với ông, đây không phải chốn kinh doanh, mà là một không gian đối thoại mà trong đó ông là một Cultural Curator (nhà giám tuyển văn hóa) cần mẫn. Ông không chiều theo thị hiếu đám đông để chọn những gì công chúng “muốn nghe”, mà hướng tới giới thiệu những gì công chúng “cần nghe” để bồi đắp tâm hồn. Suốt hơn một thập kỷ, các buổi trình diễn âm nhạc thính phòng, chiếu phim kinh điển, hay tọa đàm về triết học, kiến trúc, giáo dục vẫn diễn ra đều đặn. Ông mời những chuyên gia uy tín đến chia sẻ, với quan niệm nói điều mình tâm đắc chứ hơn là nói điều công chúng muốn nghe. Đó là cách làm văn hóa tử tế: định hướng thẩm mỹ thay vì chạy theo nó.

Theo một bài giảng trong Trường hè tư duy, Nhạc

sĩ Dương Thụ chia sẻ nghệ thuật cần có hai tiêu chí là hay và giỏi. Cái hay đến từ rung động chân thật trước thiên nhiên – như nụ tầm xuân hay vạt áo len mỏng trong gió; Cái giỏi đến từ sự học hành bài bản và phong văn hóa rộng. Vì thế, âm nhạc hay nghệ thuật thực thụ cần có sự chất lọc và sự rung động. Để có “bon gout” (thị hiếu thẩm mỹ cao) thì phải nghe có lựa chọn và nên theo sự hướng dẫn của những người có chuyên môn, có kinh nghiệm. Đó cũng là khi những không gian như Cà phê thứ Bảy hay Trường hè tư duy, Khu vườn yên tĩnh và Chuyển xe di sản được tạo ra để người nghe có được những sự rung động chân thực.

Trong hành trình lặng lẽ đó, Nhạc sĩ Dương Thụ đã kết nối và thuyết phục được nhiều cộng sự là những học giả tên tuổi đồng hành cùng ông xây dựng Cà Phê Thứ Bảy từ những ngày đầu như Nhà văn Nguyên Ngọc, Giáo sư Chu Hảo, GS Lê Ngọc Trà, Nguyễn Văn Trọng, NCC Bùi Văn Nam Sơn, Bác sĩ Đỗ Hồng Ngọc, Nhà ngoại giao Tôn Nữ Thị Ninh, Tiến sĩ Bùi Trân Phượng, TS Bùi Trân Phượng, GS Phan Văn Trường (Pháp), GS Trần Văn Thọ (Nhật), GS Chung Hoàng Chương (Mỹ), TS Dương Ngọc Dũng, TS Nguyễn Nam, GS Trần Xuân Hoài, GS Đỗ Thục Quyên, TS Nguyễn Thị Từ Huy, GS Vũ Hà Văn, GS PGS Ái Việt, PGS Đinh Hồng Hải, họa sĩ-NNC Nguyễn Quân, họa sĩ-NNC Phan Cẩm Thượng, nhà điêu khắc Đào Châu Hải, nghệ sĩ Bích Trà, đạo diễn Trần Anh Hùng, GS TS âm nhạc Nguyễn Lê Tuyên (Úc), NNC Thụy Khuê (Pháp), TS Nguyễn Tường Bách (Đức)...và rất nhiều những học giả đương đại, các nghệ sĩ hàng đầu cùng tham gia đã làm nên một hành trình đầy ý nghĩa và nhân văn. Nơi đây ông tạo ra hệ sinh thái nơi âm nhạc, hội họa, văn chương và triết học hòa quyện.



Khu vườn yên tĩnh: Nơi chốn trở về của tâm hồn Việt

Rời xa phố thị, Dương Thu về Bắc Ninh kiến tạo “Khu vườn yên tĩnh”. Đây không đơn thuần là nơi ở, mà là một không gian nghệ thuật sắp đặt do chính ông làm kiến trúc sư và giám tuyển từng chi tiết. Cổng vào đề ba chữ “Thanh Nhàn Môn”, với ý nghĩa “Thanh” là trong trẻo, “Nhàn” là sự tự do tự tại trong tâm tưởng. Hai câu đối “Tĩnh Tư Minh Sự Lý/Thành Phác Quán Nhân Sinh” trước cổng như thay cho tuyên bố về một cách sống lặng lẽ suy tư để sáng tỏ lý lẽ, chân thành giản dị để thấu hiểu nhân sinh.

Không gian được thiết kế như bản Sonata cổ điển, có trình bày, phát triển và tái hiện. Ngôi nhà cổ bức bàn truyền thống được tái sinh nương theo địa hình đất đồi, với cấu trúc bốn gian truyền thống và mái ngói nhuộm màu thời gian, được đặt nằm hài hòa giữa thiên nhiên như thể nó đã mọc lên từ đất. Những nét chạm trổ tinh xảo trên cột, kèo, bình phong hòa dưới bóng mát của những tán thị, tán mít cổ thụ, tạo nên tổng thể vừa tôn nghiêm vừa gần gũi như làng quê Bắc Bộ xưa. Ông thay những bức tường kín bằng hào nước, tường hoa thấp để đón gió, ưu tiên giữ lại và trồng thêm những loài cây bản địa như vải thiều, vối, , ổi già, khế chua, nhót, chay v.v. Sự tôn trọng tự nhiên thể hiện qua việc ông giữ từng cái cây mọc hoang như mây, dương xỉ, mẫu đơn núi nương theo độ dốc của đất thay vì san phẳng.

Trong sự tĩnh lặng của Khu vườn yên tĩnh, người ta dễ dàng chiêm nghiệm sâu hơn về nội dung “sự nghe” đã từng được Nhạc sĩ Dương Thu giảng của trong Trường hè tư duy 2024. Ông phân biệt “tai

ngoài” (sinh lý) để nghe âm thanh vật lý và “tai trong” (nội tâm) để cảm nhận rung động của tâm hồn. Trong thời đại hiện nay, khi tiếng ồn đô thị khiến con người mất dần khả năng cảm thụ những sắc thái tinh tế. Nơi đây với những kiến trúc truyền thống như thủy đình, lầu thường nguyệt được xây dựng để tạo ra những điểm dừng, nơi con người có thể ngồi xuống và tập nghe bằng “tai trong”. Đây cũng là sân khấu giản dị cho các chương trình giáo dục âm nhạc truyền thống trong Chuyến xe di sản như Ca Trù, Quan họ, Chèo ... đòi hỏi người thưởng thức phải trang bị kiến thức nền để cảm nhận trọn vẹn vẻ đẹp nghệ thuật. Đó là cách ông giám tuyển một lối sống: hòa ái, nương tựa thiên nhiên và trân trọng những thanh âm văn hóa Việt.

Chuyến xe di sản bồi đắp phong nền văn hoá

Nếu Cà phê thứ Bảy là giảng đường mở, thì Chuyến xe di sản là cuộc trải nghiệm và giáo dục văn hóa mà nhạc sĩ đóng vai trò “tổng công trình sư”. Đây giống như một lớp học di động giúp người tham dự nâng cao đời sống tinh thần một cách bài bản. Với những “thực đơn âm nhạc” được thiết kế chặt chẽ và tinh tế, dẫn dắt người nghe về với âm nhạc truyền thống Việt Nam ngay giữa không gian vườn tược dân dã.

Mục tiêu của chương trình là đưa người tham dự trở về với nghệ thuật truyền thống, tìm về với văn hóa Việt thông qua trải nghiệm và tham gia sâu vào chương trình, giúp người tham gia chuyển từ “nghe thấy” sang “lắng nghe” và “hiểu”. Thông qua việc trò chuyện chuyên sâu với nhạc sĩ Dương Thu và những nghệ sĩ, nghệ nhân âm nhạc truyền thống sẽ giúp giới trẻ tiếp cận Quan họ, Ca trù như những thực thể sống động chứ không đơn thuần là hoạt động quảng bá di sản. Những cuộc giao lưu trực tiếp với nghệ nhân, và trở thành một phần của chương trình biến chuyến đi thành khóa học tập văn hóa ngắn, giúp người tham dự xây dựng phong văn hóa thêm dày dặn.

Lời kết

Ở tuổi ngoài 80, nhạc sĩ Dương Thu vẫn làm việc với cường độ của người trẻ, gần đây nhất là việc khôi phục Câu lạc bộ âm nhạc thính phòng Hà Nội tại Ngôi nhà Di sản 49 Trần Hưng Đạo. Với ông, làm việc là hơi thở, là cách để sống một cuộc đời trọn vẹn. Di sản lớn nhất ông để lại không chỉ là âm nhạc, mà là hình mẫu của một trí thức Việt hiện đại: am hiểu văn hóa phương Tây nhưng vẫn giữ trọn cốt cách Việt. Tình yêu ông dành cho những giá trị xưa cũ không phải là sự hoài cổ, mà là cách ông bám rễ sâu vào cội nguồn để vững vàng định vị bản thân giữa thế giới biến động.

Nghệ sĩ Phạm Trường Sơn & Song Hong Trio: Thanh âm cổ điển trên dòng phù sa

Trải qua gần hai thập kỷ gắn bó, Song Hong Trio đã trở thành trường hợp hiếm hoi của làng nhạc cổ điển Việt Nam khi duy trì đội hình bền bỉ với 3 thành viên. Vượt xa khỏi kỹ thuật biểu diễn, sự thấu hiểu đến mức tâm đầu ý hợp trên sân khấu của họ chính là thành quả của một tình bạn bền chặt và ngọn lửa đam mê chưa bao giờ tắt.

Dương Hương



Giữa nhịp sống hối hả của thế kỷ XXI, nơi những giá trị phù du dễ dàng lên ngôi, nghệ sĩ Phạm Trường Sơn cùng Song Hong Trio vẫn miệt mài như những người thợ lão làng trên cánh đồng âm nhạc thính phòng. Không chỉ dừng lại ở bậc giảng, họ chọn đứng dưới ánh đèn sân khấu để giữ lửa cho một loại hình nghệ thuật kén khán giả, đồng thời không ngừng tìm kiếm những thể nghiệm mới mẻ để làm trẻ hóa

những giai điệu di sản.

Những người miệt mài giữ lửa cho tình yêu âm nhạc cổ điển Việt Nam

Trong thế giới âm nhạc hàn lâm, việc đặt tên cho một nhóm nhạc thường là một tuyên ngôn về phong cách. Khi Song Hong Trio ra đời vào năm 2009, giữa một rừng các nhóm nhạc chọn những cái tên đậm chất phương Tây như Eroica để khẳng định tính “nhạc

Tây”, nghệ sĩ Phạm Trường Sơn và các đồng nghiệp lại chọn một cái tên thuần Việt: Sông Hồng. Với anh, cái tên này mang một sứ mệnh định vị rõ rệt: khi bước chân ra thế giới, người ta lập tức nhận ra đây là những nghệ sĩ đến từ Việt Nam, đến từ Hà Nội. Sông Hồng không chỉ là biểu tượng địa lý chảy qua lòng thủ đô, mà còn là dòng phù sa bồi đắp cho bản sắc dân tộc ngay cả khi họ đang chơi những bản Sonata hay Trio của các bậc thầy châu Âu.

Suốt gần hai thập kỷ, ngọn lửa Song Hong Trio chưa bao giờ tắt, dù nó được nuôi dưỡng trong một bối cảnh không ít thách thức. Anh tự hào rằng đây là một trong số ít những nhóm nhạc “residency” đúng nghĩa tại Việt Nam – một nhóm ăn tập cố định, bền bỉ qua 15-16 năm với những thành viên nòng cốt là NSUT Phạm Trường Sơn (violin), NSUT Đào Tuyết Trinh (cello) và Phạm Quỳnh Trang (piano). Sự kiên trì này xuất phát từ một tình yêu thuần khiết và say mê với kho tàng âm nhạc thính phòng phương Tây.

Với nghệ sĩ Trường Sơn, âm nhạc thính phòng không phải là thứ nghệ thuật xa vời, mà là một cuộc trò chuyện tâm tình giữa những người tri kỷ. Ở đó, giá trị không nằm ở sự phô diễn cá nhân mà nằm ở sự đồng điệu, nơi các nghệ sĩ phải lắng nghe, thấu hiểu từng ô nhịp của nhau để cùng “khai phá” một tác phẩm. Anh ví quá trình tập luyện như việc chăm sóc một đứa con tinh thần, từ những bước chệch choạc ban đầu cho đến khi nó hình thành vóc dáng hoàn mỹ trên sân khấu. Chính sự miệt mài này đã đưa tiếng đàn của Song Hong Trio vang xa tới Singapore, Thái Lan, Đức, Pháp và Hoa Kỳ, góp phần đưa hình ảnh hoạt động thính phòng chuyên nghiệp của Việt Nam ra các không gian biểu diễn quốc tế.

Những người nghệ sĩ “lớn tuổi” hiếm hoi còn vương vấn thánh đường sân khấu

Có một thực trạng lặng lẽ trong làng nhạc cổ điển Việt Nam: khi đạt đến một độ tuổi và vị trí nhất định trong giảng dạy, nhiều nghệ sĩ thường chọn lui về “hậu phương”. Việc duy trì cường độ luyện tập khắt khe để đứng trên sân khấu chuyên nghiệp trở thành một rào cản, đặc biệt là khi sự an toàn của vị thế giảng viên tại các học viện lớn dễ khiến người ta hài lòng. Nhưng với Phạm Trường Sơn, sân khấu là “thánh đường”, và việc ngừng biểu diễn đồng nghĩa với việc đánh mất đi căn tính nghệ sĩ của mình.

Anh thừa nhận rằng ở tuổi của mình, việc cân bằng giữa giảng dạy và biểu diễn là một cuộc chiến với thời gian và cả thể chất. Có những ngày anh dạy từ sáng đến tối, vừa rời bục giảng đã phải chạy ngay đến sân khấu để diễn luôn, nhưng kỳ lạ thay, anh không thấy mệt. Anh gọi đó là “năng lượng vũ trụ”, là sự sung sướng khi được làm việc mình thích. Đặc biệt, anh tin rằng một giảng viên âm nhạc giỏi nhất thiết phải là một nghệ sĩ biểu diễn thực thụ.

“Nếu không làm nghệ sĩ thực thụ thì mình không thể truyền tải một cách 100% cho học trò những cái không phải là lý thuyết nữa mà là những cảm nhận,” anh Sơn tâm sự. Với anh, người thầy chính là hình mẫu tiêu biểu nhất cho học trò; nhìn thấy thầy thăng hoa trên sân khấu sẽ giải đáp mọi câu hỏi về niềm đam mê và con đường nghề nghiệp cho thế hệ kế cận hiệu quả hơn bất kỳ giáo trình nào.

Sự bền bỉ của anh còn là một lời khích lệ đối với đồng nghiệp. Anh thấu hiểu cái “bẫy” của sự cầu toàn và nỗi sợ rủi ro khi đứng trước khán giả sau nhiều

năm vắng bóng. Anh quan niệm rằng con người không ai hoàn thiện, và chính những khoảnh khắc “gợn” hay sự căng thẳng trên sân khấu lại là chất xúc tác tạo nên những giây phút thăng hoa bất ngờ mà phòng tập không bao giờ có được. Vì lẽ đó, dù tóc đã thêm sợi bạc, anh vẫn chọn cách “lên sân khấu” thay vì chỉ “nói về âm nhạc”.

Phạm Trường Sơn và những cuộc viễn du trong thể nghiệm

Nếu ai đó nghĩ rằng Song Hong Trio chỉ quẩn quanh với những bản nhạc cổ điển mẫu mực của Mozart hay Beethoven, họ đã lầm. Phạm Trường Sơn là một nghệ sĩ mang tư duy cởi mở, luôn đầu đầu với việc làm mới dòng chảy âm nhạc mà mình theo đuổi. Anh không chỉ chơi nhạc cổ điển phương Tây mà còn là thành viên sáng lập của Hanoi New Music Ensemble, một nhóm nhạc thể nghiệm mảng âm nhạc đương đại Việt Nam.

Dưới sự dẫn dắt của anh, Song Hong Trio đã chơi qua hầu hết các tác phẩm của những nhạc sĩ đương đại tên tuổi như Vũ Nhật Tân, Kim Ngọc. Anh hiểu rằng Việt Nam không có quá trình âm nhạc cổ điển theo nghĩa phương Tây, mà chỉ có việc dùng nhạc cụ cổ điển để chơi âm nhạc đương đại Việt Nam. Những thể nghiệm này không chỉ là sự kết hợp kỹ thuật, mà là nỗ lực tạo nên một ngôn ngữ âm nhạc mới, nơi tính bản địa hòa quyện vào cấu trúc bác học.

Thể nghiệm của Phạm Trường Sơn còn nằm ở cách anh tiếp cận khán giả. Anh không phân biệt khán giả đi xem vì tò mò, để “check-in” hay vì thực sự yêu thích; mục tiêu của anh là biến

sự tò mò đó thành tình yêu bền vững thông qua chất lượng biểu diễn. Anh chú trọng đến việc chọn không gian phù hợp, nơi sự giao tiếp giữa nghệ sĩ và khán giả trở nên gần gũi, giúp âm nhạc chạm được vào đời sống nội tâm sâu sắc của người nghe.

Khi được hỏi về chương tiếp theo của Song Hong Trio, anh đã chọn bản Trio số 1 của Shostakovich – một tác phẩm mang màu sắc u ám nhưng đầy tính phản kháng, đấu tranh cho tự do cá nhân. Sự lựa chọn này phản ánh đúng tinh thần của Phạm Trường Sơn: luôn đi tới tận cùng của cảm nhận, không ngại những thử thách khắc nghiệt nhất của nghệ thuật để tìm thấy ánh sáng của sự thăng hoa.



Lời kết

Cuộc hành trình của nghệ sĩ Phạm Trường Sơn và Song Hong Trio giống như dòng Sông Hồng vẫn miệt mài chở nặng phù sa qua năm tháng. Ở đó, sự bảo thủ trong việc giữ gìn những chuẩn mực thính phòng đi đôi với sự phóng khoáng trong thể nghiệm đương đại. Họ chính là những gạch nối sống động giữa quá khứ và hiện tại, giữa bục giảng và sân khấu, tiếp tục viết nên những chương mới đầy cảm hứng cho âm nhạc cổ điển Việt Nam.

Khi nghe nhạc cổ điển trở thành trải nghiệm đa giác quan

Từ giao hưởng Ghibli, nhạc cụ rau củ đến hòa nhạc dưới ánh nến, nhạc cổ điển đang ‘tái cấu trúc’ mạnh mẽ để chạm đến công chúng đương đại. Cuộc dịch chuyển này không chỉ thay đổi không gian biểu diễn mà còn đặt khán giả vào trung tâm của trải nghiệm. Âm nhạc giờ đây là sự giao thoa giữa di sản và hơi thở thời đại, biến mỗi buổi hòa nhạc thành không gian sống động của bản sắc và tương tác đa chiều.

Dương Hương & Dương Hà



Khi nhắc đến nhạc giao hưởng và thính phòng, người ta thường liên tưởng ngay tới những khán phòng lộng lẫy và biệt lập. Tại đó, công chúng trong những bộ lễ phục quý phái ngồi tĩnh lặng thả hồn theo tiếng đàn, bao trùm tất cả là một bầu không khí nghiêm cẩn và đầy tính nghi thức. Tuy nhiên, khi đời sống văn hóa đương đại ngày càng ưu tiên trải nghiệm cá nhân và tính tương tác, giao hưởng buộc phải tìm lại cách tồn tại của mình trong thói quen nghe nhạc mới của công chúng. Không chỉ là sự thay đổi về không gian trình diễn, đó còn là những thử nghiệm về nội dung, hình thức tương tác và vai trò của khán giả - những yếu tố đang góp phần tái định nghĩa việc “nghe” và “thưởng thức” âm nhạc cổ điển hôm nay.

Kiến tạo trong những giai điệu

Một trong những xu hướng nổi bật trên thế giới là việc làm mới nội dung giao hưởng thông qua ký ức, bản sắc và sự giao thoa văn hóa. Thay vì tiếp cận khán giả bằng những cấu trúc âm nhạc thuần hàn lâm, nhiều chương trình lựa chọn những cách tiếp cận gần gũi hơn. Một trong những xu hướng nổi bật nhất hiện nay là việc làm mới ngôn ngữ giao hưởng thông qua khái niệm “Crossover” (Giao thoa). Thay vì chỉ bó hẹp trong các cấu trúc hàn lâm thuần túy, các dàn nhạc đang sử dụng âm nhạc như một không gian biểu đạt bản sắc và ký ức.

Trường hợp của hai nghệ sĩ tại Celtic Connections, The Ayoub Sisters biểu diễn cùng BBC Scottish Symphony Orchestra và giới thiệu world premiere của Arabic Symphony, một tác phẩm được chương trình mô tả là “paying homage to their Egyptian heritage”. Với căn tính Scottish/Egyptian của hai nghệ sĩ, đây là một ví dụ tiêu biểu cho cách âm nhạc giao hưởng có thể trở thành không gian biểu đạt bản sắc. Âm nhạc ở đây không chỉ còn là âm thanh, mà là câu chuyện về nguồn gốc, di cư và sự dung hòa văn hóa trong thời thế hiện đại.

Một ví dụ khác là nghệ sĩ Joe Hisaishi & Royal Philharmonic Orchestra với những bản giao hưởng dựa trên hoạt hình Ghibli đã cháy vé nhiều đêm ở nhiều thành phố lớn như ở Royal Albert Hall hay Paris với hơn 37.000 đã bán, chứng minh rằng cấu trúc giao hưởng có thể tải được nội dung đương đại. Hay như Max Richter: Dự án Vivaldi Recomposed – lấy chất liệu cổ điển nhưng phối theo tư duy tối giản (Minimalism), giúp người trẻ dễ tiếp cận hơn.

Xu hướng làm mới nội dung này cũng thể hiện rõ qua việc đưa những chất liệu quen thuộc của văn hóa đại chúng vào ngôn ngữ giao hưởng. Với mục tiêu đưa nhạc thính phòng đến gần hơn với công chúng, nhiều chương trình lựa chọn nhạc phim hoạt hình như một “điểm tựa cảm xúc”. “Concert of Childhood Memory” là một ví dụ tiêu biểu, khi tái hiện những giai điệu gắn liền với tuổi thơ qua phối khí giao hưởng – từ thế giới hoạt hình phương Tây của Walt Disney, không gian phép thuật trong Harry Potter, cho đến những tác phẩm quen thuộc với khán giả yêu nhạc hàn lâm. Chủ đề “Kể về những giấc mơ, đưa ta trở lại với tuổi thơ” không chỉ tạo sự gần gũi, mà còn mở ra một cách nghe mới, nơi ký ức cá nhân trở thành cầu nối dẫn dắt người nghe bước vào thế giới giao hưởng. Một tên tuổi quen thuộc trong giới âm nhạc cổ điển ở Việt Nam là Saigon Philharmonic Orchestra cũng không kém cạnh khi góp phần phổ biến loại hình nghệ thuật này tới nhóm đối tượng trẻ tuổi, bằng màn trình diễn nhạc phim One Piece (Đảo hải tặc) phối khí với ngôn ngữ giao hưởng.

Những lựa chọn này cho thấy ký ức và văn hóa đại chúng đang trở thành một trong những con đường hiệu quả để đưa giao hưởng tiếp cận công chúng trẻ.

Mang âm nhạc cổ điển ra khỏi thính phòng

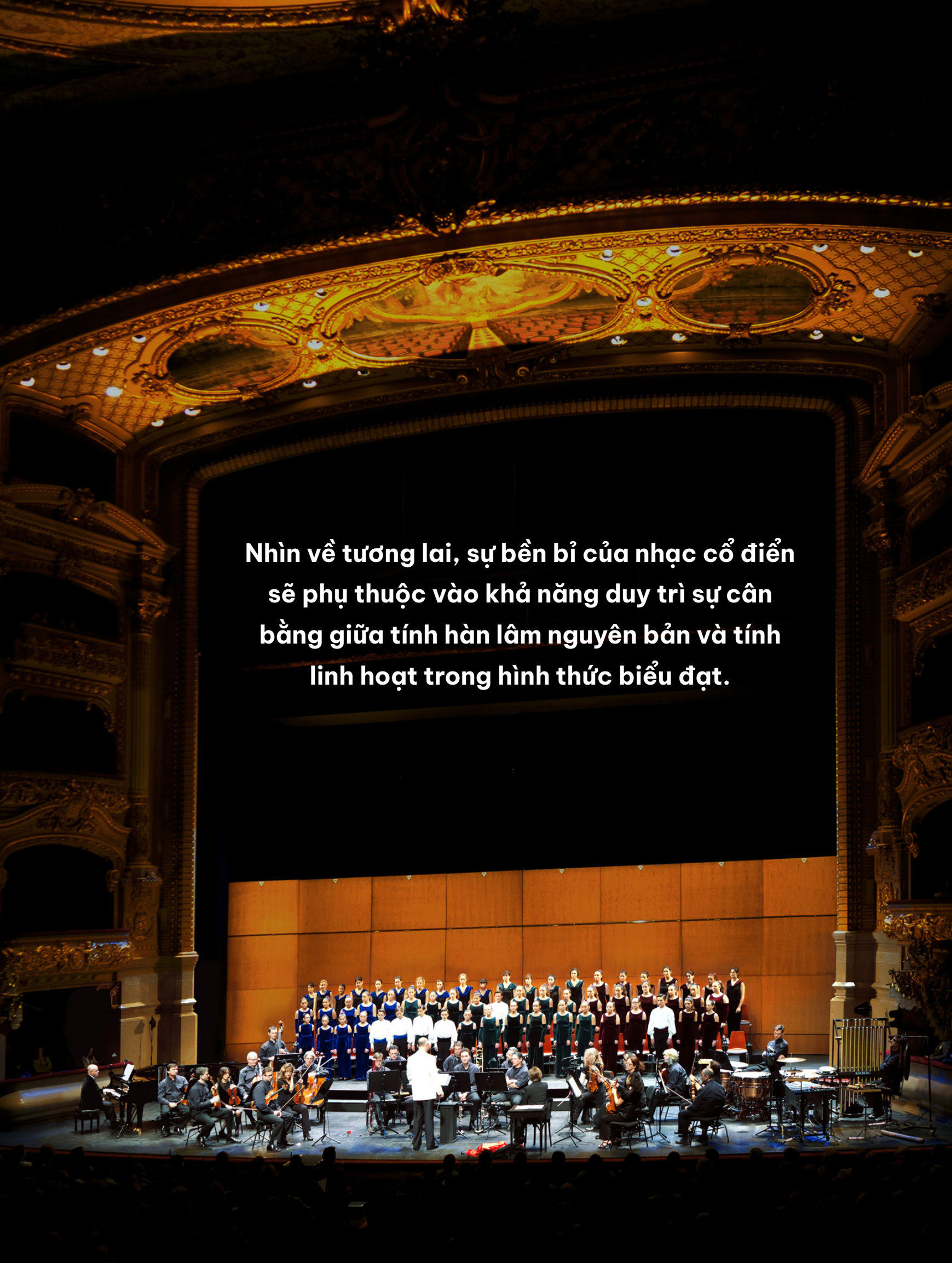
Song song với việc làm mới nội dung, giao hưởng cũng đang rời khỏi không gian thính phòng truyền thống để bước vào những bối cảnh trình diễn đa dạng hơn. Tại Manchester, dự án Collectives and Curiosities do các sinh viên



Royal Northern College of Music khởi xướng đã đưa âm nhạc cổ điển vào các không gian nghệ thuật đương đại như phòng triển lãm, quán bar hay các địa điểm sắp đặt. Ở đó, âm nhạc không tồn tại như một khoảnh khắc thoáng qua, mà trở thành một phần của cấu trúc triển lãm, có thể tích lũy, biến đổi và đối thoại với các hình thức thị giác theo thời gian.

Một ví dụ khác là chương trình Yellow Lounge (Deutsche Grammophon): Đưa các nghệ sĩ hàng đầu như Anne-Sophie Mutter vào biểu diễn tại các hộp đêm (club) ở Berlin. Khán giả vừa cầm bia vừa nghe Bach, các quy tắc lễ phục và nghi thức thính phòng truyền thống gần như bị xóa bỏ. Hay như Candlelight Concerts – Chuỗi hòa nhạc dưới ánh nến tại các địa điểm độc lạ (nhà thờ, bảo tàng) đã cực kỳ thành công tại Việt Nam và thế giới nhờ đánh vào thị giác (Instagrammable). Trong không gian thính phòng, âm thanh là “vật thể trung tâm” như khi xuất hiện ở trong quán bar hay biệt thự cổ, âm thanh là “chất xúc tác môi trường”.

**Nhìn về tương lai, sự bền bỉ của nhạc cổ điển
sẽ phụ thuộc vào khả năng duy trì sự cân
bằng giữa tính hàn lâm nguyên bản và tính
linh hoạt trong hình thức biểu đạt.**



Tại Việt Nam, sự dịch chuyển này cũng đang diễn ra theo những cách rất riêng. Từ hình ảnh quen thuộc của thính phòng khép kín - nơi khán giả trong trang phục trang trọng, ngồi lặng yên thưởng thức âm nhạc trong một không gian cách biệt với mọi tạp âm - nhạc thính phòng đã được đưa vào những bối cảnh ấm cúng và đời thường hơn. Buổi biểu diễn với chủ đề “Món quà mùa xuân”, thuộc chuỗi chương trình “Nhạc thính phòng: Tiếng vọng di sản”, được tổ chức trong không gian một ngôi biệt thự cổ trên phố Trần Hưng Đạo, là một ví dụ. Sự kết hợp giữa không gian kiến trúc, âm nhạc thính phòng và phần dẫn chuyện của nhạc sĩ Dương Thu đã tạo nên một trải nghiệm gần gũi, nơi ranh giới giữa người biểu diễn và người nghe được làm mềm đi đáng kể.

Tương tự, tại Libero Music, một không gian trải nghiệm âm nhạc cổ điển có thể được đưa ra ngoài trời được tận dụng tối đa nhằm mang đến cho khán giả cảm giác cởi mở và thân mật hơn. Việc thoát khỏi những quy chuẩn khắt khe của thính phòng truyền thống giúp giao hưởng bước ra khỏi “vùng an toàn”, trở thành một phần của đời sống đô thị và sinh hoạt văn hóa đương đại.

Khi khán giả là trung tâm của buổi hòa nhạc

Nếu không gian và nội dung là hai trụ cột quan trọng, thì trải nghiệm của khán giả chính là yếu tố đang được các dàn nhạc hiện đại đặc biệt quan tâm. Các dàn nhạc hiện đại đang có xu hướng chuyển trọng tâm từ việc chỉ trình diễn âm thanh sang thiết kế trải nghiệm cho khán giả, nhằm thu hút công chúng đương đại, đặc biệt là người trẻ.

Nếu công chúng đã quen với những cú lật ngược tình thế trên màn ảnh, thì việc bắt gặp những tình huống xoay chiều đầy bất ngờ trong âm nhạc cổ điển - những tác phẩm đã ra đời từ hàng trăm năm trước - có thể tạo nên sự ngạc nhiên thú vị. Hòa nhạc Classical Music with a Twist của Dàn nhạc Giao hưởng Mặt Trời là một minh chứng rõ nét. Thông qua các tác phẩm của Haydn, Milhaud và Prokofiev, chương trình cho thấy âm nhạc cổ điển không chỉ trang nghiêm mà còn hài hước, tinh nghịch và giàu tính sáng tạo. Việc đặt yếu tố “bất ngờ” làm trọng tâm trải nghiệm giúp khán giả tiếp cận giao hưởng bằng tâm thế cởi mở hơn, thay vì cảm giác e dè thường thấy.

Hay như dàn nhạc Inside Out (London) cho phép khán giả ngồi xen kẽ giữa các nhạc công trong lúc họ đang chơi nhạc. Khán giả nghe thấy tiếng thở, tiếng lật giấy, cảm nhận độ rung của nhạc cụ thay vì nghe một khối âm thanh từ xa. Điều này biến người



nghe từ “người quan sát” thành “người tham gia”.

Ở một thái cực khác, Vienna Vegetable Orchestra là một ví dụ cực đoan nhưng giàu tính gợi mở. Với nhạc cụ được chế tác từ rau củ tươi, mỗi buổi diễn của họ không chỉ là một buổi hòa nhạc mà là một trải nghiệm đa giác quan: lắng nghe âm thanh từ rau củ, được theo dõi quá trình chế tác “nhạc cụ”, ngửi mùi rau tươi, và thưởng thức món súp được nấu từ phần còn lại sau buổi diễn. Những thử nghiệm này cho thấy mô hình “nghe thụ động” không còn đủ sức giữ khán giả đương đại, khi nhu cầu trải nghiệm đang dần quan trọng không kém bản thân tác phẩm âm nhạc, qua đó gợi mở một hướng đi mới cho thấy giao hưởng đương đại đang tìm cách thích nghi với những thay đổi trong thói quen tiếp nhận văn hóa.

Lời kết

Sự chuyển mình của nhạc giao hưởng và thính phòng hôm nay không đơn thuần là một cuộc “thay tên đổi họ” để tồn tại, mà là nỗ lực tự thân của nghệ thuật trong việc tái định nghĩa giá trị cốt lõi. Bằng cách mượn chất liệu từ kỷ nguyên đại chúng, bước ra khỏi những bức tường thính phòng nghiêm cấm và đặt trải nghiệm cá nhân của khán giả vào tâm thế chủ động, nhạc cổ điển đang dần xóa bỏ định kiến về sự xa xỉ và khó gần. Ở đó, âm nhạc không còn là một khối di sản đóng băng trong quá khứ, mà là một dòng chảy không ngừng, len lỏi vào từng ngõ ngách của đời sống đương đại.

Nhìn về tương lai, sự bền bỉ của nhạc cổ điển sẽ phụ thuộc vào khả năng duy trì sự cân bằng giữa tính hàn lâm nguyên bản và tính linh hoạt trong hình thức biểu đạt. Những thử nghiệm như của Saigon Philharmonic Orchestra hay Libero Music tại Việt Nam là những tín hiệu lạc quan, hứa hẹn một hệ sinh thái âm nhạc đa dạng hơn. Khi rào cản về không gian và tâm lý bị phá vỡ, âm nhạc giao hưởng sẽ thực sự trở thành một “trải nghiệm cảm xúc” đúng nghĩa - nơi mỗi nốt nhạc đều có khả năng chạm đến và đối thoại với tâm hồn của những vị khán giả hiện đại.



Nghe đi, đừng nghĩ nhiều!

(Hay nghệ thuật thấu cảm âm nhạc từ trực giác)

Nhạc cổ điển thường bị gắn mác hàn lâm, nhưng thực chất đó là một “khu vườn” cảm xúc đầy lớp lang chờ được khám phá. Câu chuyện sau đây sẽ đồng hành cùng bạn trên lộ trình gạt bỏ các rào cản để lắng nghe bằng trực giác, từ đó tìm thấy tần số rung động của riêng mình.

Bùi Thị Kim Hoa

Trong không khí tinh khôi của những ngày đầu xuân, tại một xưởng chế tác đàn nằm tĩnh lặng giữa lòng phố thị, hai con người thuộc hai thế giới khác biệt đã có một cuộc gặp gỡ tình cờ: Đô – chuyên gia công nghệ nhìn thế giới qua lăng kính dữ liệu và Son – nghệ nhân violin kiếm tìm chân lý trong những rung động vô hình. Sự đối thoại giữa tư duy logic và tâm hồn nghệ sĩ đã giúp những tác phẩm cổ điển vốn được coi là phức tạp trở nên gần gũi và dễ tiếp cận hơn.

Sự hiệu quả của cái đẹp

Đô: Son này, nhìn dòng người hối hả ngoài kia sắm sửa đón Tết, tôi lại nghĩ về sự “hiệu quả”. Con AI của tôi có thể tạo ra một đoạn nhạc giống Mozart chỉ trong 3 giây. Vậy tại sao nhân loại vẫn chấp nhận “lãng phí” 40 phút cuộc đời để ngồi im lặng trong nhà hát? Dưới góc độ dữ liệu, nhạc cổ điển dường như rất... công kênh.

Son: Anh Đô, nếu anh chỉ muốn “thông tin”, anh có thể đọc tóm tắt nội dung một cuốn tiểu thuyết trong 5 phút, nhưng anh có thấy rung động không? Nhạc cổ điển bị mang tiếng oan là “hàn lâm” chính vì người ta cố gắng tiêu thụ nó như tiêu thụ tin tức nhanh. Anh không cần bằng cấp nhạc lý để thấy nó đẹp, cũng như không cần là kiến trúc sư để yêu một ngôi nhà. Vấn đề nằm ở việc anh đang dùng “tai” hay dùng “tâm”.

Đô: Nhưng bạn tôi bảo phải hiểu về cấu trúc, về bề trầm bổng mới nghe được?

Son: Đó là định kiến. Nhạc cổ điển cũng kể chuyện và gợi mở mọi cung bậc cảm xúc như nhạc

Pop, chỉ là nó dùng kiến trúc âm thanh thay cho lời hát. Hãy cứ để trực giác dẫn dắt. Đừng cố gắng “giải phẫu” bản nhạc ngay từ đầu, hãy cứ mở lòng để giai điệu chạm vào anh trước đã.

Bản đồ thời gian

Đô: “Kiến trúc âm thanh”... nghe trừu tượng đấy. Nếu tôi phải định nghĩa nó cho một cỗ máy, tôi nên nhập dữ liệu gì?

Son: Hãy coi đó là nghệ thuật sắp đặt âm thanh trong một khoảng thời gian dài. Nó giống như anh đi dạo trong vườn xuân: phải đi từ cổng, qua lối mòn, thấy mầm nẩy rồi mới đến lúc hoa nở rộ; không thể thấy hết vẻ đẹp đó chỉ bằng một cái liếc mắt 15 giây trên TikTok. Về “Vibe” của từng thời kỳ, anh có thể hình dung: Baroque (khoảng thế kỷ XVII – giữa XVIII) với những kiến trúc âm thanh đa tầng, lộng lẫy và tinh xảo của J.S. Bach hay Vivaldi; Cổ điển (khoảng nửa sau thế kỷ XVIII – đầu thế kỷ XIX) lại là

“Âm nhạc bắt đầu
tại nơi mà ngôn từ
bất lực.”

Hans Christian Andersen

thời đại của sự minh bạch, chuẩn mực và tinh tế, nơi những giai điệu của Haydn hay Beethoven đạt đến sự cân bằng hoàn hảo; Lãng mạn (khoảng thế kỷ XIX) là khi cái tôi trở dậy mạnh mẽ, đầy mộng ảo và kịch tính qua những phím đàn của Chopin hay sự huy hoàng của Tchaikovsky; còn Âm nhạc hiện đại và đương đại là khi các rào cản về quy tắc bị dỡ bỏ để nhường chỗ cho những thử nghiệm âm thanh mới mẻ và đầy tính suy tưởng. Tất nhiên, ranh giới giữa các thời kỳ này không tuyệt đối; chúng chồng lấn và chuyển tiếp, giống như các mùa không bao giờ đổi thay trong một ngày.

Giải mã thuật toán “lắng nghe”

Đô: Những cái tên như Giao hưởng, Concerto, Sonata... có phải chúng chỉ khác nhau về số lượng người chơi?

Son: Số lượng chỉ là cái vỏ, quan trọng nhất là cách họ trò chuyện bên trong. Giao hưởng (symphony) là sức mạnh tập thể cùng xây tòa lâu đài đồ sộ. Concerto là hành trình của cá nhân – một người chơi xuất sắc đối thoại với dàn nhạc. Còn nhạc thính phòng (sonata, trio, tứ tấu...) là sự thấu hiểu tri kỷ, nơi các nhạc công lắng nghe từng hơi thở của nhau.

Đô: Nhưng làm sao để không bị lạc trong “mê cung” âm thanh đó?

Son: Anh hãy nắm lấy “kịch bản”. Một bản Giao hưởng thường gồm 4 chương lớn với các sắc thái đối lập (Nhanh – Chậm – Khiêu vũ – Nhanh). Trong đó, chương đầu tiên thường tuân theo Hình thức Sonata với ba hồi kịch tính: Hồi 1 – Trình bày (Giới thiệu các “nhân vật” đối lập); Hồi 2 – Phát triển (Đẩy nhân vật vào xung đột và biến đổi); Hồi 3 – Tái hiện (Hòa giải mâu thuẫn, mang lại sự cân bằng).

Đô: Hóa ra mỗi bản nhạc đều

là một hành trình “ra đi để trở về” đầy lớp lang. Phải có mâu thuẫn mới có phát triển, và đi qua bão tố thì sự bình yên lúc trở về mới thực sự giá trị. Khi nhận ra giai điệu quen thuộc quay lại sau biến động, đó chính là phần thưởng cho việc chuyển từ “Nghe thấy” thụ động sang “Lắng nghe” chủ động.

Lộ trình cho một tâm hồn mở

Đô: Vậy với một “newbie” như tôi, lộ trình tối ưu nhất để không bị “ngợp” trước những bản nhạc dài hàng giờ là gì?

Son: Có rất nhiều cách để bắt đầu, nhưng anh có thể tham khảo hành trình sau: Khởi đầu bằng âm nhạc có kịch bản như The Four Seasons của Vivaldi, Brandenburg Concertos của Bach hay Serenade for Strings của Elgar. Tiếp theo, khám phá màu sắc dàn kèn gỗ qua hình ảnh dòng sông trong Má vlast của Smetana hay bình minh trong Peer Gynt Suite của Grieg. Sau đó, hãy nghe nghệ sĩ độc tấu đối thoại cùng dàn nhạc qua các bản Concerto của Haydn hay Rachmaninov. Cuối cùng là chinh phục thế giới giao hưởng bằng sự mẫu mực của Mozart, vẻ đẹp của Schubert và tinh thần nhân văn trong Symphony No. 9 của Beethoven. Nhó nhé, thiên tài âm nhạc không nhất thiết phải nghe thật phức tạp!

Đô: Nhỡ tôi nghe mà... hiểu sai ý tác giả thì sao?

Son: Trong nghệ thuật không có đúng sai tuyệt đối. Trải nghiệm của anh là tối thượng. Đừng coi nó là bài kiểm tra, hãy coi nó là

“Âm nhạc là một
sự khai sáng cao siêu
hơn mọi trí tuệ và
triết học”

Ludwig van Beethoven



một lời mời. Mùa xuân không bắt cây cối phải nở hoa đúng một giờ, âm nhạc cũng không bắt anh phải rung động đúng một cách.

Đô: Cảm ơn Son. Tôi nghĩ tôi đã tìm ra thuật toán quan trọng nhất rồi.

Son: Là gì?

Đô: Là gạt bỏ mọi rào cản logic để chỉ đơn giản là... nghe đi, đừng nghĩ nhiều. Chỉ cần mở tai ra, mùa xuân sẽ tự bước vào.

Lời kết

Câu chuyện của Đô và Son khép lại bên khung cửa sổ mùa xuân, nhưng lại mở ra một hành trình mới. Nhạc cổ điển không phải là tượng đài đóng kín, mà là dòng chảy sống động của cảm xúc. Mùa xuân này, hãy thử bật một bản Sonata, và để tâm trí mình được tự do dạo chơi trong khu vườn của những thanh âm vĩnh cửu.

Nguồn tham khảo:
Clark, N. A. et al. (2015).
Understanding Music: Past and Present. University of North Georgia Press. Licensed under CC BY 4.0.
Where to start with classical music?
<https://www.classicfm.com/discover-music/periods-genres/where-start-classical-music/>

Hoàng Hưng – Người mở lối cho cuộc phiêu lưu của chữ

Nguyễn Thị Phương

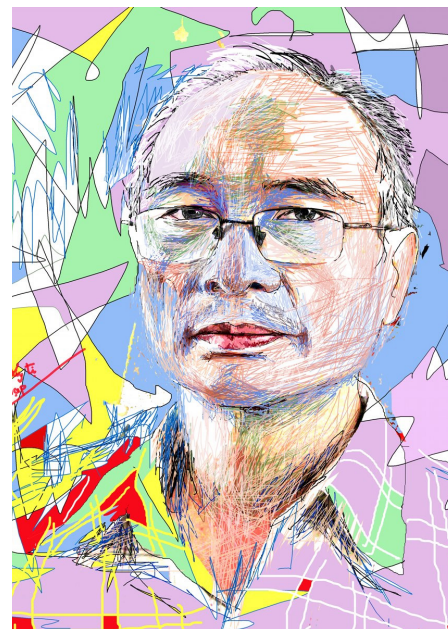
Hoàng Hưng (tên thật Hoàng Thụy Hưng, sinh năm 1942) là một trong những gương mặt tiêu biểu và đặc biệt của thơ ca Việt Nam hiện đại, được nhìn nhận như người mở đường quan trọng cho xu hướng cách tân thi pháp từ nửa sau thế kỷ XX. Ông tốt nghiệp Khoa Văn, Đại học Sư phạm Hà Nội năm 1965 và bắt đầu hoạt động văn chương từ thập niên 1960 với tư cách là nhà thơ có chất tìm tòi mạnh mẽ trong thi pháp.

Thơ Hoàng Hưng thường thể hiện một giọng điệu cá nhân sâu sắc, kết hợp giữa nỗi niềm nội tâm và sự quan sát tinh tế đối với đời sống, đồng thời không ngừng thử nghiệm hình thức nghệ thuật, góp phần mở ra những khởi đầu mới cho thơ cách tân Việt Nam. Về tư duy nghệ thuật, ông quan niệm nhà thơ như một “nhà thám tử”, không ngừng thăm dò những vùng chưa biết của ý thức và hiện thực thông qua việc phá vỡ cấu trúc ngôn từ quen thuộc, tạo nên nhạc tính nội tại, các biểu tượng ám ảnh và lối viết giản lược nhưng giàu sức vang.

Những tập thơ như “Người đi tìm mặt” hay “Hành trình” đánh dấu các chặng đường sáng tạo quan trọng: từ cuộc tra vấn bản ngã dữ dội đến sự lắng sâu, tĩnh thức, mang hơi hướng Thiền học của một tinh thần đã kinh qua nhiều biến động. Trong sự nghiệp sáng tác, ông đã xuất bản nhiều tập thơ giá trị như: “Đất nằng”, “Ngựa biển”, “Người đi tìm mặt”, “Hành trình” (giải thưởng Hội Nhà văn Hà Nội) và “Ác mộng”, trong đó có các tác phẩm được dịch và xuất bản ở nước ngoài, đưa tiếng thơ Việt Nam đến độc giả quốc tế. Hoàng Hưng cũng được mời tham gia các hoạt động văn học quốc tế và chia sẻ về thơ ca tại nhiều nước như Pháp, Đức, Mỹ.

Bên cạnh vai trò nhà thơ, Hoàng Hưng còn là một dịch giả lớn, có công giới thiệu nhiều tác phẩm thơ và tư tưởng quan trọng của thế giới vào Việt Nam, từ Lorca, Apollinaire đến các trường ca của Harry Martinson (Thụy Điển), Walt Whitman (Mỹ), Saint-John-Perse (Pháp). Ông còn là người sáng lập Tủ sách Tâm lý học Giáo dục của nhóm Cánh Buồm, dịch và giới thiệu những tác phẩm kinh điển về tâm lý học giáo dục thế giới, nhằm đem những phương pháp lý thuyết gốc trong tâm lý học giáo dục đến với độc giả Việt Nam.

Chính sự giao thoa giữa tư duy hiện đại phương Tây và chiều sâu tinh thần phương Đông đã tạo nên một Hoàng Hưng độc bản: gân guốc trong tìm kiếm bản thể, nhưng cũng lặng lẽ và tĩnh thức trong việc lắng nghe con người và thế giới.



NGHE

Lặng mà nghe
Tuyết tan đỉnh núi
Nghe trẻ hát đường non
Ngõ lối về nhà
Nghe hạc gọi
Trong sương dày
Lội sương đi tìm
Thấy sườn tháp trắng
Nghe nắng trưa
Vỗ trên cành
Nghe nhịp mõ
Từ lòng đất
Nghe rừng xê-xan nở
Trên đầu sừng nilgai.

Hoàng Hưng, tập thơ “Hành trình”,
xuất bản năm 2005.

CẦU MIRABEAU

Dưới cầu Mirabeau trôi dòng Seine
Cả tình ta nữa
Chẳng biết anh còn nên nhớ?
Niềm vui lại đến sau nỗi ưu phiền

Cho đêm cú về cho giờ cú điểm
Tháng ngày đi anh vẫn còn đây

Cứ mặt nhìn mặt cứ tay cầm tay
Cánh tay mình kết cầu này
Cho làn nước dưới kia chạy trốn
Những ánh nhìn muôn thuở chán chường thay

Cho đêm cú về cho giờ cú điểm
Tháng ngày đi anh vẫn còn đây

Thời gian ra đi như nước kia tuôn chảy
Thời gian ra đi
Cuộc đời sao mà chậm rì
Hy vọng sao mà dữ dội

Cho đêm cú về cho giờ cú điểm
Tháng ngày đi anh vẫn còn đây

Ngày qua rồi lại tuần qua
Mà quá khứ không trở về
Mà những cuộc tình không trở lại
Dưới chân cầu trôi mãi dòng Seine

Cho đêm cú về cho giờ cú điểm
Tháng ngày đi anh vẫn còn đây

(Guillaume Apollinaire - Pháp, Hoàng Hưng dịch)

NGƯỜI YÊU MIỆT BIỂN

Đồng cối đầy trắng em ơi

đồng cối

Nhưng em đã bay đi như cánh vạc
Để rợn vàng đồng cối trắng rơi.

Bãi dài ngập nắng em ơi

bãi nắng

Nhưng thịt da em rắng chiều vụt tắt
Cát không màu khép dưới bàn chân.

Triều dâng sóng trắng em ơi

sóng nở

Nhưng đến trước ngực ta sóng vỗ
Bọt tan sôi réo lòng chiều.
Lưới thu đóng bạc mình thu em ơi
Mắt em nhìn ta qua lưới thưa
Xa lạ như là con mắt cá
Sắp quẫy vào lòng biển sâu

(Hoàng Hưng, Đỗ Sơn 1969)

Thế giới các thần của người Việt – Hành trình đường về bản sắc Việt Nam

Bùi Thị Kim Hoa biên soạn dựa trên bài giảng của GS.TS.NGND Vũ Anh Tuấn trong chuyên đề “Thế giới các thần của người Việt” thuộc chương trình “Đường về bản sắc Việt Nam”.

Việc tìm hiểu thế giới các thần của người Việt là hành trình trở về cái ban đầu để nhận diện bản sắc dân tộc tinh hoa. Bài viết giải mã vũ trụ tinh thần của người Việt, nơi những hình tượng thần linh không chỉ là ảo tưởng thần thoại mà còn là những hạt nhân hợp lý kiến tạo nên diện mạo và chiều sâu thuộc về những đặc điểm bản chất văn hóa dân tộc.

Huyền thoại và nguồn mạch “Đường về bản sắc Việt Nam”

Thần thoại luôn khẳng định những giá trị và ý nghĩa nền tảng trong lịch sử tư tưởng – văn hóa và diễn trình đời sống kinh tế – xã hội. Tư duy văn hóa phương Tây đã đúc kết một chân lý: “Không có Hy Lạp sẽ không có La Mã, không có La Mã sẽ không có Châu Âu hiện đại”. Thông qua việc lý tưởng hóa vẻ đẹp hoàn mỹ của con người vào thần thoại Hy Lạp hay những mộng tưởng sơ khởi về dòng sông Hằng của Ấn Độ, nhân loại đã tìm thấy những di sản trí tuệ và chuẩn mực cho cái đẹp.

Tại Việt Nam, những hình tượng như Lạc Long Quân – Âu Cơ, Thánh Tản, Thánh Gióng, hay Mẫu Liễu Hạnh từ lâu đã thấm sâu vào tâm thức cộng đồng. Việc tìm hiểu thế giới các thần của người Việt chính là hành trình tìm đến nguồn mạch “đường về bản sắc Việt Nam”. Bởi lẽ, cái có giá trị nhất của nhân loại muôn thuở chính là bản sắc dân tộc tinh hoa. Để nhận biết đúng và đủ những giá trị ấy, chúng ta bắt buộc phải trở về nguồn mạch – cái ban đầu. Đó chính là sự hiện diện của các vị thần trong vũ trụ tinh thần của người Việt.

Diễn trình từ xuất hiện đến hoàn thiện thế giới thần

Hệ thống thần thoại của người Việt khởi nguồn từ nhu cầu sinh tồn, là cuộc đối thoại đầu tiên giữa chủ quan và khách quan, giữa ta và cái ngoài ta. Song hành cùng đó là khát khao hiểu biết – cơn khát nhận thức lớn muôn thuở có tính nhân loại. Trong lộ trình này, cha ông ta đã phỏng đoán bằng trí tuệ thông qua tư duy phức hợp và hình dung

bằng trí tưởng tượng và liên tưởng dựa trên tư duy tình cảm thẩm mỹ nguyên hợp.

Thế giới thần linh được chiếm lĩnh, tái hiện và lưu truyền bằng ngôn ngữ hình thể, ngôn ngữ tình cảm, và ngôn ngữ biểu tượng với tư cách là một loại hình nghệ thuật – không tự giác, tồn tại dưới những hình thức diễn xướng nguyên hợp đa chức năng – đa yếu tố. Từ các hình thái ma thuật ban đầu, thế giới thần chuyển hóa thành tín ngưỡng – tôn giáo bản địa, tri thức dân gian và văn nghệ dân gian từ truyền thống đến hiện đại.

Thế giới các thần nhìn từ góc độ khảo cứu loại hình lịch sử

Lớp thần thoại đầu tiên gắn liền với truyện Hồng Bàng và thời kỳ mở nước, xác lập nguồn mạch con Rồng cháu Tiên đầy tự hào. Đây là giai đoạn của những chiến công khai sơn phá thạch vĩ đại trên địa bàn sinh tụ gắn với văn hóa nước vùng lưu vực sông Hồng, sông Mã. Hình tượng Lạc Long Quân chinh phục thiên nhiên được cụ thể hóa qua việc diệt trừ Mộc tinh, Hồ tinh, và Ngư tinh, thực hiện quá trình thiên di từ núi đồi xuống thung lũng núi, tiến ra sa bồi và cuối cùng là chiếm lĩnh các biển đảo.

Trong tâm thức dân gian, huyền thoại Thánh Tản hay Tản Viên Sơn Thánh được suy tôn là vị Đệ nhất phúc thần trên điện thần người Việt, đứng đầu hệ thống tứ bất tử. Ngài chính là hiện thân rực rỡ của bài ca trị thủy vì dân, một biểu tượng bất diệt cho ý chí quật cường và trí tuệ mẫn tiệp của người Việt cổ trong công cuộc chinh phục thiên nhiên. Hình tượng Thánh Tản dâng núi cao ngăn dòng nước lũ không chỉ là một huyền thoại kén rể, mà còn là bản anh hùng ca về sức mạnh cộng đồng trong việc bảo vệ mùa màng và sự sống trước những biến động khắc nghiệt của thủy triều và lũ lụt.

Song hành cùng vị thần trị thủy, huyền thoại Thánh Gióng hay Phù Đổng Thiên Vương được thờ phụng như một vị đệ nhị phúc thần, hiện thân cho bài ca trị giặc vì nước. Gióng không chỉ xuất hiện như một cá nhân anh hùng với những phép màu siêu nhiên,



mà thực chất là sự kết tinh cao độ của chủ nghĩa anh hùng tập thể. Hình tượng cậu bé làng Phù Đổng vươn vai thành tráng sĩ là minh chứng hùng hồn cho sức mạnh “dĩ dân vi binh” – nơi cả làng cùng góp gạo nuôi quân, cùng rèn sắt, nhổ tre đánh giặc, tạo nên một lũy thép tinh thần không thể xuyên phá trước kẻ thù xâm lược.

Lớp huyền thoại thứ tư được định hình qua hệ hình huyền thoại Việt gắn liền với Hệ thống truyện Hùng Vương dựng nước và quá trình cổ tích hóa truyền thuyết từ nhà nước Văn Lang đến nhà nước Âu Lạc. Thông qua các thiết chế văn hóa như Hùng Vương kén rể, Hùng Vương chọn tướng và Hùng Vương truyền ngôi, một hệ thống nhân vật huyền thoại đa diện đã ra đời như Sơn Tinh, Mai An Tiêm, Chử Đồng Tử, Dương Tự Minh gắn với các công chúa Ngọc Hoa, Tiên Dung, Thiều Hoa, đến các sự tích về Lang Liêu, Từ Thức, Trương Chi, hay bi kịch về An Dương Vương và Mị Châu – Trọng Thủy.

Sau cùng là sự hiện diện của một số nhóm đặc thù mang đậm dấu ấn không gian và tư duy tộc người như hệ thần Việt trên tiểu vùng Thăng Long – Đông Đô – Hà Nội đến các vị thần xuất hiện trong quá trình Nam tiến. Mạng lưới đức tin này càng thêm vững chắc với hệ thần Việt với Đạo thánh “Tứ bất tử”, hệ thần Việt với Đạo Mẫu “Tam phủ, Tứ phủ” và sự tôn vinh hệ thần Việt với các Tổ nghề theo phương châm “người khôn, nghề khéo, của ngon, vật lạ”. Tất cả hòa quyện cùng văn hóa làng và tục thờ Thành hoàng làng, hệ thần Việt tạo sức mạnh đồng hóa thông qua sự giao thoa văn hóa tộc người, khẳng định bản sắc qua góc nhìn Việt tâm luận đối trọng với Hoa tâm luận.

Thế giới các thần – Những đặc điểm bản sắc dân tộc tinh hoa từ góc độ so sánh

Khác biệt rõ rệt với xu hướng lý tưởng hóa vẻ đẹp thể xác của thần thoại Hy Lạp hay xu hướng tôn giáo hóa cực đoan của Ấn Độ, thế giới thần thoại Việt Nam vận động theo lối song trùng và đồng hiện giữa chức năng thần linh và chức năng con người. Các vị thần của chúng ta không ngự trị trên những đỉnh núi xa lạ, mà luôn hiện diện “bằng bạc” ngay trong đời sống thường nhật. Họ vừa mang quyền năng siêu nhiên, vừa giữ được những nét gần gũi như những người thân trong gia đình, tạo nên một mối liên kết tâm linh đầy nhân tính.

Thấm nhuần trong toàn bộ hệ thống huyền thoại ấy chính là cái tâm hồn nhiên – một đặc tính bản sắc không thể trộn lẫn giúp dân tộc ta vượt qua những bi kịch lịch sử tàn khốc nhất. Sự hồn nhiên này gắn liền mật thiết với tín ngưỡng vạn vật nhất thể, xác lập niềm tin vào sự giao hòa hữu cơ giữa con người và vũ trụ của văn hóa cơ tầng Việt cổ. Chính vì lẽ đó, người Việt luôn tin rằng trong mỗi bước chân ta đi đều có thần linh và tổ tiên hiện hữu che chở trên vai.

Do đặc thù lịch sử, thế giới thần Việt tồn tại sống động qua văn hóa hát – kể thay vì các bộ sử thi đồ sộ. Hình thức diễn xướng nguyên hợp – kết hợp lời kể, âm nhạc và hành động biểu tượng – đã biến mỗi câu chuyện thành một thực thể văn hóa đa chức năng. Phương thức lưu truyền này đã giúp bảo lưu đức tin dân tộc, nuôi dưỡng nguồn mạch văn hóa xuyên suốt hàng ngàn năm, giúp bản sắc Việt mãi mãi trường tồn trước mọi thử thách của thời gian.

Thế giới các thần của người Việt chính là tấm gương chiếu rọi bản sắc dân tộc. Như một nguyên lý tiếp nhận xuyên suốt: sự thật chỉ có được, thấy được khi có niềm tin, đức tin. Việc bảo tồn những giá trị này không chỉ là bảo tồn quá khứ mà là để tiếp nối những giá trị của nhân loại muôn thuở trong mỗi cá nhân hiện đại. Hãy nói những điều mình tin, hãy sống như những điều mình nói – đó chính là tôn chỉ để mỗi người Việt hôm nay tự tin bước đi trên con đường giữ gìn và phát huy bản sắc dân tộc tinh hoa.

“Nhà nước” và “Quyền lực chính trị”: Giải mã mô hình chính trị ở Việt Nam đầu thế kỷ XIX

Phan Hương biên soạn từ buổi nói chuyện của Tiến sĩ Vũ Đức Liêm trong sự kiện ra mắt cuốn sách “Nhà nước và quyền lực chính trị ở Việt Nam đầu thế kỷ XIX” ngày 01/2/2026

Tiếp cận lịch sử chính trị đầu thế kỷ XIX đòi hỏi một khung tư duy vượt ra khỏi những thiết chế trên văn bản để đi sâu vào thực tiễn vận hành quyền lực. Thay vì chỉ chú trọng vào ngôn từ pháp lý hay các mô hình lý tưởng theo tiêu chuẩn phương Tây, chúng ta cần giải mã mối quan hệ tương tác giữa “nhà nước”, “mô hình chính trị” và sự vận hành của chúng trong thực tế. Quyền lực thực sự không phải là mệnh lệnh một chiều mà là một quá trình ứng phó và thích nghi liên tục giữa bộ máy nhà nước và cấu trúc xã hội. Mỗi thời đại có một hệ tư duy và hình thức vận hành quyền lực riêng biệt, do đó việc nghiên cứu cách thức triển khai mô hình quyền lực cụ thể mới là chìa khóa để hiểu hiệu quả quản lý thực tế. Chính sự tương tác và đối thoại này đã định hình nên bản sắc xã hội cũng như các di sản chính trị vẫn còn chi phối

manh mẽ hành vi của con người trong xã hội hiện đại.

Việt Nam thời Gia Long: Tổ chức nhà nước và quyền lực mang dấu ấn thương thảo

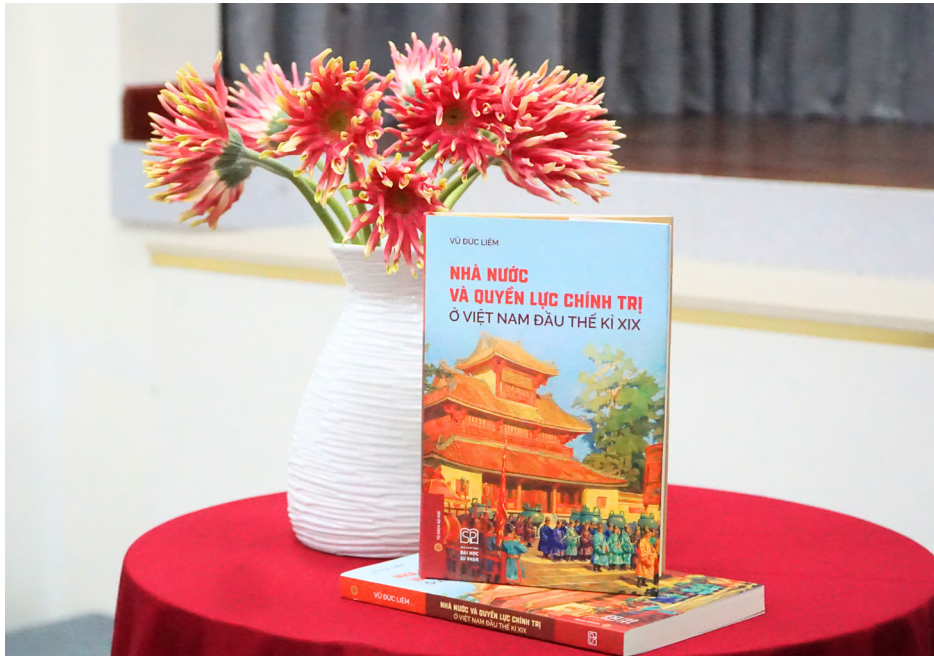
Vương triều Nguyễn khởi đầu với Gia Long - một nhà chinh phục đã dành thời tuổi trẻ để thống nhất lãnh thổ. Thành công của vị vua không chỉ dựa trên sức mạnh quân sự mà cốt lõi nằm ở tầm nhìn kinh tế chiến lược. Ông là người đầu tiên nhận diện tiềm lực kinh tế của vùng hạ lưu Mê Kông và biến nó thành sức mạnh của dự án chính trị - quân sự của mình. Điều này không chỉ mang lại cho ông ngai vàng, mà trong hai trăm năm qua, vùng đất màu mỡ đó đã đóng vai trò là đầu tàu kinh tế của lãnh thổ hình chữ S. Ngược lại, triều đại Tây Sơn dù mạnh mẽ về quân sự nhưng lại sụp đổ nhanh chóng do gặp khó khăn trong quản trị nhà nước

và thiếu một bản đồ tác chiến cho toàn bộ Việt Nam mà họ đã nắm quyền thống trị ít nhất là từ 1786 đến 1802. Khi đối mặt với chiến thuật hạm đội “giặc mùa” của Nguyễn Ánh đánh vào các cửa biển miền Trung, hệ thống quản trị của nhà Tây Sơn bị tê liệt, không thể điều phối nguồn lực dọc theo các cửa biển, duyên hải, và rơi vào tình thế, bị động, cuối cùng thất bại trong trận Thị Nại và số phận của phong trào Tây Sơn là không thể cứu vãn.

Bên cạnh những thách thức về địa chính trị, Gia Long còn phải đối mặt với cuộc khủng hoảng “tính chính danh” khi lên ngôi ở Phú Xuân. Toàn bộ sự nghiệp chống Tây Sơn của vị chúa Nguyễn diễn ra dưới ngọn cờ khôi phục nhà Lê, nhưng thực tế sau đó ông đã gạt bỏ những người nối dõi của vương triều này, và vì vậy triều đình nhà Nguyễn đã phải “loay hoay” để lý giải tính chính danh “thiên mệnh” của mình. Để hợp thức hóa quyền lực, triều Nguyễn đã phải sử dụng lập luận rằng nhà Lê thực chất đã mất “thiên mệnh”, và bị triều Tây Sơn lật đổ. Gia Long vì thế đã có được thiên hạ trong tay nhà Tây Sơn chứ không phải nhà Lê. Chính sự bất an về “tính chính danh” và sự khác biệt vùng miền đã buộc Gia Long phải thiết lập một bộ máy quản trị mang tính thương thảo,

“Quản trị nhà nước trên dải đất hình chữ S chưa bao giờ là điều dễ dàng. Đi ra từ một sân khấu phức tạp của đa dạng tộc người, vùng miền, tôn giáo và bản sắc văn hoá, Việt Nam không chỉ là sản phẩm của các tương tác nội cấu trúc mà còn là hệ quả của cạnh tranh chính trị, quân sự khu vực. Công trình này tái hiện một phần quá trình kiến tạo lãnh thổ và không gian quốc gia vĩ đại và đầy cam go đó của Việt Nam.”

Vũ Đức Liêm



Sách mới: Vũ Đức Liêm (2025), Nhà nước và quyền lực chính trị ở Việt Nam đầu thế kỷ XIX, Hà Nội: Nhà xuất bản Đại học Sư phạm.

thay vì một hệ thống hành chính thống nhất từ đầu.

Cấu trúc quyền lực thời Gia Long được tổ chức bằng cách chia cả nước thành ba khu vực hành chính. Bắc Thành và Gia Định thành bao gồm hai khu vực phía bắc và nam, do các viên Tổng trấn cai trị - những người có toàn quyền xử lý công việc trước khi báo cáo về Huế. Gia Long đã thực hiện một “cuộc chơi cân bằng quyền lực” đầy thực dụng bằng cách bổ nhiệm các công thần hàng đầu làm Tổng trấn ở các thành: Nguyễn Văn Thành ở phía Bắc để đối trọng với giới sĩ phu Bắc Hà và Lê Văn Duyệt với uy tín quân sự ở phía Nam. Quyền lực trực tiếp của vị hoàng đế chỉ được áp dụng trên dải đất miền Trung, nằm giữa Thanh Hóa và Bình Thuận. Sự phân chia này phản ánh tính mong manh của một hệ thống mới thành lập, nơi chính quyền trung ương phải chấp nhận sự lỏng lẻo và thỏa hiệp giữa các phe nhóm quyền lực vùng miền để duy trì sự ổn định quốc gia.

Việt Nam thời Minh Mệnh: Cuộc cải cách hành chính và tập trung quyền lực

Nếu vua Gia Long đã thiết lập một bộ máy quản trị mang tính thỏa hiệp để ổn định các nhóm quyền lực vùng miền thì người kế nhiệm của ông - vua Minh Mệnh đã thực hiện một bước ngoặt quan trọng khi chuyển sang tập trung hóa quyền lực nhà nước. Vua Minh Mệnh là một nhà quản trị có tư duy rành mạch và tầm nhìn kỹ trị sắc bén, và ý chí quyết

tâm cao độ. Nhà vua chủ động tham khảo các mô hình chính trị từ Trung Quốc, đặc biệt là triều đình nhà Minh và nhà Thanh để áp dụng cho thực tiễn Việt Nam. Không bằng lòng với sự phân chia quyền lực của các Tổng trấn và vai trò lớn của các đại thần, ông đã dành hơn một thập kỷ tiến hành tái cấu trúc toàn diện bộ máy hành chính từ trung ương đến địa phương, bao gồm thiết lập các cơ quan văn phòng hoàng cung như Văn Thư Phòng, Nội Các, cơ quan cố vấn là Cơ mật viện nhằm tập trung quyền lực vào tay hoàng đế, thông qua sự hỗ trợ của một bộ máy hành chính được tổ chức quy củ. Những nỗ lực của Minh Mệnh trong dự án này là chưa có tiền lệ trong lịch sử Việt Nam, gắn với hiểu biết sâu sắc, cặn kẽ về hệ thống tổ chức chính quyền của các triều đại Trung Quốc. Một trong những cải tiến có ý nghĩa là việc ông khắc phục tình trạng lũng đoạn của tể tướng, hoạn quan thời Minh và ngăn chặn sự xuất hiện của các quyền thần như Hoà Thân thời Thanh bằng cách đặt quan chức đứng đầu Nội Các ở hàm tam phẩm, dưới Thượng thư các bộ (nhị phẩm). Đồng thời tạo ra một hệ thống các quan chức Nội các (chức năng văn

“Nhà sử học Alexander Woodside khi nói về giai đoạn đầu thế kỷ XIX cho rằng không có giai đoạn nào trong lịch sử Việt Nam quan trọng hơn thời kỳ này. Nửa thế kỷ ngắn nhưng có ý nghĩa to lớn góp phần định hình hình hài, bản sắc và số phận của nước Việt Nam hiện đại. Đã có nhiều nghiên cứu về quan chế, thể chế của triều Nguyễn, nhưng các cấu trúc chính trị và hành chính đó đã vận hành ra sao? Và Việt Nam đã phải đương đầu với những thách thức sống còn nào cả bên trong lẫn bên ngoài? Cạnh tranh phe phái, xung đột địa chính trị và nổi dậy của dân chúng. Cuốn sách này kể lại một phần của những câu chuyện đó, về cuộc hành trình kiến tạo các nền tảng của một quốc gia hiện đại.”

Vũ Đức Liêm

phòng), Cơ mật viện (chức năng tư vấn), Lục bộ (chức năng hành chính, kỹ thuật), Đô sát viện, Ngự sử đài (chức năng giám sát): ràng buộc lẫn nhau, giám sát lẫn nhau và có khả năng trách nhiệm kiểm chế lẫn nhau.

Để thực thi dự án chính trị của mình, Minh Mệnh đã dành 10 năm chuẩn bị cho một cuộc chuyển giao quyền lực ngoạn mục bằng cách “thay máu” đội ngũ quan chức thông qua khoa cử và các công cụ hành chính phức tạp. Ông tập trung đào tạo và trọng dụng lực lượng tiến sĩ mới trung thành để thay thế dần các lão thần kỳ cựu - những người vốn đã theo cha ông trong suốt nhiều thập kỷ. Bằng việc biến văn bản hành chính thành phương tiện gia tăng kiểm soát nhà nước, ông đã khiến các tướng lĩnh ít chữ nghĩa dần bị đẩy ra “ngoài lề” của mạng lưới thông tin hành chính vì hạn chế trong việc nắm bắt và điều khiển được hệ thống thông tin phức tạp. Đây không đơn thuần là cuộc đối đầu giữa các cá nhân, mà là sự xung đột giữa thế giới của các vùng miền, các khuynh hướng tổ chức chính trị, cai trị và kiểm soát quyền lực. Đó là cuộc chuyển giao giữa hai hệ thống chính trị và hành chính có ý nghĩa định hình các hình hài của nước Việt Nam hiện đại.

Đỉnh cao của nỗ lực tập quyền này là cuộc cải tổ hành chính quy mô lớn năm 1832, xóa bỏ hoàn toàn cấp thành mang tính tự trị để thống nhất quản lý lãnh thổ. Ông chia cả nước thành 31 tỉnh và phủ Thừa Thiên, đồng thời lần đầu tiên xác lập các khái niệm địa lý hành chính Bắc Kỳ, Nam Kỳ và “Trung Kỳ” trong lịch sử. Sự xuất hiện của cấp tỉnh là một cuộc cách mạng của tổ chức lãnh thổ ở Việt Nam. Tuy nhiên, dù mô hình này được xây dựng chặt chẽ trên lý thuyết, nó vẫn



không thể khóa lấp được sự phân rẽ ngày càng sâu sắc giữa “nhà nước” và “làng xã”. Trong khi triều đình cố gắng siết chặt quản lý từ trên xuống, thực tế đối với người dân, nhà nước đã không đơn thuần là người “bảo hộ”. Một trong những chỉ dấu của sự vô hiệu của chính quyền trung ương và việc để làng xã tuột khỏi sự kiểm soát chính là sự trỗi dậy của tầng lớp hào trưởng, cường hào ở vùng châu thổ sông Hồng để quân sự hoá địa phương và gây ra các làn sóng bạo lực xã hội quy mô lớn. Hệ quả là nhà nước dần mất kiểm soát tài chính và niềm tin của dân chúng, dẫn đến thiếu hụt nguồn lực và lúng túng nghiêm trọng khi quốc gia phải đối mặt với thách thức hiện đại hóa và nguy cơ ngoại xâm trong giai đoạn sau.

Những đứt gãy trong quản trị nhà nước và sự suy yếu của hệ thống hành chính

Dưới triều đại Minh Mệnh, nhà nước đã đạt đến đỉnh cao của tham vọng hành chính khi nỗ lực xây dựng một mô hình tập quyền chặt chẽ, thống nhất. Giới tinh hoa vương triều cũng thể hiện một khát vọng tinh thần mãnh liệt khi khẳng định các giá trị “vượt trội” của nền văn hoá người Việt so với các cộng đồng xung quanh. Theo đó, người Việt được gọi là “Hán nhân” theo nghĩa kế thừa những giá trị văn hiến kinh điển của nhà Chu, thậm chí tự coi mình “Hán hơn cả nhà Thanh”. Niềm kiêu hãnh này đôi lúc đã chuyển đổi thành các dự án giáo hoá nhằm đưa ảnh hưởng chính trị, quân sự và văn hoá Việt Nam vượt ra khỏi khung



khổ hình chữ S.

Tuy nhiên, một nghịch lý quản trị đã nảy sinh: khi hệ thống càng được siết chặt trên văn bản hành chính và trên tổ chức bộ máy cấp cao thì thực tế xã hội lại càng trở nên hỗn loạn do sự đứt gãy sâu sắc giữa “nhà nước” và “làng xã”. Trong khi triều đình mãi mê hoàn thiện các thiết chế theo quy chuẩn phương Bắc, thì người dân và xã hội lại vận hành theo một cách khác, tạo ra sự đối đầu ngầm giữa ý chí quản trị của nhà nước và phản ứng tự vệ của xã hội. Sự đứt gãy này khiến cho những mệnh lệnh từ trung ương trở nên xa lạ, không còn khả năng điều hướng hay kiểm soát xã hội cấp cơ sở như kỳ vọng ban đầu.

Về mặt lịch sử, chính quyền trung ương vốn đã mất dần khả năng kiểm soát làng xã từ thế kỷ XVII. Chính sự quản lý “lông lẻo” ở cấp cơ sở này đã tạo điều kiện cho tầng lớp cường hào địa phương trỗi dậy. Họ thao túng thông tin, số liệu về thuế khoá, nhân khẩu, họ quân sự hoá, dùng bạo lực để kiểm soát dân chúng và duy trì ảnh hưởng, giữ lại phần lớn thuế khóa trong các làng, và khiến nhà nước bị kiệt quệ về tài chính đúng

lúc cần nguồn lực mạnh mẽ nhất để thực hiện công cuộc hiện đại hóa. Hệ quả là bộ máy bên trên dù chặt chẽ và được xây dựng với nhiều tâm huyết, đặc biệt là hệ thống 31 tỉnh nhưng thực chất lại là một cấu trúc kém hiệu lực trong việc huy động nguồn lực thực tế từ làng xã.

Hậu quả cuối cùng của sự đứt gãy này là một cuộc khủng hoảng niềm tin trầm trọng và sự bế tắc trong tầm nhìn chiến lược quốc gia. Do quá bận tâm vào các vấn đề nội trị và bảo vệ quyền lực nội bộ, nhà Nguyễn đã bỏ lỡ những cơ hội mang tính quyết định để nhận thức và thích ứng với thế giới đang thay đổi. Nhà sử học Alexander Woodside còn cho rằng: Minh Mệnh hiểu biết về phương Tây nhiều hơn là nhà Thanh hiểu về phương Tây. Nhưng Nhà Nguyễn coi kỹ thuật phương Tây chỉ là thứ “kỹ xảo” thay vì là *ưu tiên sống* còn so với các giá trị đạo đức Nho giáo. Khi thực dân Pháp xâm lược, nhà nước hoàn toàn bất lực trong việc huy động sức dân; người dân đã không còn niềm tin để đáp lại lời kêu gọi của một hệ thống quản trị vốn đã xa lìa lợi ích và đời sống của họ từ lâu.

Bài học từ lịch sử

Khởi đầu từ vua Gia Long, sự thống nhất lãnh thổ được xây dựng trên nền tảng kinh tế vững chắc của vùng hạ lưu sông Mê Kông cùng một cơ cấu quản trị mang tính thỏa hiệp để cân bằng các nhóm quyền lực vùng miền. Bước sang thời Minh Mệnh, một cuộc cách mạng hành chính bộ máy đã diễn ra, nơi văn bản hành chính và đội ngũ trí thức mới được dùng làm công cụ để thiết lập sự tập quyền tuyệt đối và xóa bỏ các cấp tự trị. Tuy nhiên, nghịch lý là khi nhà nước càng cố gắng siết chặt quản lý theo mô hình phương Bắc thì sự đứt gãy giữa “nhà nước” và “làng xã” càng sâu sắc; chính quyền dần mất kiểm soát cấp làng xã vào tay cường hào, dẫn đến kiệt quệ tài chính và đánh mất niềm tin của nhân dân khi đối mặt với họa ngoại xâm. Cuối cùng, bài học lịch sử chỉ ra rằng công nghệ hay kỹ thuật chỉ thực sự có giá trị khi được coi là *ưu tiên sống* còn, và mọi cuộc cải cách chỉ thành công khi xuất phát từ nhu cầu thực tế của xã hội thay vì chỉ là ý chí áp đặt từ trên xuống.

Các yếu tố Văn hóa dân tộc ảnh hưởng đến Văn hóa doanh nghiệp

Nguyễn Thị Phương biên soạn từ bài giảng của TS. Phan Phương Đạt trong khóa “Văn hóa doanh nghiệp”

Trong môi trường quản trị, văn hóa doanh nghiệp không tồn tại độc lập mà chịu ảnh hưởng sâu sắc từ văn hóa vĩ mô, cụ thể là văn hóa dân tộc hay tâm lý dân tộc. Khi làm việc, chúng ta thường dành nhiều sự quan tâm để tìm hiểu văn hóa của các đối tác nước ngoài như Âu – Mỹ, Nhật Bản hay Trung Quốc, nhưng lại rất ít khi để ý đến văn hóa của chính mình vì coi đó là điều hiển nhiên. Tuy nhiên, nếu hiểu được những đặc điểm tâm lý dân tộc vốn đã ăn sâu vào tiềm thức, người lãnh đạo có thể tận dụng chúng để xây dựng tổ chức và vận hành mọi thứ một cách đơn giản, thuận lợi và hiệu quả hơn.

Định nghĩa văn hóa doanh nghiệp

Văn hóa doanh nghiệp không chỉ đơn thuần là các hoạt động đoàn thể, vui chơi hay lễ hội mà là toàn bộ cách thức một doanh nghiệp thực hiện công việc, từ kinh doanh đến ra quyết định. Theo chuyên gia Edgar Schein, văn hóa tổ chức là tập hợp các tri thức học được, được nhóm tích lũy và chia sẻ trong quá trình giải quyết hai nhóm vấn đề chính: thích nghi với môi trường bên ngoài (cạnh tranh, thay đổi luật pháp) và gắn kết nội bộ (giải quyết mâu thuẫn, sống và làm việc vui vẻ).

Văn hóa có cấu trúc ba tầng tương tự như tâm trí con người:

Các tạo tác (Artifacts): Những biểu hiện bề nổi dễ quan sát như hành vi, bài trí văn phòng, khẩu hiệu nhưng lại khó giải mã chính xác.

Các giá trị tuyên bố (Espoused Values): Những lý tưởng, mục đích tốt đẹp mà doanh nghiệp công khai theo đuổi, phản ánh hành vi mong muốn nhưng đôi khi không trùng khớp với thực tế.

Các ngầm định nền tảng (Underlying Assumptions): Tầng sâu nhất, đóng vai trò như **DNA của tổ chức**, chi phối vô thức mọi suy nghĩ, cảm xúc và hành vi của tập thể.

Tại sao cần tìm hiểu về văn hóa dân tộc khi làm văn hóa doanh nghiệp?

Việc hiểu rõ tâm lý dân tộc là cần thiết khi doanh nghiệp đang xây dựng văn hóa tổ chức vì hai lý do quan trọng:

Ảnh hưởng đến người sáng lập (Founder): Quá trình hình thành văn hóa doanh nghiệp chịu tác động trực tiếp từ thế giới quan và thói quen của người lãnh đạo, vốn là những người lớn lên và được nuôi dưỡng trong lòng văn hóa dân tộc.

Ảnh hưởng đến các thành viên: Vì doanh nghiệp chủ yếu vận hành với đội ngũ nhân sự cùng chung một nền văn hóa, các thành viên sẽ chia sẻ những **ngầm định, niềm tin và thói quen chung**. Nếu thấu hiểu được đặc điểm văn hóa dân tộc, lãnh đạo có thể nương theo dòng chảy tự nhiên để mọi việc trở nên “thuận” hơn, giúp nhân viên cảm thấy thân thuộc và đồng lòng phát triển thay vì vất vả ép buộc họ đi ngược lại những thói quen lâu đời.

Các giá trị văn hóa của dân tộc được hình thành như thế nào?

Các giá trị văn hóa không hình thành ngẫu nhiên mà xuất phát từ quá trình con người đi tìm lời giải cho những vấn đề chung mang tính hữu hạn của nhân loại như cách sử dụng thời gian, không gian,

mối quan hệ giữa người với người và đối xử với thiên nhiên. Mỗi dân tộc sẽ hình thành những **giải pháp riêng biệt** và lặp lại chúng theo thời gian cho đến khi chúng trở thành một tập hợp giải pháp nhất định. Việc một xã hội **ưu tiên lựa chọn phương án nào** chính là sự phản ánh các giá trị được tán thành (espoused values) của dân tộc đó. Qua thời gian, những giải pháp này trở nên “hiển nhiên đúng” và được thế hệ sau học tập một cách vô thức, dần trở thành căn tính và bản sắc của cộng đồng.

7 loại vấn đề (yếu tố) của văn hóa dân tộc ảnh hưởng đến văn hóa doanh nghiệp

Edgar Schein xác định 7 yếu tố văn hóa dân tộc có ảnh hưởng trực tiếp nhất đến quá trình quản trị doanh nghiệp:

1. Tương quan giữa Ngôn ngữ và ngữ cảnh: Ngôn ngữ được chia thành hai nhóm dựa trên mối tương quan với ngữ cảnh: nghèo ngữ cảnh (low-context) và giàu ngữ cảnh (high-context).

Văn hóa nghèo ngữ cảnh: Thông tin được thể hiện rõ ràng, trực tiếp trong lời nói; người ngoài cuộc dễ dàng hiểu được nội dung trao đổi mà không cần biết quá nhiều về bối cảnh.

Văn hóa giàu ngữ cảnh: Thông tin thường ẩn ý, bóng gió, chứa nhiều thông điệp ngầm và phụ thuộc vào địa vị, cấp bậc. Người giao tiếp cần có chung thông tin nền mới hiểu hết ý nhau.

Việt Nam thuộc nhóm văn hóa giàu ngữ cảnh, nơi thông tin thường ẩn ý, bóng gió, chứa nhiều cảm xúc và phụ thuộc vào địa vị, cấp bậc. Điều này đòi hỏi người giao tiếp phải có chung thông tin nền mới hiểu hết ý nhau, khác với văn hóa nghèo ngữ cảnh (low-context) vốn đề cao sự minh bạch và nói thẳng.

2. Cách xác định thực tại và Sự thật (Reality and Truth):

Yếu tố này quyết định cách một tổ chức đo đạc, đánh giá và ra quyết định. Thực tại là khách quan, trong khi sự thật là cách con người lý giải thực tại đó để hành động.

Ba loại thực tại: Thực tại vật lý (thống nhất bằng khoa học), thực tại cá nhân (chủ quan của mỗi người) và thực tại xã hội (niềm tin chung của nhóm như tôn giáo hoặc giá trị của Bitcoin).

Chủ nghĩa đạo lý và thực dụng: Người Việt có xu hướng nghiêng về **chủ nghĩa thực dụng**, coi trọng lợi ích ngắn hạn và sự xoay sở linh hoạt, dù thường thể hiện diện mạo đạo lý bên ngoài.

Nguồn gốc chân lý: Trong văn hóa truyền thống, người Việt thường tin vào “sách Thánh Hiền” (chân

lý có sẵn) hoặc uy quyền của người già, già làng, dẫn đến việc coi thường tri thức mới từ người trẻ.

3. Quan niệm về thời gian: Yếu tố này ảnh hưởng đến việc lập kế hoạch và tuân thủ giờ giấc. Người Việt thường có tư duy thời gian đa tuyến (polychronic) – có thể làm nhiều việc cùng lúc và không quá khắt khe về sự chính xác của đồng hồ, thay vào đó là thói quen chờ đợi “thời thế” hoặc dùng các đơn vị đo lường ước lệ như “một chút”, “một lát”.

Cách một dân tộc nhìn nhận thời gian ảnh hưởng đến việc lập kế hoạch và tuân thủ kỷ luật, gồm các khía cạnh:

Định hướng thời gian: Tập trung vào quá khứ, hiện tại hay tương lai. Người Việt thường nói nhiều về quá khứ và truyền thống hơn là có kế hoạch cụ thể cho tương lai xa.

Thời gian đơn tuyến và đa tuyến: Người Việt có tư duy **thời gian đa tuyến (polychronic)**, thích làm nhiều việc cùng lúc và không quá khắt khe về sự chính xác của đồng hồ.

Thời gian quản lý và phát triển: Mâu thuẫn thường xảy ra giữa người quản lý (làm việc theo thời gian đơn tuyến, chia nhỏ) và người làm chuyên môn sáng





tạo (cần dòng thời gian liền mạch để tập trung)

4. Quan niệm về không gian: Bao gồm không gian vật lý và khoảng cách quyền lực. Không gian ảnh hưởng đến thiết kế nơi làm việc và cảm nhận về khoảng cách quyền lực, gồm các khía cạnh:

Không gian riêng tư: Người Việt có không gian riêng tư hẹp, dễ dàng chấp nhận sự chen chúc ở nơi công cộng.

Khoảng cách xa – gần: Do đặc điểm địa hình lịch sử, người Việt có tâm lý “ngại xa” (coi 30km đã là xa) và có xu hướng bám trụ làng xã, chỉ rời đi khi gặp hoàn cảnh sinh tồn bắt buộc.

Thiết kế văn phòng: Cách bài trí bàn ghế của lãnh đạo thể hiện khoảng cách quyền lực (phòng to, bàn xa tạo cảm giác cung điện vs. văn phòng đơn giản tạo sự gần gũi).

5. Bản chất con người: Niềm tin vào việc con người sinh ra là thiện, ác hay trung tính sẽ quyết định cách xây dựng hệ thống kỷ luật và động lực làm việc. Quan niệm về việc con người sinh ra là thiện, ác hay trung tính sẽ quyết định hệ thống kỷ luật và động lực của tổ chức, gồm các khía cạnh:

Niềm tin căn bản: Người Việt tin vào “nhân chi sơ tính bản thiện”.

Động lực làm việc: Gồm các yếu tố đảm bảo (lương) và yếu tố tạo động lực (thăng tiến, ý nghĩa công việc). Theo lý thuyết hiện đại, con người cần sự tự chủ (Autonomy), sự tinh thông (Mastery) và mục đích ý nghĩa (Purpose) để làm việc hiệu quả.

Xu hướng cào bằng: Do ảnh hưởng giáo dục, trong doanh nghiệp thường có tâm lý ưa chuộng sự chia đều quyền lợi và đối xử công bằng giữa các thành viên.

Người Việt thường tin vào “nhân chi sơ tính bản thiện” và trong môi trường tổ chức thường ưa chuộng sự cào bằng, chia đều quyền lợi.

6. Ngầm định về hoạt động của con người: Con người nên chủ động chinh phục, phục tùng hay sống hài hòa với tự nhiên?. Yếu tố này phản ánh thái độ của con người đối với thiên nhiên và số phận.

Nếu “**Doing**” là sự chủ động làm việc, tiên phong khai phá, “**Being**” là chấp nhận số phận, phục tùng tự nhiên, “**Being-in-Becoming**” là phát triển trong sự hài hòa với tự nhiên. Thì người Việt nghiêng về Being-in-Becoming, giỏi trong việc giữ ổn định và



cải tiến nhỏ từ nền tảng có sẵn hơn là tiên phong dẫn dắt những phát kiến hoàn toàn mới của thế giới.

7. Mối quan hệ giữa mọi người: .

Yếu tố này ảnh hưởng đến sự gắn kết đồng nghiệp và văn hóa kinh doanh,.

Ranh giới Trong – Ngoài: Người Việt phân biệt rất rõ người trong nhóm (“nhất thân nhì quen”) và người ngoài, thường có tâm lý cảnh giác với người lạ.

Cái tình và cái lý: Trong công việc, quan hệ tình nghĩa thường được đặt cao hơn kết quả hoặc năng suất lao

động thực tế (“trăm cái lý không bằng tí cái tình”).

Mô hình gia đình: Tâm lý người Việt có xu hướng kéo các mối quan hệ xã hội và tổ chức về mô hình gia đình mở rộng, mong muốn sự gắn gũi, chia sẻ chuyện cá nhân trong môi trường công sở.

Như vậy, Văn hóa dân tộc chính là nền tảng tạo nên các ngầm định trong văn hóa doanh nghiệp. Thay đổi văn hóa tổ chức cũng khó khăn như thay đổi tính cách của một con người bởi những niềm tin và thói quen đó đã ăn sâu vào tầng vô thức. Vì vậy, thay vì cố gắng áp đặt các mô hình quản trị ngoại lai một cách khiên cưỡng, doanh nghiệp nên để biến chúng thành lợi thế, tạo ra một môi trường làm việc tự nhiên, giúp mọi thành viên gắn kết và đồng lòng vì sự phát triển bền vững

Giải mã “bộ gen” lãnh đạo hiền minh qua di sản trí tuệ của đại tướng Võ Nguyên Giáp và doanh nhân Inamori Kazuo

Bùi Thị Kim Hoa biên soạn dựa trên nền tảng khung lý thuyết và hệ thống tài liệu nghiên cứu từ chương trình đào tạo WiseLeader

Lãnh đạo không phải là một vị trí, lãnh đạo là một lối sống. Khi dữ liệu trở nên cam lạng trước nghịch cảnh, sự khác biệt giữa một nhà quản trị trung bình và một lãnh đạo hiền minh nằm ở phronesis – trí khôn thực tiễn. “Bộ gen” hiền minh là sự hợp nhất giữa cái Tâm “Dĩ công vi thượng” và cái Tài “Hành dụng”, cho phép đưa ra những phán đoán đúng đắn ngay tại thời điểm sinh tử. Bằng việc giải mã di sản của Đại tướng Võ Nguyên Giáp và doanh nhân Inamori Kazuo, chúng ta sẽ thấy cách những nhà lãnh đạo bậc thầy này chuyển hóa hiểu biết thành thói quen và trực giác, từ đó kiến tạo nên những kỳ tích và những tổ chức khôn ngoan với những giá trị trường tồn.

ĐỊNH DANH “BỘ GEN”: PHRONESIS

Trong lý thuyết quản trị truyền thống, chúng ta thường tôn sùng những nhà lãnh đạo “Smart” – những người có trí thông minh phân tích siêu việt, dựa trên dữ liệu quá khứ để dự báo tương lai. Tuy nhiên, lịch sử chứng minh rằng trong những thời điểm bão táp nhất, dữ liệu thường trở nên cam lạng. Đó là lúc chúng ta cần đến Phronesis – Trí khôn thực tiễn.

Sự khác biệt cốt lõi nằm ở chỗ: nếu trí thông minh phân tích giúp nhà quản trị giải quyết các bài toán về hiệu suất và quy trình trên các con số trừu tượng, thì Trí khôn thực tiễn giúp họ giải quyết bài toán về ý nghĩa và giá trị trong bối cảnh sống động. Một nhà lãnh đạo hiền minh (Wise Leader) không chỉ dừng lại ở việc “làm việc đúng cách” (Do things right) mà quan trọng hơn,



họ sở hữu năng lực phán đoán để “làm việc đúng” (Do the right thing) vì lợi ích chung.

Trí khôn thực tiễn được định nghĩa là khả năng đưa ra những phán đoán đúng đắn về điều thiện trong những tình huống cụ thể và biến động. Đây không phải là một bộ quy tắc cứng

nhắc, mà là sự nhạy bén trong bối cảnh – ngay tại đây và vào lúc này. Đó là thời điểm nhà lãnh đạo đối diện với nghịch cảnh, nơi các lý thuyết giáo khoa không mang lại lời giải, buộc họ phải quyết định dựa trên sự thấu cảm sâu sắc về bối cảnh và lòng trắc ẩn với con người.

“Bộ gen” hiền minh này, theo hai giáo sư Ikujiro Nonaka và Hirotaka Takeuchi, không tồn tại đơn điểm mà là một cấu trúc phức hợp gồm sáu năng lực cốt lõi vận hành song song, tạo nên sự hợp nhất giữa Tâm và Tài. Cái “Tâm”, là phần định vị ý nghĩa tồn tại và chiều sâu đạo đức của nhà lãnh đạo, bao gồm: Năng lực phán đoán việc thiện; Nắm bắt bản chất hiện tượng và Kiến tạo không gian tri thức (tri trường). Cái “Tài” là năng lực chuyển hóa lý tưởng thành kết quả thực tế, bao gồm: Năng lực diễn đạt bản chất bằng ngôn ngữ ẩn dụ; Sử dụng quyền năng chính trị sắc bén và Thúc đẩy trí khôn ở người khác.

Sự giao thoa này tạo nên một thực thể lãnh đạo mang trong mình sự uyên bác của một triết gia, sự quyết đoán của một tướng lĩnh, nhưng lại sở hữu trái tim của một người phụng sự. Trí khôn này không nằm trên trang giấy; nó hành động (Pragmatism) – nơi tri thức trở thành toàn bộ các thói quen khiến hành vi của chúng ta luôn mang tính hiểu biết và hướng thượng. Đây chính là tiền đề để chúng ta bước vào giải mã cách thức mà “chuỗi gen” này đã kiến tạo nên những kỳ tích tại Điện Biên Phủ (1954) và sự hồi sinh của Japan Airlines (2010).

CHUỖI GEN 1: CÁI “TÂM” DẪN ĐƯỜNG

Năng lực lãnh đạo không bắt đầu từ kỹ năng thuần túy mà khởi phát từ Bản thể – những trăn trở về mục đích tồn tại tối hậu. Hai năng lực đầu tiên trong bộ gen đóng vai trò như một bộ lọc định hướng, giúp nhà lãnh đạo xác lập lộ trình giữa muôn vàn hỗn loạn của thực tiễn.

Năng lực phán đoán việc thiện

Một nhà lãnh đạo hiền minh không ra quyết định dựa trên những tính toán thiệt hơn ngắn hạn hay chỉ số lợi nhuận đơn thuần. Thước đo đạo đức tối cao để phân biệt một quản lý giỏi với một lãnh đạo hiền minh chính là nỗ lực hướng tới lợi ích chung.

Về mã gen Inamori, triết lý *Vị tha* và *Hạnh phúc nhân viên* được thể hiện rõ nét khi ông tiếp quản JAL trên bờ vực phá sản. Thay vì tập trung vào biện pháp cắt giảm nhân sự tàn khốc để làm đẹp



báo cáo tài chính, ông xác lập sứ mệnh mới là cung cấp cơ hội phát triển vật chất và tinh thần cho toàn thể cộng sự. Việc chấp nhận làm việc không lương ở tuổi 78 cho thấy ông coi cứu JAL là một hành động phụng sự để bảo vệ sinh kế cho 32.000 con người và sự ổn định của kinh tế Nhật Bản. Phán đoán của ông dựa trên niềm tin rằng doanh nghiệp chỉ có thể hồi sinh nếu mỗi nhân viên cảm thấy họ đang chiến đấu cho chính hạnh phúc của mình.

Về mã gen Võ Nguyên Giáp, triết lý *Dĩ công vi thượng* luôn gắn liền với giá trị sinh mạng con người. Trong tư duy quân sự thông thường, chiến thắng được đo bằng mục tiêu chiếm lĩnh, nhưng với Đại tướng, chiến thắng phải

đi đôi với sự bảo toàn máu xương chiến sĩ và sự nghiệp cách mạng. Quyết định thay đổi phương châm tại Điện Biên Phủ không chỉ là một tính toán quân sự mà còn là một phán đoán đạo đức sâu sắc khi ông tự nhận mình “tiếc từng giọt máu của chiến sĩ”. Chính cái Tâm ấy đã mang lại bản lĩnh giúp ông bác bỏ phương án *Đánh nhanh thắng nhanh* đầy rủi ro mà các cố vấn đã đồng thuận trước đó.

Năng lực nắm bắt bản chất

Đây là khả năng nhìn thấu cốt lõi của vấn đề đằng sau những hiện tượng bề mặt đầy nhiễu loạn. Khái niệm này được hiểu là sự nắm bắt trực giác cái bản chất của tình huống ngay tại thời điểm xảy ra sự việc.

Tại Japan Airlines, sự rệu rã thực chất đến từ trong tâm thức. Trong khi các chuyên gia đổ lỗi cho nợ nần và giá nhiên liệu, Inamori nhận diện bản chất thật sự là sự kiêu ngạo của một hãng hàng không quốc gia đã đánh mất bản năng sinh tồn. Ông thấy đội ngũ lãnh đạo hành xử như những công chức quan liêu, thiếu ý thức về chi phí và sự tận tâm với khách hàng. Ông đưa ra chẩn đoán đanh thép rằng nếu không thay đổi tư duy thì mọi khoản trợ cấp tài chính đều trở nên vô nghĩa.

Tại Điện Biên Phủ, bản chất vấn đề nằm ở sự thay đổi nhanh chóng của thực địa. Khi trực tiếp quan sát chiến trường, Tướng Giáp nắm bắt được rằng địch không còn ở trạng thái phòng ngự lâm thời mà đã thiết lập một tập đoàn cứ điểm vững chắc với hỏa lực cực mạnh. Ông nhìn thấu thực trạng quân đội ta lúc đó chưa đủ trình độ đánh hiệp đồng quy mô lớn trong thời gian ngắn. Chính việc nắm bắt đúng cái gốc của tình hình đã dẫn đến quyết định khó khăn nhất cuộc đời nhằm cứu vãn và xoay chuyển

toàn bộ chiến dịch.

CHUỖI GEN 2: CÁI “TÀI” THỰC THI

Việc thực hành quyền lực chính trị là năng lực gây kinh ngạc nhất của lãnh đạo hiền minh, bởi nó xóa tan lầm tưởng rằng nhà lãnh đạo hiền minh chỉ là những người mộng mơ, duy ý chí. Thực tế, đây là những nhà hành động thực tiễn sắc bén, biết sử dụng quyền lực như một công cụ thiết yếu để bảo vệ “Điều thiện” và hiện thực hóa mục đích tối hậu của tổ chức.

Nhà lãnh đạo hiền minh thấu hiểu rằng để đạt được lợi ích chung, đôi khi cần phải sử dụng quyền lực một cách khôn khéo, thậm chí là cứng rắn. Quyền lực ở đây không phải là sự áp đặt vị thế để thỏa mãn cái tôi cá nhân, mà là một kỹ thuật quản trị để tập hợp lực lượng, xoay chuyển cục diện và quyết liệt vượt qua những lực cản từ sự bảo thủ hay tư lợi đang kìm hãm sự phát triển.

Cặp mã gen đối lập của Inamori – Phật tâm và Ác đạo

Phong cách lãnh đạo của Inamori Kazuo là sự kết hợp nhuần nhuyễn giữa sự bao dung của một người cha và sự nghiêm khắc tốt độ của một người thầy. Tại Japan Airlines (JAL), ông thực thi tinh thần *Đại thiện* – một khái niệm then chốt phân biệt giữa sự nuông chiều nhất thời và lợi ích lâu dài. Ông không ngần ngại sử dụng “Ác đạo” để quyết liệt chấn chỉnh đội ngũ lãnh đạo có tư duy quan liêu, coi thường chi phí và đánh mất bản năng phục vụ khách hàng.

Ông đã sử dụng quyền năng cá nhân để “điều chỉnh vector tư duy” của toàn hệ thống thông qua những buổi đào tạo triết lý kéo dài hàng giờ, nơi ông trực tiếp phê phán tư duy cũ một cách gay gắt. Đối với Inamori, việc nhân nhượng với cái sai của cấp quản lý chính là *Tiểu thiện* – hành động tưởng như tử tế nhưng thực chất là sự nuông chiều tai hại dẫn đến sự sụp đổ. Ngược lại, việc quyết liệt thay đổi họ chính là *Đại thiện*, bởi đó là con đường duy nhất để bảo vệ sinh kế cho 32.000 con người và sự tồn vong của hãng hàng không quốc gia.

Sự quyết đoán của Tướng Giáp – Quyền Tướng quân tại ngoại

Trong chiến dịch Điện Biên Phủ, Đại tướng Võ Nguyên Giáp đã thực hiện một hành động thực thi quyền lực quân sự mang tính kinh điển dựa trên *Trí khôn thực tiễn*. Dựa trên uy tín cá nhân và quyền “*Tướng quân tại ngoại*” được Chủ tịch Hồ Chí Minh tin tưởng giao phó, ông đã đi ngược lại quyết định của tập thể để chuyển sang phương châm “Đánh chắc tiến chắc”.



Đây là một sự phán đoán thực tiễn cực kỳ cam go, đi ngược lại hoàn toàn sự đồng thuận của tập thể cố vấn và tâm lý muốn “đánh nhanh thắng nhanh” đang dâng cao trong toàn quân. Bằng bản lĩnh chính trị vững vàng, ông đã sử dụng quyền lực tối thượng để áp đặt quyết định kéo pháo ra. Quyết định này không phục vụ bất kỳ tham vọng cá nhân nào mà chỉ nhằm mục đích cao nhất là bảo vệ lực lượng – cái “Gốc” bền vững nhất của cuộc kháng chiến. Đây chính là minh chứng cho việc thực hành quyền lực để bảo vệ những giá trị cốt lõi trong bối cảnh sinh tử.

Ẩn dụ Vòng Kim cô và kỷ luật Tu thân

Quyền lực của nhà lãnh đạo được ví như sức mạnh vô song của Tôn Ngộ Không, cực lớn, có thể tạo nên kỳ tích nhưng cũng dễ dàng gây họa nếu thiếu sự kiểm soát đạo đức. Vì lý do đó, cả Inamori Kazuo và Võ Nguyên Giáp đều tự đeo cho mình một “Vòng Kim Cô” của kỷ luật và đạo đức thông qua quá trình *Tu thân* liên tục.

Quyền lực chính trị trong “Bộ gen” hiền minh không phải là thủ đoạn tranh giành địa vị, mà là kỹ thuật huy động mọi nguồn lực vật chất và tinh thần để đưa con tàu tổ chức đi đúng quỹ đạo của “Điều thiện”. Đó



là sự kết hợp nhuần nhuyễn giữa sự uyên bác của một triết gia, sự quyết đoán của một tướng lĩnh nhưng lại sở hữu trái tim khiêm nhường của một người phụng sự, giúp tri thức thực sự trở thành *Hành dụng* – một lối sống hướng thượng và đầy hiểu biết.

MÔI TRƯỜNG NUÔI CẤY GEN: KIẾN TẠO “TRI TRƯỜNG”

Trong lý thuyết của Nonaka và Takeuchi, tri thức không phải là một thực thể tĩnh tồn tại trong chân không. Nó cần một “ngữ cảnh chia sẻ” để nảy nở và chuyển hóa. Đó chính là *Tri trường* – một không gian năng động (vật lý, ảo hoặc tinh thần) nơi các cá nhân tương tác, chia sẻ tri thức ẩn và cùng nhau kiến tạo nên những ý nghĩa mới cho tổ chức.

Tri trường không đơn thuần là một phòng họp hay một quy trình làm việc. Nó là không gian

nơi rào cản giữa “Tôi” và “Anh” bị xóa nhòa để tạo ra một cái “Chúng ta” đồng nhất. Tại đây, sự tương tác liên chủ thể diễn ra mạnh mẽ, cho phép các thành viên thấu cảm được những cảm xúc, trực giác và suy nghĩ thầm kín của nhau mà không cần đến những báo cáo kỹ thuật khô khan. Một *tri trường* hiệu quả là nơi mà lòng tin và sự chân thành được đặt lên hàng đầu, giúp tri thức ẩn được giải phóng.

Mô hình “Kompa” (JAL): Phá vỡ lớp vỏ bọc quan liêu

Trước khi Inamori Kazuo xuất hiện, Japan Airlines (JAL) là một “pháo đài” của sự phân tầng nghiêm ngặt và tư duy quan liêu. Để phá vỡ lớp vỏ bọc này, Inamori đã khéo léo sử dụng

Kompa – những buổi gặp gỡ, tiệc tối thân mật sau giờ làm việc.

Tại đây, lãnh đạo cấp cao và nhân viên thuộc mọi bộ phận cùng ngồi trên chiếu *tatami*, chia sẻ đồ ăn và uống rượu Sake trong một bầu không khí bình đẳng tuyệt đối. “Kompa” không phải là nhậu nhẹt giải trí đơn thuần; đó là một *tri trường tinh thần* đặc biệt. Trong không gian này, các nhân viên được khuyến khích “mở rộng tâm hồn”, thẳng thắn chia sẻ những nỗi đau, sự lo lắng về tương lai và cả những sáng kiến đột phá mà họ không dám nói ở văn phòng. Qua những cuộc đối thoại đầy cảm xúc và sự cộng cảm này, triết lý kinh doanh của Inamori không còn là những khẩu hiệu trên tường mà được “thấm thấu” trực tiếp vào máu thịt của mỗi nhân viên, biến JAL từ một tập thể rệu rã thành

một khối thống nhất có chung một nhịp đập tư duy.

Hội nghị dân chủ quân sự: “Tri trường” của trí tuệ tập thể trên chiến trường

Trong nghệ thuật lãnh đạo của Đại tướng Võ Nguyên Giáp, việc kiến tạo *tri trường* là chìa khóa để giải quyết những bài toán quân sự chưa có tiền lệ. Đặc biệt trong chiến dịch Điện Biên Phủ, Đại tướng đã tạo ra các *tri trường* chiến lược thông qua các Hội nghị dân chủ quân sự và các buổi họp Đảng ủy Mặt trận.

Trong những không gian này, rào cản về cấp bậc được triệt tiêu để ưu tiên cho sự thật khách quan của thực địa. Ông khuyến khích các tướng lĩnh và chiến sĩ ở mọi cấp độ tranh luận thẳng thắn, trình bày chi tiết mọi khó khăn thực tế (từ việc kéo pháo bằng sức người đến tình hình hầm hào dưới hỏa lực oanh tạc). Những hội nghị này chính là nơi *tri thức ẩn từ thực địa* – vốn là những lo âu sát sườn về sức mạnh kẻ thù hay sự bất lợi của địa hình – được đưa ra ánh sáng và mổ xẻ. Chính nhờ không gian dân chủ này, Đại tướng đã tập hợp được trí tuệ của toàn quân, tạo tiền đề cho sự thay đổi phương châm từ “Đánh nhanh thắng nhanh” sang “Đánh chắc tiến chắc”. Sự thống nhất này không đến từ mệnh lệnh áp đặt từ trên xuống, mà đến từ sự thấu suốt chung và sự tự nguyện dẫn thân của một tập thể đã tìm thấy tiếng nói chung trong nghịch cảnh.

Sức mạnh của ngữ cảnh chia sẻ

Việc kiến tạo *tri trường* giúp nhà lãnh đạo hiện minh biến tổ chức thành một thực thể học tập liên tục. Dù là “Kompa” ở một hãng hàng không hay “Hội nghị dân chủ quân sự” giữa rừng già, bản chất vẫn là tạo ra một môi trường an toàn về tâm lý để tri thức ẩn được chuyển hóa thành

hành động thực tiễn. Đây chính là “môi trường nuôi cấy” giúp bộ gen hiển minh phát huy tối đa sức mạnh, biến những cá nhân bình thường thành những người cùng sở hữu trí khôn thực tiễn để phụng sự mục đích tối hậu của tổ chức.

CƠ CHẾ NHÂN BẢN GEN: LAN TỎA TRÍ TUỆ

Trong hệ tư tưởng của Nonaka và Takeuchi, tri thức không bao giờ là một thực thể đóng băng hay tài sản riêng của cá nhân lãnh đạo. Một nhà lãnh đạo hiển minh phải là người làm chủ mô hình **SECI** (Xã hội hóa - Ngoại hóa - Kết hợp - Nội hóa) để không ngừng chuyển hóa những trải nghiệm, trực giác cá nhân thành tài sản trí tuệ chung của toàn bộ tổ chức. Đây chính là cơ chế để “mã gen” hiển minh được nhân bản và lan tỏa đến từng tế bào của hệ thống.

Truyền đạt cốt lõi bằng ngôn ngữ ẩn dụ

Những khái niệm quản trị hay chiến thuật quân sự thường mang tính trừu tượng và phức tạp cao. Để tri thức ẩn của lãnh đạo có thể thấm thấu vào tâm trí của hàng vạn nhân viên hay chiến sĩ, nhà lãnh đạo hiển minh sử dụng năng lực truyền đạt thông qua các ẩn dụ, biểu tượng và những truyện kể đầy cảm hứng.

Trong di sản của Inamori Kazuo, ông nổi tiếng với việc sử dụng các ẩn dụ cảm quan mạnh mẽ để định hình tiêu chuẩn chất lượng và cấu trúc tổ chức. Ông dùng hình ảnh “Amoeba” (Amip) – một sinh vật đơn bào có khả năng tự phân chia và biến hình linh hoạt – để mô tả mô hình quản trị phân tán, giúp mọi nhân viên hiểu rằng họ phải tự vận động và thích nghi thay vì chờ đợi mệnh lệnh. Đặc biệt, để ám chỉ tiêu chuẩn hoàn hảo tuyệt

đối, ông dùng cụm từ “Sắc bén đến mức cắt tay”. Ẩn dụ này biến khái niệm chất lượng khô khan thành một cảm giác hữu hình, khiến nhân viên không chỉ hiểu bằng trí óc mà còn cảm nhận bằng trực giác về sự hoàn mỹ.

Đối với Đại tướng Võ Nguyên Giáp, việc truyền đạt cốt lõi được thực hiện thông qua khả năng diễn giải các học thuyết quân sự kinh điển thành những khẩu hiệu hành động bình dân nhưng cực kỳ sắc bén. Những khái niệm chiến thuật phức tạp được đúc kết thành chuỗi mệnh đề “Vây, lấn, tấn, phá, triệt, diệt”. Đối với những người lính vốn xuất thân



từ nông dân, những ẩn dụ và khẩu hiệu này là “chìa khóa” để họ nắm bắt nhanh chóng bản chất của những chiến thuật hiệp đồng quy mô lớn, biến tư duy của vị tổng tư lệnh thành bản năng hành động của từng chiến sĩ trên mặt trận.

Thúc đẩy trí khôn ở người khác

Một lãnh đạo hiển minh thực thụ không nỗ lực để trở thành người duy nhất thông minh trong tổ chức. Ngược lại, họ dành tâm huyết để nhân bản trí khôn thực tiễn của mình, biến mỗi cấp dưới thành một thực thể lãnh đạo độc lập tại hiện trường.

Hệ thống *Quản trị Amoeba* tại JAL chính là hiện thực hóa đỉnh cao của năng lực này. Inamori

đã biến 3.000 tổ trưởng tại JAL thành 3.000 “CEO nhỏ” thực thụ. Thông qua việc chia nhỏ đơn vị và áp dụng hệ thống kế toán quản trị minh bạch, mỗi cá nhân phải tự học cách tính lỗ lãi, tự đưa ra phán đoán kinh doanh hằng ngày ngay tại vị trí của mình. Đây chính là cách ông “ép” nhân viên phải rèn luyện *trí khôn thực tiễn* thông qua hành động thực tế, giúp tri thức của Inamori không còn là độc quyền mà trở thành năng lực tự thân của hàng ngàn lãnh đạo cấp trung.

Trong quân sự, Đại tướng Võ Nguyên Giáp thúc đẩy trí khôn thông qua cơ chế tổng kết kinh nghiệm và đào tạo thực chiến. Ông luôn khuyến khích các chỉ huy cấp dưới rút kinh nghiệm từ những bài học xương máu (như trận Nà Sản) để áp dụng sáng tạo vào bối cảnh mới. Việc ông tạo điều kiện cho các tướng lĩnh thảo luận, tranh luận và tự chủ quyết định trong phạm vi trách nhiệm là cách ông nhân bản tư duy chiến lược, biến quân đội Việt Nam thành một khối trí tuệ tập thể, nơi mỗi đơn vị đều có khả năng ứng biến linh hoạt trước những tình huống biến động không lường trước.

Vòng lặp SECI: Từ trải nghiệm cá nhân đến bản năng tổ chức

Cơ chế nhân bản gen này vận hành theo một vòng lặp tri thức khép kín và liên tục. Quá trình bắt đầu từ *Xã hội hóa* (chia sẻ tri thức ẩn qua Kompa hay Hội nghị dân chủ quân sự), sau đó là *Ngoại hóa* (biến trực giác thành các ẩn dụ, Sổ tay triết lý JAL hay Tổng kết chiến dịch). Tiếp theo, những tri thức này được *Kết hợp* để hệ thống hóa thành quy trình, giáo trình đào tạo bài bản. Cuối cùng là quá trình *Nội hóa*, nơi nhân viên và chiến sĩ thực hành liên tục cho đến khi những kiến thức đó thấm thấu sâu vào tâm thức,

trở thành thói quen và bản năng hành động.

Sự thành công của một tổ chức hiện minh không nằm ở việc sở hữu một lãnh đạo thiên tài, mà nằm ở một hệ sinh thái tri thức nơi “mã gen” hiện minh được sao chép, thẩm thấu và tiến hóa liên tục trong từng cá nhân. Khi mỗi mắt xích trong hệ thống đều có khả năng đưa ra những phán đoán đúng đắn về “Điều thiện”, tổ chức đó sẽ đạt tới trạng thái bất bại và phát triển bền vững.

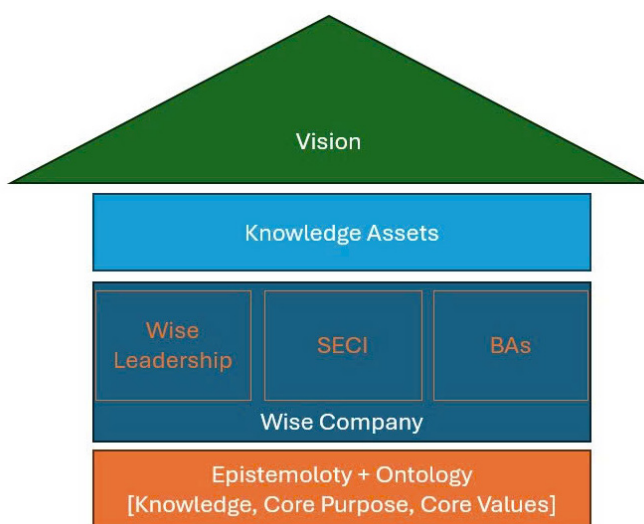
TỪ CÁ NHÂN HIỆN MINH ĐẾN CÔNG TY KHÔN NGOAN

Công ty khôn ngoan không đơn thuần là một thực thể kinh doanh mà là một tổ chức được xây dựng trên nền móng vững chắc của *Tri thức luận* và *Bản thể luận*. Tầng lõi của tổ chức này được vận hành bởi sự phối hợp nhịp nhàng giữa ba trụ cột: năng lực dẫn dắt của Lãnh đạo hiện minh, chu trình chuyển đổi tri thức liên tục (SECI), và các tri trường. Chính sự gắn kết chặt chẽ này biến tổ chức thành một thực thể sống, nơi các tài sản tri thức được tích lũy và tái tạo không ngừng để hiện thực hóa tầm nhìn cao cả nhất. Tại đó, mỗi thành viên không chỉ thực hiện các tác vụ kỹ thuật, mà còn là một mắt xích trong mạng lưới thực hành *tri khôn thực tiễn*, cùng nhau phụng sự các giá trị cốt lõi và mục đích tối hậu của tổ chức trong mọi bối cảnh biến động.

Cuộc đối chiếu xuyên không gian và thời gian giữa chiến trường Điện Biên Phủ và thương trường Nhật Bản đã làm sáng tỏ một sự thật cốt lõi: Dù bối cảnh lịch sử và lĩnh vực hoạt động có khác biệt, “Mã gen” của người lãnh đạo hiện minh luôn vận

hành theo một nguyên lý thống nhất. Sự thành công vượt bậc của Đại tướng Võ Nguyên Giáp và Inamori Kazuo không phải là kết quả của các kỹ thuật quản trị nhất thời, mà là minh chứng cho sức mạnh của một thực thể lãnh đạo đã đạt đến độ chín muồi về trí tuệ thực tiễn và chiều sâu đạo đức. Để thực sự sở hữu bộ gen hiện minh, nhà quản trị hiện đại cần quay về với gốc rễ của sự hành dụng (pragmatism) – nơi tri thức không còn là những khái niệm trừu tượng trong sách giáo khoa mà trở thành toàn bộ các thói quen hành vi mang tính hiểu biết.

Nhà lãnh đạo hiện minh không



đóng vai trò là người đưa ra mọi câu trả lời, mà là người thiết lập “hệ điều hành” cho toàn bộ tổ chức. Thông qua việc làm chủ 6 năng lực cốt lõi, họ tự biến mình thành trung tâm của vòng xoáy tri thức (SECI spiral). Họ không chỉ giải quyết các vấn đề thực tế trước mắt bằng *tri khôn thực tiễn* mà còn thiết lập một nền tảng đạo đức vững chắc, tạo ra một môi trường mà ở đó tri thức ẩn được giải phóng và chuyển hóa liên tục. Nhà lãnh đạo chính là chất xúc tác, là người “thổi lửa” để mỗi cá nhân trong tổ chức đều có thể phát huy tối đa năng lực phán đoán của mình vì mục tiêu chung, biến tổ chức thành một thực thể sống có khả năng

tự học hỏi và tiến hóa.

Mục tiêu cao nhất của việc nhân bản “mã gen” hiện minh không phải để tôn vinh cá nhân người đứng đầu, mà để kiến tạo một Công ty khôn ngoan. Đây là một tổ chức có khả năng đổi mới liên tục dựa trên việc nắm bắt bản chất thay đổi của môi trường và phản ứng một cách nhạy bén dựa trên trí tuệ tập thể. Quan trọng hơn, một tổ chức khôn ngoan luôn lấy sự phụng sự xã hội và hạnh phúc con người làm thước đo thành công tối cao. Như trường hợp của JAL hay quân đội Việt Nam, sự tồn vong và phát triển bền vững chỉ thực sự đạt được khi tổ chức vận hành trên nền tảng của “Điều thiện” và “Lợi ích chung”. Đó là nơi mà lợi nhuận hay chiến thắng chỉ là kết quả tất yếu của một quá trình phụng sự tận tâm.

Lịch sử hào hùng của Quân đội nhân dân Việt Nam dưới sự chỉ huy của Đại tướng Võ Nguyên Giáp và sự hồi sinh thần kỳ của JAL dưới bàn tay Inamori Kazuo là những bài học vượt thời gian cho giới quản trị hiện đại. Nó nhắc nhở chúng ta rằng, giữa một thế giới đầy biến động, vũ khí mạnh nhất của nhà lãnh đạo không nằm ở các công cụ kỹ thuật số hay dữ liệu khổng lồ, mà nằm ở sự **minh triết trong hành động**. Khi cái Tâm đã sáng và cái Tài đã được rèn luyện qua thực tiễn, người lãnh đạo sẽ kiến tạo nên những giá trị di sản trường tồn, đưa tổ chức vượt qua mọi nghịch cảnh để vươn tới những đỉnh cao mới.



Tinh hoa Triết học Trung Quốc về quản trị nhân lực

Phan Hương biên soạn dựa trên bài giảng chuyên đề số 8: Tinh Hoa Triết Học Trung Quốc về quản trị nhân lực và giá trị ứng dụng hiện nay của GS. TS. Lại Quốc Khánh ngày 05.2.2026

Trong dòng chảy của lịch sử quản trị, chúng ta thường có xu hướng tìm đến các lý thuyết hiện đại từ phương Tây. Tuy nhiên, nếu soi chiếu từ lăng kính lý thuyết triết học phương Đông, đặc biệt là tinh hoa triết học Trung Quốc cổ trung đại, ta sẽ thấy những vấn đề quản trị con người đã được đặt ra từ rất sớm và từ đó gợi mở hướng giải quyết những bài toán quản trị phức tạp của thời đại ngày nay.

Sự dịch chuyển của lịch sử nhân loại

Lịch sử nhân loại, theo cách tiếp cận độc đáo của giáo sư Lê Hồng Lô, đã và đang đi qua ba giai đoạn dựa trên hình mẫu con người: con người chính trị, con người kinh tế và hiện nay là con người văn hóa. Trong thời đại con người chính trị, Trung Quốc cổ đại là một quốc gia điển hình nơi chính trị đặt lên hàng đầu bởi nó chi phối vận mệnh của mọi tầng lớp từ tinh hoa đến người dân thường. Thời

cổ đại Trung Quốc, tương ứng với thời kỳ con người chính trị là sự phát triển về tư tưởng đi liền cùng các thành tựu văn hóa. Giai đoạn Xuân Thu - Chiến Quốc đã xuất hiện hàng loạt các trường phái tư tưởng và rất nhiều trường phái đến nay vẫn còn tồn tại, ảnh hưởng rất mạnh mẽ đến đời sống hiện tại của chúng ta và thậm chí ở nhiều quốc gia được coi như là nguồn lực rất quan trọng. Và tất nhiên, những giá trị đó không hề mất đi mà được chuyển hóa

thành những bài học kinh nghiệm cho thời đại con người văn hóa ngày nay.

Sự ra đời của các học thuyết quản trị con người xuất phát từ bối cảnh thực tế của thời Xuân Thu - Chiến Quốc, khi mô hình nhà nước dựa trên huyết thống của nhà Chu sụp đổ, nhu cầu xác lập một trật tự xã hội mới dựa trên năng lực và trí tuệ trở nên bức thiết, đó là lúc “Trăm nhà đua tiếng” (Bách gia tranh minh).



Đại hội Đảng Cộng sản Trung Quốc những năm gần đây trong đường lối phát triển nhấn mạnh đến tầm quan trọng của văn hóa truyền thống Trung Quốc, những người lãnh đạo của Trung Quốc nhận ra rằng họ có một nguồn tài nguyên rất quý báu, trong khi biết bao quốc gia khác trên thế giới tìm cách để khai thác, thậm chí các nước phương Tây dõn con mắt sang phương Đông thì để tìm những “hạt ngọc” trong tư tưởng triết học của Trung Quốc cổ trung đại.

Triết lý “Hiền tài giả đắc thiên hạ”

Mệnh đề cốt lõi nhất xuyên suốt trong tất cả các trường phái Triết học Trung Quốc: Ai có được hiền tài, người đó có được thiên hạ.

Đây không chỉ là một quan điểm chính trị mà còn là quy luật sinh tồn của mọi tổ chức.

Lịch sử đã minh chứng qua cuộc đối đầu giữa Hán Cao Tổ Lưu Bang và Sở Bá Vương Hạng Vũ. Hạng Vũ, dù là bậc dũng tướng sức mạnh vô song, nhưng lại thất bại vì không thể dung nạp và phát huy đội ngũ dưới trướng. Ngược lại, Lưu Bang biết mình không giỏi cầm quân bằng Hán Tín, không giỏi mưu lược bằng Trương Lương, nhưng ông lại thắng nhờ nghệ thuật tụ hội những người giỏi nhất. Bài học rút ra cho các nhà lãnh đạo hiện đại là: Để thành đại nghiệp, ưu tiên hàng đầu không phải là kỹ năng chuyên môn của cá nhân lãnh đạo, mà là năng lực dụng nhân.

Mối quan hệ giữa “Đức” và “Tài” trong quản trị

Một câu hỏi kinh điển luôn đặt ra cho các nhà quản lý: Nếu phải chọn giữa một người có tài và một người có đức, ta sẽ chọn ai? Triết học phương Đông không tách rời hai yếu tố này nhưng khẳng định: “Đức giả bản dã” - Đức là gốc.

Theo Nho gia, “Đức” không chỉ là sự tử tế đơn thuần, mà là định hướng giá trị và động lực nội sinh. Một người có tài mà thiếu “Đức” sẽ dễ bị chi phối bởi chủ nghĩa cá nhân, khiến tài năng trở thành công cụ gây hại. Ngược lại, Đức chính là “nguồn lực” giúp con người không ngừng nỗ lực, biến tài năng thành công cụ phụng sự tổ chức và xã hội. Tuy nhiên, các nhà quản trị hiện đại cần một cái nhìn hài hòa, lấy “Đức” làm nền tảng nhưng cũng phải chú trọng hướng tới mục tiêu lý tưởng là con người cần có cả “Đức” và “Tài”.

Nghệ thuật “Tri nhân” và cái bắt của sự thiên kiến

Làm thế nào để nhận diện được “ngọc trong đá”? Đây là thử thách lớn nhất của người làm công tác nhân sự. Khổng Tử từng nói: “Trí là biết người”. Nhưng biết người thôi chưa đủ, người quản lý còn phải vượt qua sự đố kỵ cá nhân để thừa nhận tài năng của người khác. Cho nên “Trí” là năng lực để phát hiện ra năng lực của người khác. Nhưng mà phải có lòng “Nhân”, phải có “Đức Nhân” thì mới có khả năng thật sự là thấy người tài và chấp nhận người tài. Thậm chí đến mức có khả năng tiến cử người tài hơn mình để giữ vị trí cao hơn mình và sử dụng những người tài năng để đóng góp cho tổ chức - xã hội.

Pháp gia, với đại diện là Hàn Phi Tử, đã đưa ra những kỹ thuật để đo lường con người, gọi là “Thất thuật” (Bảy thuật). Trong đó,

thuật “Chúng đoan tham quan” (quan sát từ nhiều đầu mối) nhắc nhở nhà lãnh đạo phải nghe bằng nhiều tai, nhìn bằng nhiều mắt để tránh cái nhìn lệch lạc (thiên kiến). Đặc biệt, thuật “Quý đức” (Đánh giá tổng thể): Là bước cuối cùng, quan sát tổng hợp các biểu hiện khác nhau để có đánh giá chung nhất về đối tượng. Việc đánh giá tổng thể giúp nhà quản trị có cái nhìn khách quan về đạo đức – yếu tố được coi là “gốc” của con người.

“Dụng nhân như dụng mộc”: Chiến lược của sự phù hợp

Một trong những triết lý sâu sắc khi quản trị con người là “Dụng nhân như dụng mộc”. Triết lý “Dụng nhân” của Nho gia, chủ trương mỗi cá nhân đều có giá trị riêng nếu được đặt đúng vị trí, giống như người thợ mộc giỏi biết dùng gỗ lớn làm cột, gỗ nhỏ làm mái chèo, gỗ cong hay thẳng đều có ích. Đối với người quản lý nên sử dụng và phân chia người trong nơi làm việc của mình để dùng vào những việc khác nhau, người lãnh đạo giỏi nhất không chỉ là người tìm ra những người tài giỏi, mà còn là người đánh giá đúng năng lực của từng người để dùng vào đúng việc.

Sự thành công hay thất bại của nhiều tổ chức thường nằm ở “nhân sự tương nghi”. Nếu đặt người vào vị trí vượt quá khả năng của họ, khiến họ phải mặc một chiếc áo quá rộng. Điều này không chỉ gây hại cho tổ chức mà còn là bi kịch cho chính cá nhân đó.

Sự công bằng và chữ “Tín” - sức mạnh mềm bền vững

Trong quản trị hiện đại, sự gắn kết giữa nhân viên và tổ chức không chỉ thuần túy dựa trên các điều khoản về một bản “hợp đồng lao động”, mà còn phụ thuộc lớn vào trải nghiệm thụ hưởng. Nhân viên luôn có sự so sánh ngầm về quyền lợi và đãi ngộ giữa tổ chức mình với các đơn vị khác, từ đó hình thành nên cảm nhận về tính công bằng. Sự công bằng rất quan trọng. Người tài sẵn sàng đồng cam cộng khổ với tổ chức trong bối cảnh khó khăn, nhưng họ sẽ rời đi nếu thấy sự bất công. Sự công bằng tạo nên lòng tự tôn và động lực cống hiến mãnh liệt hơn bất kỳ lợi ích vật chất nào.

Bên cạnh đó, chữ “Tín” là “công cụ hữu hiệu” để một cá nhân hay tổ chức giao thương với bên ngoài. Singapore là minh chứng sống động khi dùng chữ “Tín” để làm kinh tế với toàn cầu. Trong nội bộ, niềm tin giữa lãnh đạo và cấp dưới tạo nên một sức mạnh vô hình giúp tổ chức vượt qua mọi nghịch cảnh. Trong các mối quan hệ thì chữ “Tín” có ý nghĩa dù là quan hệ chiều ngang - quan hệ chiều

rộng - trên dưới - ngang cấp thì niềm tin tạo nên một giá trị ở trong tổ chức đấy là chữ “Tín”. Khi tổ chức đã có chữ “Tín” có thể khiến cho người ta chịu đựng được sự thiếu thốn. Một khi đã hiểu rõ và tin tưởng, thì dùng người không nghi ngờ chính là cách để người tài dần thân tận tụy. Người lãnh đạo dùng người mà bản thân chưa yên tâm, chưa hiểu rõ thì hại mình hại người, hại cả cho tổ chức và hại cả cho chính nhân sự.

Tầm nhìn dài hạn: Giáo dục và bồi dưỡng nhân tài

Mọi sự thành bại của vấn đề quản trị nhân lực đều bắt nguồn từ tầm nhìn về con người: Kế trọn đời không gì bằng trồng người. Một nhà lãnh đạo có tầm nhìn không chỉ biết dùng người tài hiện tại, mà còn phải biết đào tạo lớp người kế cận. Để giải quyết những vấn đề lớn, những vấn đề tầm chiến lược thì vấn đề đào tạo con người giáo dục con người là vấn đề mang tính dài lâu.

Học tập chính là nền tảng cốt lõi để hình thành nên phẩm chất, năng lực và trí tuệ của mỗi cá nhân. Trong đó, tiến trình dạy và học cần đặc biệt chú trọng vào việc tu dưỡng chữ “Đức” song hành cùng việc trải nghiệm thực tiễn. Chính sự dần thân vào đời sống thực tế, tiếp nhận thành công lẫn thất bại, mới là những bài học quý giá nhất đúc kết nên sự trưởng thành trọn vẹn của một con người. Người lãnh đạo cần tìm ra cách để lan tỏa tinh thần học hỏi mọi lúc, mọi nơi. Việc bồi dưỡng cần khuyến khích nhân sự luôn cầu thị, biết quan sát và học hỏi những điểm hay từ đồng nghiệp và những người xung quanh. Cuối cùng, người lãnh đạo bồi dưỡng bằng lòng khoan dung, dùng sự khoan dung để tạo điều kiện cho nhân sự sửa chữa lỗi lầm. Việc chấp nhận những khiếm khuyết nhỏ để bồi đắp ưu điểm lớn giúp nhân tài yên tâm cống hiến và không ngừng hoàn thiện.



Shibusawa Eiichi và sự kế thừa “Đạo thương nhân” trong dòng chảy tư tưởng Nhật Bản

Nguyễn Thị Phương, biên soạn từ bài giảng “Đạo thương nhân trong dòng chảy tư tưởng Nhật Bản” của PGS.TS. Phạm Thị Thu Giang trong khóa “Tinh hoa Triết học Phương Đông”



Trong dòng chảy lịch sử tư tưởng Nhật Bản, nếu tinh thần Võ sĩ đạo là xương sống của tầng lớp lãnh đạo, thì “Đạo thương nhân” chính là huyết mạch thúc đẩy sự vận động kinh tế và hình thành các chuẩn mực đạo đức trong giao thương. Đạo thương nhân không đơn thuần là kỹ nghệ tích lũy lợi nhuận, mà là một hệ thống giá trị được bồi đắp qua hàng nghìn năm, từ các “Quan thị” thời cổ đại đến các phường buôn “Za” thời trung thế. Trong dòng chảy tư tưởng Nhật Bản, Shibusawa

Eiichi đã khéo léo chuyển hóa những giá trị truyền thống bền vững thành một hệ thống quản trị hiện đại, kết hợp hài hòa giữa lợi ích cá nhân và trách nhiệm quốc gia, đặt nền móng cho chủ nghĩa tư bản đạo đức tại Đông Á.

Trước Shibusawa Eiichi, đạo thương nhân Nhật Bản đã được định hình thông qua sự tổng hòa đức tin giữa Phật giáo, Nho giáo và Thần đạo, biến hoạt động kinh doanh từ một nghề bị coi rẻ thành một thiên chức cao quý cho xã hội. Tiên phong là thiền

sư Suzuki Shosan với tư tưởng “Thế pháp tức Phật pháp”, khẳng định “Việc mua bán chân chính, không lừa dối mà mang lại lợi ích cho người chính là tu hành Phật pháp vậy”. Kế thừa tinh thần đó, Ishida Baigan đã đề xuất tư tưởng Thương nhân đạo nhằm hướng tới xây dựng thương nghiệp trong sạch, bền vững, cống hiến cho xã hội, ông nói “việc buôn bán kinh doanh không phải là gian trá, nhơ nhớp; nếu bán hàng một cách thành thực thì sẽ trở thành công việc trân quý, có ích cho mọi người”. Ông nhấn dạy thương nhân phải giữ gìn sự “chính trực, kiệm ước, chuyên cần” và coi trọng chữ tín lâu dài hơn là lợi ích nhất thời.

Bối cảnh và vai trò lịch sử của Shibusawa Eiichi

Shibusawa Eiichi (1840-1931) là một nhân vật lỗi lạc đã kinh qua những biến động lớn trong thời kỳ chuyển giao từ Cận thế sang Cận đại tại Nhật Bản. Xuất thân từ một người theo học Nho giáo và từng được Mạc phủ trọng dụng, ông đã có bước ngoặt quan trọng vào năm 1867 khi theo đoàn sứ giả sang Pháp và các nước châu Âu, mở mang tầm nhìn về kinh tế và xã hội phương Tây trước khi trở về nước vào cuối năm 1868. Với những đóng góp trong việc thành lập và vận hành khoảng 500 tổ chức kinh tế cũng như doanh nghiệp trên nhiều lĩnh vực khác nhau, ông được tôn vinh là “Cha đẻ của Chủ nghĩa tư



bản Nhật Bản”. Bên cạnh vai trò kiến trúc sư cho hệ thống ngân hàng và Ngân hàng nhà nước đầu tiên, ông còn tích cực tham gia thành lập các tổ chức phúc lợi xã hội và cơ sở giáo dục cho nữ giới. Triết lý cốt lõi của ông về “Đạo đức kinh tế hợp nhất”, được minh chứng qua tác phẩm “Luận ngữ và bản tính”, khẳng định rằng kinh doanh phải luôn song hành với đạo đức và trách nhiệm cống hiến cho xã hội. Tầm vóc lịch sử của Shibusawa Eiichi không chỉ dừng lại ở các thành tựu kinh tế mà còn được dân tộc Nhật Bản ghi nhận qua việc in chân dung ông trên đồng tiền có mệnh giá lớn nhất hiện nay.

Tư tưởng cốt lõi: “Đạo đức kinh tế hợp nhất”

Tư tưởng cốt lõi của Shibusawa Eiichi xoay quanh khái niệm “Đạo đức kinh tế hợp nhất”, một triết lý khẳng định rằng hoạt động kinh tế và các chuẩn mực đạo đức không phải là hai thái cực đối nghịch mà là một thể thống nhất, không thể tách rời. Hình ảnh trung tâm và cũng là biểu tượng cho tư tưởng này chính là “Luận ngữ và Bản tính”, sự kết hợp độc đáo giữa đạo xử thế Nho gia và triết lý kinh doanh thực tiễn. Trong đó, “Luận ngữ” đại diện cho hệ giá trị đạo đức Nho giáo, đóng vai trò là phương tiện tối ưu để con người tu thân, rèn luyện nhân cách và giữ gìn đạo lý trong mọi mối quan hệ xã hội.

Ngược lại, “Bản tính” lại là hình ảnh tượng trưng cho hoạt động kinh tế thuần túy, việc tính toán lợi nhuận một cách khoa học và khát vọng kiến tạo sự giàu có về mặt vật chất. Mặc dù hai yếu tố này dường như có vẻ xa nhau về mặt bản chất - một bên thiên về lý tưởng tinh thần, một bên thiên về lợi ích thực dụng - nhưng Shibusawa khẳng định giữa chúng có một sự gắn kết hữu cơ chặt chẽ, buộc chúng phải luôn tác động qua lại và đồng hành trong mọi hoạt động buôn bán. Đối với ông, việc tách rời bản tính khỏi luận ngữ sẽ dẫn đến sự giàu có phi đạo đức và không bền vững, trái lại, đạo đức kinh tế hợp nhất chính là chìa khóa để xây dựng một xã hội phát triển nhân văn và phồn vinh lâu dài.

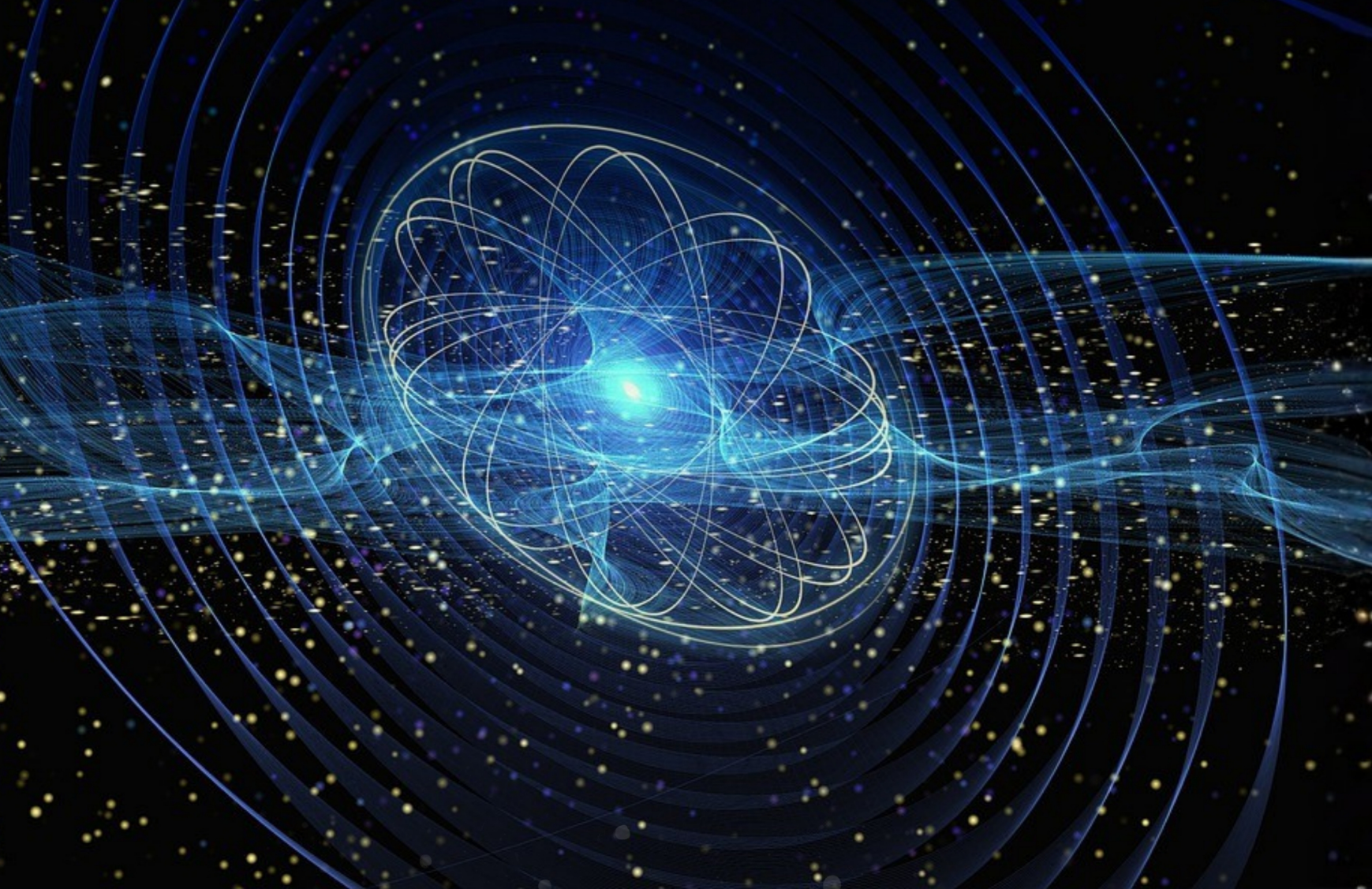
Mục đích kinh doanh, trách nhiệm xã hội và tầm nhìn về sự phồn vinh

Shibusawa Eiichi định nghĩa mục đích tối thượng của kinh doanh không nằm ở việc tích lũy tài sản cá nhân mà ở việc phụng sự và hoàn trả lợi ích cho cộng đồng thông qua lợi nhuận của doanh nghiệp. Theo ông, doanh nghiệp hiện diện là để cống hiến cho sự phồn vinh của quốc gia, do đó, ngay cả trong những cuộc cạnh tranh khốc liệt nhất trên thương trường, người thương nhân vẫn phải tuyệt đối giữ gìn đạo đức và sự chính trực. Shibusawa nhấn mạnh rằng sự giàu có của

một quốc gia nếu không được tạo dựng dựa trên đạo lý đúng đắn và căn cốt nhân nghĩa thì sẽ không bao giờ có thể tồn tại bền vững. Theo ông, nhiệm vụ của giới chính trị, quân sự là làm gia tăng của cải, vật chất. Nếu không thực hiện điều đó thì không tạo nên sự giàu có cho quốc gia. Căn cội tạo nên sự giàu có là đạo đức nhân nghĩa. Nếu của cải vật chất không được tạo ra bởi đạo lý đúng đắn thì sự giàu có của quốc gia không thể tồn tại lâu dài.

Đặc biệt, ông đề cao lý tưởng vị tha sâu sắc khi chủ trương giúp người khác “lập thân” trước khi bản thân phát triển, thăng tiến. Tầm nhìn nhân văn này đã được ông cụ thể hóa bằng hành động thực tiễn bằng việc ông tham gia thành lập hàng loạt tổ chức phúc lợi xã hội, các cơ sở giáo dục dành cho nữ giới. Tư tưởng này không chỉ đặt nền móng cho khái niệm trách nhiệm xã hội (CSR) hiện đại mà còn là nguồn cội tạo nên sức mạnh cho những tập đoàn xuyên quốc gia và các doanh nghiệp Nhật Bản có tuổi đời hàng ngàn năm.

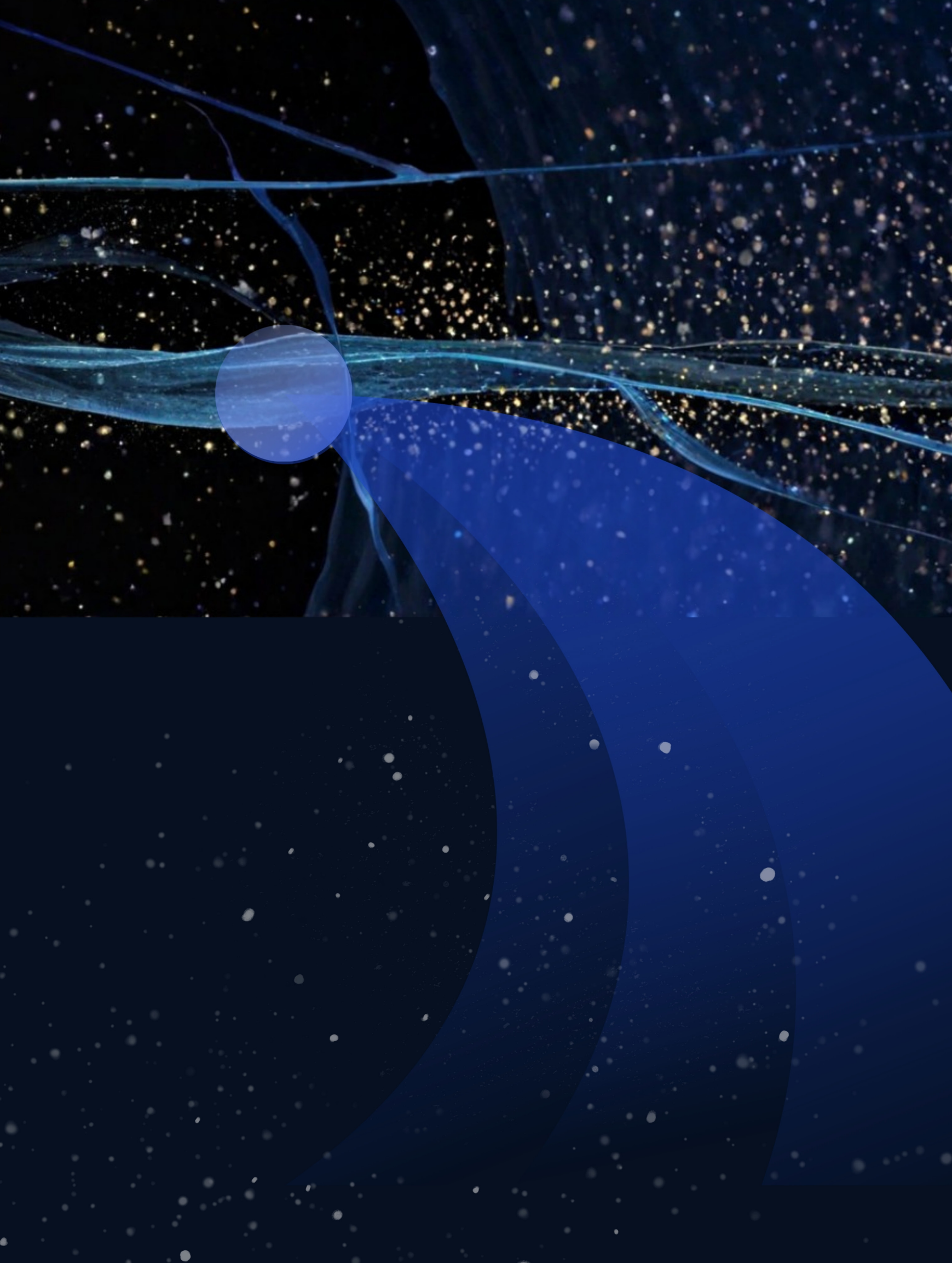
Shibusawa Eiichi không chỉ là nhà kinh tế, mà là một triết gia hành động, người đã đúc kết và nâng tầm “Đạo thương nhân” Nhật Bản lên một tầm cao mới. Ông đã chứng minh một cách thuyết phục rằng sự giàu có thực sự của một quốc gia không thể tách rời nền tảng đạo đức bền vững. Tầm nhìn về sự hài hòa giữa đạo đức và kinh tế của ông vẫn giữ nguyên giá trị cốt lõi, tiếp tục là kim chỉ nam cho sự phát triển của các doanh nghiệp trong khu vực và trên toàn thế giới trong thế kỷ XXI.



Tâm thế mới

"Khoa học không bao giờ chứng minh được chân lý, nhưng có thể tiến gần đến chân lý bằng cách liên tục bác bỏ những giả thuyết sai"

(Karl Popper)



Vật lý lượng tử: Cuộc cách mạng triết học về thực tại

Nguyễn Thị Phương biên soạn từ bài giảng của TS. Nguyễn Quốc Hưng (Viện trưởng Viện Công nghệ lượng tử, ĐHQGHN) từ khóa học “Triết học Khoa học”

Vật lý lượng tử không đơn thuần là lý thuyết vật lý sâu sắc nhất của loài người mà còn là một cuộc cách mạng triết học, thách thức những trực giác cơ bản nhất của con người về thực tại, không gian, thời gian và tính tất định. Điều thú vị là để giải thích những mâu thuẫn của vật lý cổ điển, vật lý lượng tử tuân thủ nghiêm ngặt phương pháp luận khoa học. Mặc dù lý thuyết này dẫn đến những kết luận phản trực giác tới mức “không ai hiểu gì cả”, các tiên đoán thực tế của nó đạt độ chính xác tuyệt đối, mở đường cho sự thành công của công nghệ lượng tử.

Nghịch lý trong phương pháp luận khoa học: Trong vật lý cổ điển, chu trình khoa học diễn ra một cách logic từ quan sát đến tiên đoán. Tuy nhiên, cơ học lượng tử tạo ra một sự đứt gãy giữa việc “hiểu” và việc “kiểm chứng”.

Bước	Tên Tiếng Anh	Tên Tiếng Việt	Đặc điểm trong Cơ học Lượng tử
1	Observation	Quan sát	Cực kỳ phản trực giác, mang tính ngẫu nhiên (bất định), đi ngược lại kinh nghiệm thông thường (tất định).
2	Hypothesis	Giả thuyết	Trở nên "không thể hiểu nổi" về mặt logic thông thường.
3	Validation	Kiểm chứng	Hoàn toàn chính xác thông qua các thí nghiệm thực chứng.
4	Prediction	Tiên đoán	Đạt độ chính xác chưa từng có, là nền tảng cho công nghệ lượng tử.

Bảng 1: Phương pháp Khoa học và sự khác biệt của vật lý Lượng tử

Như vậy, “Validation - Kiểm chứng thì đúng, Prediction - Tiên đoán thì đúng, nhưng mà Observation - Quan sát và Hypothesis - Giả thiết thì không hiểu gì cả”. Điều này cũng thể hiện rõ qua hai thí nghiệm cơ bản của vật lý lượng tử. **Thí nghiệm Hai khe (Double-Slit Experiment):** Chứng minh một “hạt” đơn lẻ có thể “đi qua cả hai khe cùng lúc”, dẫn đến khái niệm phi trực giác “Chồng chập Lượng tử” (Superposition). **Thí nghiệm Clauser – Aspect – Zeilinger (chứng minh vi phạm bất đẳng thức Bell – Nobel 2022):** Khẳng định thế giới lượng tử là “Phi thực tại” (Non-realism), tức là các tính chất của hạt không tồn tại trước khi được đo, và “Phi địa phương”

(Non-locality), cho thấy sự kết nối tức thời giữa các hạt vướng víu bất chấp khoảng cách. **Thách thức về sự tồn tại:** Thực tại có khách quan? Vật lý lượng tử đặt câu hỏi: Liệu vật thể có tồn tại với những đặc tính xác định khi chúng ta không quan sát chúng? **Tính phi thực tại (Non-realism):** Thí nghiệm Nobel 2022 khẳng định các thuộc tính của hạt (như độ phân cực) không hề tồn tại sẵn có trước khi phép đo được thực hiện. Thực tại không phải là thứ có sẵn để khám phá mà được kiến tạo thông qua hành động đo lường.



Sự chồng chập (Superposition): Thí nghiệm hai khe cho thấy một “hạt lượng tử” đơn lẻ có vị trí không xác định rõ ràng khi đi qua hai khe. Vật thể lượng tử không đi qua 1 khe, không đi qua 2 khe, mà chồng chập qua hai khe. Chồng chập lượng tử phủ định tư duy “vật thể phải có vị trí xác định” của vật lý cổ điển.

Thách thức về quan hệ nhân - quả và tính tất định: Thế giới quan của Newton coi vũ trụ như một cỗ máy chính xác mà tương lai có thể tính toán được (tất định). Cơ học lượng tử đã phá vỡ “nhà tù” này bằng hai khái niệm then chốt:

Sự sụp đổ ngẫu nhiên: Trong khi hàm sóng tiến hóa tất định theo phương trình Schrödinger, hành động đo lường lại khiến nó *sụp đổ tức thời và ngẫu nhiên* về một trạng thái cụ thể. Quan điểm chính thống về vật lý lượng tử cho rằng sự ngẫu nhiên này là bản chất của tự nhiên, không phải do sự thiếu hụt công cụ đo lường.

Tính phi địa phương (Non-locality): Sự vướng víu lượng tử cho thấy giữa các “hạt” có sự ràng buộc tức thời bất chấp khoảng cách, thách thức quan niệm của vật lý tương đối về tương tác phải truyền đi với tốc độ hữu hạn.

Các tiên đề Toán học và bản chất “Ảo” của thế giới: Để mô tả thực tại kỳ lạ này, các nhà khoa học xây dựng một hệ tiên đề của vật lý lượng tử nằm ngoài trực giác thông thường: **Hàm sóng (Ψ):** Mọi tính chất của một vật thể lượng tử được mô tả bằng một hàm sóng có giá trị là số phức (số ảo). Điều này ám chỉ bản chất thế giới phong phú hơn những gì số thực có thể mô tả. **Xác suất ($|\Psi|^2$):** Chúng ta không bao giờ thấy được thuộc tính của vật thể lượng tử (hàm sóng), chỉ thấy được xác suất của các

giá trị này khi đo lường. **Chồng chập lượng tử:** các hàm sóng (phức) có thể tổ hợp tuyến tính (chồng chập). Trong thế giới cổ điển, điều này giống như tổ hợp tuyến tính quả cam và quả táo! **Thuộc tính của vật thể lượng tử** (hàm sóng) tuân theo phương trình Schrodinger, một dạng mở rộng của định luật Newton II.

Có những cách khác để mô tả thực tại lượng tử. Khi không hài lòng về tính bất định, Everett đề xuất lý thuyết đa vũ trụ (many worlds) cho rằng không có sự sụp đổ hàm sóng nào cả; thay vào đó, vũ trụ rẽ nhánh sang các nhánh song song cho mỗi kết quả khả dĩ. Thay tính bất định bằng các thế giới song song hay các giả thiết khác, chưa có lý thuyết nào có thể giải thích thỏa mãn tính phản trực giác của thế giới tự nhiên. Mặc dù vậy, những tranh cãi triết học này đã ra khỏi tháp ngà khoa học, trở thành nền tảng cho Máy tính lượng tử, một ví dụ về việc khai thác sự chồng chập và vướng víu phục vụ lợi ích của con người.

Như vậy, Cơ học lượng tử buộc chúng ta phải chấp nhận một thực tại bất định, phi địa phương và không tồn tại độc lập với quan sát. Những khái niệm như “vị trí” hay “hình dạng” chỉ là những lát cắt thô thiển của một thực tại hàm sóng phức tạp và kỳ diệu hơn nhiều.

Vượt qua giới hạn 0 và 1: Tại sao người Việt cần “tư duy lượng tử” ngay bây giờ

Thực hiện phỏng vấn: Nguyễn Thị Phương

Năm 2025 và đầu năm 2026 đánh dấu một bước ngoặt quan trọng khi Việt Nam chính thức đưa “Công nghệ lượng tử” vào danh mục “Công nghệ chiến lược” quốc gia. Theo Nghị quyết số 57-NQ/TW của Bộ Chính trị và Quyết định số 1131/QĐ-TTg ngày 12/6/2025 của Thủ tướng Chính phủ, công nghệ lượng tử được xếp cùng nhóm với AI, Bán dẫn và 6G. Bộ Chính trị đặt mục tiêu đến năm 2030, Việt Nam phải làm chủ được một số phân khúc cụ thể trong hệ sinh thái lượng tử. Lượng tử được xem là công cụ để bảo vệ chủ quyền số (thông qua mật mã lượng tử). Hiện nay Việt Nam tích cực tham gia các liên minh lượng tử khu vực để tránh bị cô lập. Trong giáo dục, bắt đầu có sự chuyển dịch từ đào tạo vật lý lý thuyết sang kỹ thuật lượng tử thực hành.



Trong ngày đầu năm mới, chúng ta sẽ cùng trò chuyện với TS. Nguyễn Quốc Hưng - Viện trưởng Viện Công nghệ lượng tử, ĐHQGHN.

Về chủ quyền công nghệ

PV: “Trong bối cảnh thế giới đang nhắc tới ‘Ngày tận thế lượng tử’ (Y2Q) - khi các máy tính lượng tử có thể bẻ khóa mọi mật mã hiện nay - anh đánh giá thế nào về việc làm chủ công nghệ lượng tử như một ‘chiếc khiên’ để bảo vệ chủ quyền số của Việt Nam? Nếu không bắt đầu từ bây giờ, chúng ta có đang đứng trước nguy cơ trở thành ‘vùng trũng’ dữ liệu của thế giới không?”

TS. Nguyễn Quốc Hưng: Công nghệ lượng tử giống như máy tính cá nhân, mạng internet, LLM, có tiềm năng thay đổi mạnh mẽ nhiều lĩnh vực trong xã hội. Không chỉ bẻ khóa mật mã RSA, máy tính lượng tử làm tính toán hiệu quả hơn trong mọi lĩnh vực, từ tối ưu logistic, đầu tư tài chính, tới thiết kế thuốc mới, hay mạnh hơn là tìm hiểu trực tiếp các tri thức nền tảng của tự nhiên. Một công cụ mạnh như vậy phụ thuộc vào người sử dụng. Rõ ràng Việt Nam không thể nằm ngoài sự phát triển này. Chúng ta không chỉ cần bảo vệ chủ quyền số, chúng ta cần tích cực chủ động làm chủ công nghệ mạnh mẽ này để không bị bỏ lại phía sau.

Tuy nhiên, chúng ta cần cả khiên và thuẫn. Để bảo vệ chủ quyền số, chúng ta cần nâng cấp các thuật toán mã hoá để máy tính lượng tử không thể phá khóa. Các thuật toán mã hoá hậu lượng tử (Post Quantum Cryptography) không phải công nghệ lượng tử, mà là chiếc khiên để bảo vệ an toàn thông tin. Về mặt này, chúng ta đã có một số bước tiến nhất định. Gần đây, Ban Cơ yếu Chính phủ đã ra mắt chữ ký số hậu lượng tử VN-PQsign, ứng dụng các thuật toán tiên tiến chống lại “ngày tận thế lượng tử”. Kể cả khi máy tính lượng tử phổ quát ra đời, người sử dụng vẫn an tâm với chữ ký số VN-PQsign. Chúng ta cũng đã có những bước tiến đầu tiên triển khai các giao thức truyền thông lượng tử (QKD), làm quen với những công nghệ như các cỗ máy thu phát đơn photon.

Mặc dù đạt những thành tựu lớn trong phát triển kinh tế xã hội, nền khoa học công nghệ Việt Nam vẫn còn đi sau, đặc biệt ở những công nghệ tiên tiến như công nghệ lượng tử. Rõ ràng chúng ta cần phải lo lắng về việc trở thành vùng trũng, đặc biệt với công nghệ lượng tử. Các kiểm soát xuất khẩu về hạn chế chia sẻ, chuyển giao công nghệ cao, đặc biệt trong lĩnh vực lượng tử đang gia tăng với tốc độ chóng mặt.

Về hợp tác quốc tế: Vị thế trong “chuỗi giá trị mới”

PV: “Công nghệ lượng tử là một cuộc đua tốn kém hàng tỷ đô la. Với một quốc gia đang phát triển như Việt Nam, theo anh, chúng ta nên định vị mình ở đâu trên bản đồ lượng tử thế giới để không chỉ là người đi mua công nghệ, mà là một đối tác chiến lược trong các liên minh quốc tế?”

TS. Nguyễn Quốc Hưng: Công nghệ lượng tử thực ra không quá tốn kém. Kích thước phòng thí nghiệm lượng tử cần để làm chủ công nghệ lõi chỉ nằm trong một căn phòng, với các cỗ máy đặt vừa trên những chiếc bàn nhỏ. So sánh với công nghệ không gian hay công nghệ hạt nhân, công nghệ lượng tử hoàn toàn vừa miếng với Việt Nam.

Tuy nhiên, hãy nhìn lại công nghệ chip bán dẫn. Không có quốc gia nào làm chủ toàn bộ công nghệ này, mà nó đã thành một hệ sinh thái. Trong đó, mỗi nước đóng góp một mảng quan trọng, và nước nào không tham gia vào hệ sinh thái này thì sẽ dễ dàng bị bỏ qua. Việt Nam đã lỡ chuyến tàu bán dẫn, một phần cũng phải kể đến các yếu tố lịch sử như chiến tranh. Chúng ta đang ở thời điểm vàng để tham gia vào hệ sinh thái công nghệ lượng tử. Khi công nghệ chưa thực sự định hình, khi hệ sinh thái vẫn còn ở giai đoạn đầu, Việt Nam hoàn toàn có thể tham gia như một mắt xích quan trọng của hệ sinh thái lượng tử thế giới.

Trong bối cảnh của Nghị quyết 57 và các chính sách ngoại giao công nghệ được thúc đẩy mạnh mẽ, việc tham gia sâu rộng vào hệ sinh thái công nghệ lượng tử toàn cầu là rất quan trọng. Không chỉ nâng tầm các công nghệ lõi trong nước, việc tham gia chặt chẽ vào hệ sinh thái lượng tử giúp chúng ta không bị bỏ lại ở sau.

Hàn Quốc và Ấn Độ là hai quốc gia như vậy ở gần Việt Nam. Kể từ khi xác định công nghệ lượng tử như một công nghệ chiến lược và ban hành kế hoạch phát triển lượng tử quốc gia, hai quốc gia này phát triển mạnh mẽ và đạt nhiều thành tựu cả trong nghiên cứu cơ bản, làm chủ công nghệ lõi, và phát triển hệ sinh thái, ứng dụng cho công nghệ lượng tử.

Về giáo dục: từ “nhị phân” sang “lượng tử”

PV: “Nhiều người cho rằng lượng tử là thứ gì đó rất xa vời và chỉ dành cho các nhà vật lý. Tuy nhiên, dưới góc độ giáo dục, việc hiểu về “tư duy lượng tử” (chấp nhận sự chồng chập, đa chiều) sẽ thay đổi cách thế hệ trẻ Việt Nam giải quyết các bài toán phức tạp trong

kinh tế và xã hội như thế nào?”

TS. Nguyễn Quốc Hưng: Công nghệ lượng tử hiện chủ yếu đang phát triển mạnh ở các nền tảng vật lý, do đó các nhà vật lý cần là những nhà tiên phong. Tuy nhiên, việc phổ cập lượng tử, hiểu đúng các khái niệm của nó là một điều quan trọng. Cần phải dạy vật lý lượng tử rộng hơn nữa, và cũng cần dạy thêm các môn học về công nghệ lượng tử. Chúng ta cần có cả chương trình đào tạo chính quy về công nghệ lượng tử, và các khóa học bổ sung kiến thức, lan toả ra cộng đồng. Khi phát triển từ con số không, chúng ta sẽ gặp những mâu thuẫn như con gà quả trứng, nhưng không có nghĩa là chúng ta không làm được. Khi thiếu giáo viên, có thể dùng chương trình online. Khi đã có đội ngũ rồi, chúng ta sẽ đặt những mục tiêu lớn hơn.

Tuy nhiên cần chú ý về sự tương tự bề ngoài của các khái niệm trong một số ngành của khoa học xã hội với các khái niệm của vật lý lượng tử. Vương vù lượng tử là một tính chất vật lý, được xác định rõ ràng bằng các phép đo hiệu điện thế, chứ không có mối liên hệ với tâm linh. Chồng chập lượng tử không phải là đa vũ trụ như trong phim Hollywood. Ở giới hạn của vật lý lượng tử, các nhà khoa học hàng đầu trên thế giới có thể đưa ra những mô hình phức tạp, sử dụng ngôn ngữ chưa được định nghĩa chính xác, có thể gây hiểu nhầm với người ngoài. Vai trò của giáo dục rất quan trọng. Không chỉ lan tỏa các phát triển mới nhất trong ngành, các khái niệm của công nghệ lượng tử cũng cần phải hiểu chính xác, từ đó mới xác định được khả năng ảnh hưởng trong xã hội.

Về sự giao thoa: Quantum-AI-Semiconductor

PV: “Anh thường nhấn mạnh sự hội tụ giữa Lượng tử, Bán dẫn và AI. Vậy đối với những nhân sự không chuyên đang làm việc trong ngành công nghệ hoặc marketing, việc trang bị kiến thức nền tảng về lượng tử sẽ giúp họ đón đầu làn sóng “nâng cấp năng lực” này ra sao trong 3-5 năm tới?”

TS. Nguyễn Quốc Hưng: Công nghệ lượng tử lớn lên từ trong công nghệ bán dẫn. Chúng sử dụng chung nhiều công nghệ nền tảng trong chế tạo và điều khiển quang, điện. AI cũng được ứng dụng rộng rãi, góp phần phát triển công nghệ lượng tử mạnh mẽ trong thời gian vừa qua. Đây là hai lĩnh vực gần gũi nhất với công nghệ lượng tử. Việc chuyển đổi nhân sự giữa 3 lĩnh vực này là nỗi đau của doanh nghiệp phát triển công nghệ lượng tử trên thế giới.

Có nhiều nỗ lực để giải quyết khó khăn này. Trước đây, chỉ có các PhD về vật lý lượng tử với thời gian đào tạo tới 10 năm mới có thể làm việc trong ngành.

Hiện tại, có nhiều khóa học upskill, có thể giúp các nhân sự trái ngành nhanh chóng tham gia thị trường lao động. Tuy nhiên, vẫn phải tính đến thời gian theo năm để các nhân sự thực sự làm chủ được công việc của mình. Tuy nhiên, đây không phải vấn đề của công nghệ lượng tử. Công nghệ cao nào cũng có rào cản gia nhập rất cao.

Trong bối cảnh thị trường lao động lượng tử Việt Nam mới đang ở giai đoạn đầu, việc chuẩn bị cho sự phát triển trong giai đoạn tiếp theo là quan trọng. Các khóa học ngắn hạn về công nghệ lượng tử tổ chức bởi Libero, Viasm, với sự tham gia của các đơn vị có chuyên môn như Viện công nghệ lượng tử, ĐHQGHN hay mạng lưới công nghệ lượng tử VNQuantum có thể cung cấp những nhu cầu ngắn hạn này.

“Cú nhảy vọt” của Việt Nam

PV: “Nếu có một thông điệp để ‘đánh thức’ sự tò mò của những người Việt trẻ về kỷ nguyên lượng tử, ông sẽ nói gì để họ thấy rằng: Lượng tử không phải là một môn học khô khan, mà là cơ hội để Việt Nam thực hiện một cú nhảy vọt về đẳng cấp công nghệ?”

TS. Nguyễn Quốc Hưng: Tôi mượn lời của Arthur Clarke: “Bất cứ công nghệ nào đủ tiên tiến đều giống như phép thuật” (Any sufficiently advanced technology is indistinguishable from magic).

Xin được cảm ơn anh!

Công nghệ bán dẫn: Nền tảng cốt lõi của kỷ nguyên số

Nguyễn Thị Phương biên soạn từ bài giảng trong khóa Triết học khoa học của PGS.TS. Nguyễn Trần Thuật

Trong kỷ nguyên số, chip bán dẫn dù không thể quan sát được từ vệ tinh như các công trình vĩ đại nhưng lại đóng vai trò là “trái tim” và “bộ não” của mọi thiết bị công nghệ hiện đại. Đây là nền tảng cốt lõi của kinh tế số, tạo ra tác động lan tỏa khổng lồ: ngành công nghiệp vi mạch trị giá khoảng 600 tỷ USD vào năm 2022 đã trở thành động lực thúc đẩy thị trường điện tử 3.000 tỷ USD và thị trường chuyển đổi số lên tới 40.000 tỷ USD. Hiểu rõ về vật liệu, quy trình chế tạo và những triết lý phát triển của ngành này không chỉ là yêu cầu kỹ thuật mà còn là bài toán chiến lược về chủ quyền công nghệ và vị thế quốc gia trên bản đồ địa chính trị thế giới.

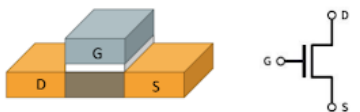
Vật liệu bán dẫn và các linh kiện bán dẫn chính

Vật liệu bán dẫn, tiêu biểu là Silic (Si), có khả năng thay đổi độ dẫn điện trong một dải rất rộng: từ trạng thái gần như cách điện khi tinh khiết sang trạng thái dẫn điện cao khi được pha tạp. Thông qua việc bổ sung một lượng rất nhỏ các nguyên tố như Phốt pho (tạo bán dẫn loại N với electron là hạt tải chính) hoặc Bo (tạo bán dẫn loại P với lỗ trống là hạt tải chính), con người có thể kiểm soát chính xác dòng điện trong mạng tinh thể Silic. Sự kết hợp giữa các vùng bán dẫn loại P và N đã tạo ra ba dòng linh kiện then chốt của thế giới hiện đại:

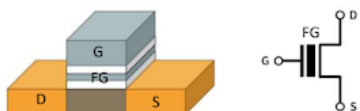
➤ Diode



➤ Transistor trường (FET) MOS (MOSFET)



➤ Transistor trường cực cổng nổi (FG-MOSFET)



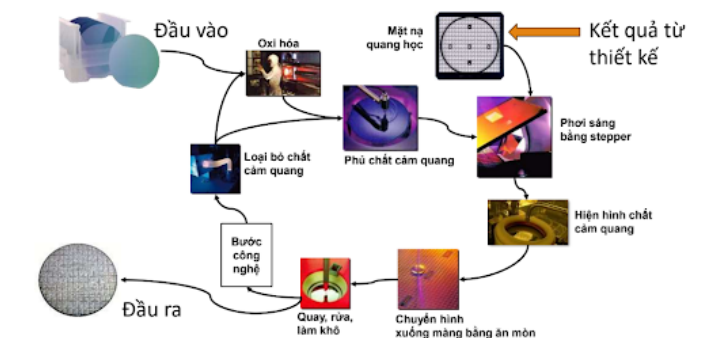
Diode (Tiếp giáp PN): Chỉ cho phép dòng điện đi qua một chiều, là cơ sở cho tế bào pin mặt trời, chip LED và các tấm nền màn hình OLED.

Transistor hiệu ứng trường (MOSFET): Hoạt động như một công tắc điện tử sử dụng điện áp cực cổng để điều khiển trạng thái dẫn/ngắt, đóng vai trò nền tảng cho mọi phép tính toán số trong CPU, GPU và SoC.

Transistor cổng nổi (FG-FET): Một cấu trúc đặc biệt có khả năng lưu trữ điện tích ngay cả khi ngắt nguồn, là thành phần cốt lõi của các loại chip nhớ không mất dữ liệu như ổ cứng SSD và USB.

Chip bán dẫn và lịch sử phát triển công nghiệp chip

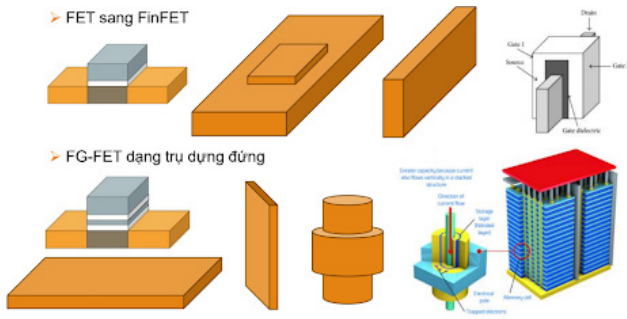
Chip bán dẫn, hay còn gọi là vi mạch (IC), là một linh kiện điện tử chứa tập hợp hàng tỷ phần tử cơ bản có kích thước siêu nhỏ, đóng vai trò là “bộ não” thực hiện mọi tác vụ tính toán và lưu trữ trong các thiết bị hiện đại. Nguyên lý vận hành cốt lõi của chip dựa trên cơ chế dẫn hoặc không dẫn điện của các transistor hiệu ứng trường (FET) để biểu diễn các số nhị phân 0 và 1. Để tạo ra những siêu vi mạch này, các nhà sản xuất phải thực hiện một quy trình chế tạo dạng vòng lặp cực kỳ phức tạp trên các phiến Silic (wafer) tinh khiết, trải qua hàng trăm bước công nghệ như oxy hóa, quang khắc qua mặt nạ vi phim để in sơ đồ thiết kế, ăn mòn và pha tạp nhằm hình thành các lớp cấu trúc linh kiện và mạng lưới kết nối kim loại đa tầng.



(Chế tạo chip bán dẫn - vi mạch)

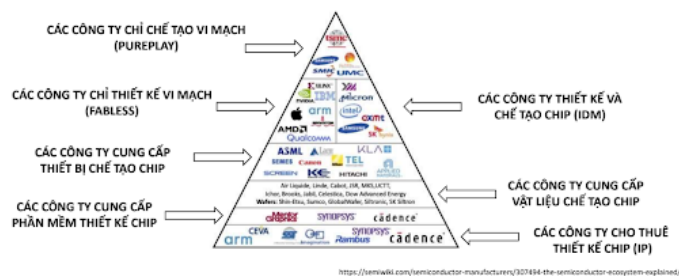
Lịch sử phát triển của ngành công nghiệp chip được dẫn dắt bởi Định luật Moore, một quy luật phát biểu rằng số lượng transistor⁽¹⁾ trên mỗi vi mạch sẽ tăng gấp đôi sau mỗi hai năm. Việc không ngừng thu nhỏ kích thước linh kiện đã mang lại lợi ích kép: vừa giúp tăng hiệu năng xử lý nhờ đường truyền tín hiệu ngắn hơn, vừa giúp giảm đáng kể năng lượng tiêu thụ và chi phí sản xuất trên mỗi đơn vị chip. Khi kỹ thuật thu nhỏ theo chiều ngang dần chạm tới các giới hạn vật lý, ngành công nghiệp đã thực hiện những bước nhảy vọt về kiến trúc 3D để tiếp tục tăng mật độ linh kiện, tiêu biểu là cấu trúc FinFET (transistor

dạng vây cá) giúp kiểm soát dòng điện tốt hơn ở kích thước nano và công nghệ Vertical NAND giúp xếp chồng các lớp nhớ theo chiều dọc như những tòa nhà cao tầng.



(Kỹ thuật tăng mật độ FET)

Trải qua nhiều thập kỷ, ngành công nghiệp bán dẫn đã tiến hóa thành một hệ sinh thái toàn cầu có tính chuyên môn hóa cao và phụ thuộc lẫn nhau sâu sắc giữa các quốc gia. Hệ sinh thái này phân hóa rõ rệt thành các mô hình doanh nghiệp: công ty chỉ thiết kế (Fabless), công ty chỉ sản xuất (Foundry) và công ty tích hợp dọc (IDM). Hiện nay, công nghệ đang chuyển mình từ việc kéo dài định luật Moore truyền thống (More Moore) sang tích hợp nhiều chức năng thông minh hơn (More than Moore) và nghiên cứu các vật liệu mới vượt xa cấu trúc Silic truyền thống (Beyond CMOS). Với sức ảnh hưởng lan tỏa đến mọi lĩnh vực từ kinh tế số đến an ninh quốc gia, chip bán dẫn không chỉ là một thành tựu kỹ thuật mà còn được coi là một “vũ khí vô hình” định hình lại trật tự địa chính trị toàn cầu.



(Hệ sinh thái Công nghiệp bán dẫn - vi mạch)

Hệ sinh thái bán dẫn toàn cầu hiện nay mang tính chuyên môn hóa cao độ, phân hóa thành các mô hình doanh nghiệp: chỉ thiết kế (Fabless), chỉ sản xuất (Foundry), tích hợp dọc (IDM) và các đơn vị cung ứng thiết bị, phần mềm. Bài học từ Đài Loan cho thấy sự thành công không đến ngẫu nhiên mà là kết quả của một tầm nhìn chiến lược dài hạn với 16 năm hỗ trợ liên tục từ chính phủ. Đặc biệt, mô hình “Foundry” do Morris Chang đề xuất đã tách rời khâu sản xuất khỏi thiết kế, cho phép các công ty tập trung tối đa vào thế mạnh của mình. Số liệu năm 2022 cho thấy khâu sản xuất chip mang lại giá trị gia tăng lớn nhất, chiếm tới 60% doanh thu toàn

ngành chip của Đài Loan. Điều này minh chứng rằng sự kiên trì đầu tư vào hạ tầng sản xuất là chìa khóa để chiếm lĩnh vị thế dẫn đầu trong chuỗi giá trị.

Hiện trạng công nghiệp bán dẫn tại Việt Nam

Việt Nam có nền tảng nghiên cứu bán dẫn từ rất sớm. Năm 1962, GS. Đàm Trung Đôn đã chế tạo thành công transistor đầu tiên tại Việt Nam. Trong những năm 1980, nhà máy Z181 đã có dây chuyền sản xuất đồng bộ transistor và diode xuất khẩu sang khối SEV. Tuy nhiên, các nỗ lực này đã bị gián đoạn sau khi khối SEV tan rã do thiếu ngành công nghiệp phụ trợ và nguồn lực duy trì.

Hiện nay, Việt Nam đang tái định vị mình trong chuỗi giá trị toàn cầu:

Đóng gói và Kiểm thử (OSAT): Đây là phân khúc mạnh nhất với sự hiện diện của các nhà máy quy mô lớn của Intel (chiếm 40-60% sản lượng đóng gói toàn cầu của tập đoàn), Amkor và Hana Micron.

Sản xuất Silic và Pin mặt trời: Việt Nam đạt tổng công suất chế tạo trên 15 GW/năm với các doanh nghiệp như JA Solar, Boviet, Trina Solar.

Thiết kế vi mạch: Một hệ sinh thái đang hình thành mạnh mẽ với các đơn vị trong nước như FPT, Viettel và các chi nhánh tập đoàn nước ngoài.

Dù vậy, Việt Nam **vẫn hoàn toàn chưa có nhà máy sản xuất vi mạch bán dẫn logic hay bộ nhớ (fab)**. Các phòng sạch (cleanroom) hiện có chủ yếu phục vụ nghiên cứu và đào tạo tại các đại học và khu công nghệ cao.



(Phòng thí nghiệm chế tạo bán dẫn tại Việt Nam)

Một số triết lý của ngành công nghiệp bán dẫn

Sự phát triển của ngành bán dẫn không chỉ là câu chuyện kỹ thuật mà còn chứa đựng những triết lý sâu sắc:

Triết lý về sự phụ thuộc lẫn nhau: Ngành bán dẫn chứng minh rằng sự tiến bộ của nhân loại không đến từ cá nhân mà từ một hệ sinh thái toàn cầu, nơi sự hợp tác vượt biên giới tạo ra giá trị khổng lồ nhưng cũng dễ dẫn đến các xung đột địa chính trị.

Triết lý về sự vô thường và đổi mới: Định luật Moore buộc các chủ thể phải liên tục thích ứng và vượt qua

giới hạn. Nếu không đổi mới, sự đào thải là tất yếu như lịch sử của nhiều công ty chip cũ.

Triết lý về quyền lực và chủ quyền: Chip bán dẫn là một “vũ khí vô hình”. Kiến thức khoa học trong lĩnh vực này không chỉ là sự tiến bộ mà còn là công cụ quyền lực, đòi hỏi sự cân bằng giữa hợp tác quốc tế và bảo vệ lợi ích quốc gia.

Công nghệ bán dẫn là cuộc chơi của những quốc gia có tầm nhìn dài hạn và sự kiên trì đầu tư. Đối với Việt Nam, bài học từ quá khứ và kinh nghiệm quốc tế cho thấy chúng ta cần một chiến lược quốc gia nhất quán, tập trung mạnh mẽ vào đào tạo nhân lực trình độ cao và đầu tư hạ tầng sản xuất để không chỉ dừng lại ở khâu đóng gói hay thiết kế mà tiến tới làm chủ những công đoạn quan trọng nhất trong chuỗi giá trị. Việc làm chủ công nghệ bán dẫn chính là làm chủ tương lai của nền kinh tế số và đảm bảo vị thế vững chắc của Việt Nam trong trật tự thế giới mới.

(1): Transistor - đặc biệt là MOSFET - hoạt động như những công tắc điện tử siêu nhỏ, có thể bật hoặc tắt dòng điện để biểu diễn các số 0 và 1. Hàng tỷ transistor như vậy được tích hợp trong một con chip, tạo nên nền tảng cho mọi hoạt động tính toán và lưu trữ dữ liệu của các thiết bị số hiện đại.

“

Ngành công nghiệp bán dẫn toàn cầu chuyên môn hóa cao và phụ thuộc lẫn nhau sâu sắc, từ các công ty thiết kế, sản xuất, tích hợp đến cung cấp vật liệu. Không quốc gia nào, kể cả siêu cường, có thể tự chủ hoàn toàn. Bài học thành công từ Đài Loan cho thấy sự cần thiết của **một tầm nhìn dài hạn và sự đầu tư kiên trì của chính phủ** trước khi gặt hái thành quả.

”

**PGS.TS.
Nguyễn Trần Thuật**



Bản chất khoa học của AI

Nguyễn Thị Phương biên soạn từ bài giảng trong khóa “Triết học khoa học” của Ông Nguyễn Thế Trung - Chủ tịch Công ty DTT

Trí tuệ nhân tạo (AI) không chỉ đơn thuần là một công nghệ mới, mà bản chất của nó là một phương pháp khoa học có cấu trúc, logic và là sự kế thừa tất yếu của hành trình tìm kiếm tri thức của nhân loại. Để hiểu sâu sắc về bản chất khoa học của AI, chúng ta cần xem xét qua các khía cạnh từ nền tảng toán học, vật lý lý thuyết cho đến quy trình mô hình hóa dữ liệu.

AI là phương pháp khoa học thứ tư

Trong lịch sử phát triển tri thức, nhân loại đã trải qua bốn giai đoạn chính: Triết học tự nhiên (quan sát và suy luận), Khoa học thực nghiệm (xây dựng giả thuyết và kiểm chứng), Khoa học tính toán (mô phỏng và mô hình hóa). AI xuất hiện như phương pháp khoa học thứ tư, với mục tiêu trọng tâm là tự động hóa việc khám phá các quy luật từ dữ liệu. Thay vì con người phải tự tìm tòi quy luật, máy tính giờ đây có thể tự thực hiện quy trình này trên quy mô lớn.

Sự chuyển dịch trong đối tượng và công cụ nghiên cứu

Bản chất khoa học của AI nằm ở việc thay đổi đối tượng nghiên cứu từ thực thể vật lý sang thực thể dữ liệu:

Đối tượng nghiên cứu: Nếu khoa học cổ điển tập trung vào các thực thể vật lý như nguyên tử, tế bào hay hành tinh, thì khoa học AI nghiên cứu các thực thể dữ liệu dưới dạng các điểm dữ liệu (data points),

vector và ma trận (matrices).

Ngôn ngữ và Công cụ: Nếu trong khoa học cổ điển, ngôn ngữ chính là kính hiển vi, kính thiên văn; thì ngôn ngữ chính của khoa học AI là Toán học, bao gồm xác suất, thống kê và đại số tuyến tính.

Dữ liệu trong khoa học AI được coi là “cái bóng” của thế giới thực trong không gian số (Digital Twin).

Mô hình hóa: Trái tim của khoa học AI

Trái tim của AI chính là quá trình mô hình hóa, nhưng có sự chuyển dịch căn bản về phương thức thực hiện:

Mô hình hóa do con người dẫn dắt: Con người quan sát, xây dựng giả thuyết (mô hình) và dùng dữ liệu để kiểm chứng (ví dụ như định luật $F=ma$).

Mô hình hóa do dữ liệu dẫn dắt (Machine Learning): Máy tính nhận một lượng lớn dữ liệu, tự động tìm ra mô hình phù hợp nhất và sử dụng mô hình đó để đưa ra các dự báo. Đây là sự chuyển dịch từ việc lập trình với các quy tắc logic “giòn” (brittle) của AI “cổ

điển” sang một cách tiếp cận linh hoạt, có khả năng học hỏi trong một thế giới không chắc chắn.

Hành trình phát triển của trí tuệ nhân tạo từ nền tảng vật lý lý thuyết đến sự trỗi dậy của các mô hình hiện đại:

Tại sao chúng ta cần một lý thuyết linh hoạt hơn AI cổ điển? Trong giai đoạn đầu, trí tuệ nhân tạo chủ yếu dựa trên Symbolic AI (AI ký hiệu), một hệ thống vận hành hoàn toàn dựa trên các quy tắc logic do con người lập trình sẵn. Tuy nhiên, phương pháp này bộc lộ một điểm yếu chí mạng là cực kỳ “giòn” (brittle). Nghĩa là đối mặt với những tình huống thực tế phức tạp hoặc chưa từng được lập trình, các hệ thống này thường thất bại hoàn toàn vì thiếu khả năng linh hoạt. Thế giới thực vốn đầy rẫy sự không chắc chắn và các biến số mơ hồ, vì vậy nhân loại nảy sinh nhu cầu cấp thiết về một phương pháp tiếp cận mới. Chúng ta cần một hệ thống có khả năng tự học hỏi và suy luận linh hoạt, thay vì chỉ biết tuân thủ các dòng mã lệnh khô cứng.

Mượn ý tưởng về Năng lượng và Xác suất từ lý thuyết Spin Glass. Để giải quyết bài toán về sự linh hoạt, các nhà khoa học đã tìm thấy câu trả lời trong Vật lý lý thuyết, cụ thể là lý thuyết Spin Glass. Trong vật lý, Spin Glass là một hệ thống gồm nhiều nam châm nhỏ tương tác hỗn loạn, nơi hệ thống luôn có xu hướng tự sắp xếp để đạt đến trạng thái năng lượng thấp nhất (trạng thái ổn định nhất). Áp dụng vào AI, các mạng neuron được xây dựng từ hàng nghìn tỷ “trọng số” (weights). Tương tự như quy luật vật lý, mạng lưới này sẽ tự điều chỉnh các trọng số để tìm ra cấu hình có xác suất cao nhất – tương ứng với câu trả lời hợp lý nhất dựa trên quy luật của dữ liệu.

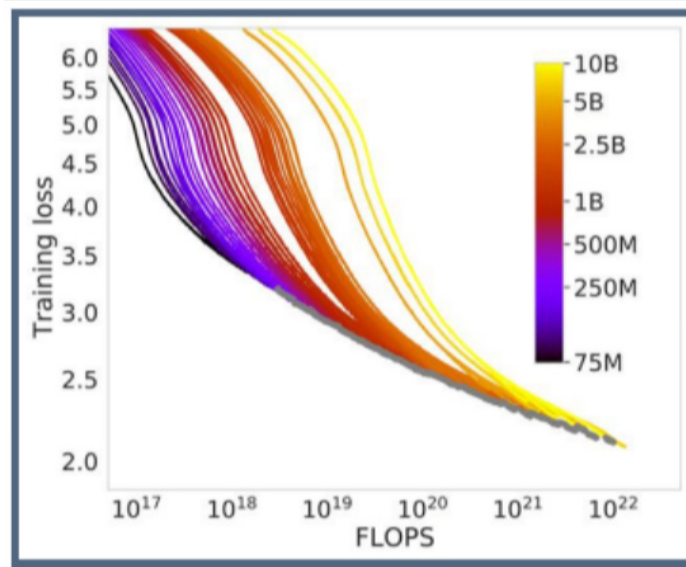
Từ Cổ máy Boltzmann đến phép màu của sự “Scale-up” khổng lồ. Dựa trên cảm hứng từ Spin Glass, Geoffrey Hinton đã phát triển Cổ máy Boltzmann (Boltzmann Machine). Cổ máy này mô phỏng một quá trình học tập độc đáo qua hai giai đoạn:

Giai đoạn “Heating” (Nung nóng): Mạng lưới được làm cho “rung lắc” bằng cách tăng ngẫu nhiên các trọng số.

Giai đoạn “Cooling” (Làm nguội): Hệ thống giảm dần sự ngẫu nhiên để các trọng số “ổn định” lại ở một cấu hình phản ánh đúng quy luật của dữ liệu.

Mặc dù lý thuyết này đã có từ những năm 1980, nhưng nó chỉ thực sự bùng nổ trong những năm gần đây nhờ sự hội tụ của Dữ liệu khổng lồ (Big Data) và Sức mạnh tính toán (GPU). Khi chúng ta thực hiện “Scale-up” - mở rộng quy mô hệ thống lên hàng nghìn tỷ tham số - một hiện tượng kỳ diệu đã

xảy ra: các thuộc tính mới tự xuất hiện (Emergent Properties). Trí thông minh lúc này không còn được lập trình trực tiếp bởi con người mà tự nảy sinh từ chính sự phức tạp của hệ thống. Minh chứng rõ nhất là trong dịch máy: khi vượt qua một ngưỡng quy mô nhất định, mô hình bỗng nhiên có những bước nhảy vọt về năng lực, từ việc dịch “từng chữ” sang khả năng hiểu được thành ngữ, nghĩa bóng và các cấu trúc ngữ pháp phức tạp mà nó chưa từng được dạy một cách bài bản.



(Hình trên giải thích vì sao có bước nhảy: khi bạn dịch chuyển từ đường nhỏ (tím) sang đường lớn (vàng) và đi đủ xa bên phải (nhiều FLOPs, dữ liệu tương xứng), loss rơi xuống vùng thấp mới. Ở vùng này, các mẫu hiếm (idiom, cấu trúc xa, tiếng ít tài nguyên) được thống kê đủ để mô hình khái quát—kỹ năng dịch “nảy sinh” như hiệu ứng pha.)

Như vậy, AI là một phương pháp khoa học mới. Sự phát triển từ lý thuyết Spin Glass đến các mô hình ngôn ngữ lớn (LLM) ngày nay là ví dụ điển hình cho thấy AI thực chất là một phương pháp khoa học thứ tư của nhân loại. Nó không chỉ là một công cụ kỹ thuật đơn thuần mà là một sự kết hợp sâu sắc, giao thoa giữa Vật lý (quy luật năng lượng), Toán học (xác suất, thống kê) và Khoa học máy tính. Hiểu về AI chính là hiểu về tư duy mô hình hóa để tìm ra quy luật từ dữ liệu, giúp con người không chỉ dự báo tương lai mà còn mở rộng giới hạn tri thức của chính mình.



Giáo dục Paideia - Một ước mong

Bùi Thị Kim Hoa biên soạn từ sách “Tuyên ngôn giáo dục Paideia” của Mortimer J. Adler do Dương Trọng Tấn dịch và giới thiệu.

Giữa cơn “sóng thần” của trí tuệ nhân tạo, nền giáo dục hiện đại cần một điểm tựa vững chắc để không đánh mất sứ mệnh phát triển con người toàn diện. Trong bối cảnh đó, Đề xướng Paideia, dù ra đời hơn bốn thập kỷ trước, vẫn cho thấy giá trị bền vững của mình, nỗ lực hướng tới “nền giáo dục tốt nhất cho tất cả mọi người”.

Mortimer Adler và di sản “Những Ý niệm lớn”

Mortimer J. Adler (1902–2001) là một trong những triết gia và nhà giáo dục có ảnh hưởng sâu rộng nhất tại Hoa Kỳ trong thế kỷ XX. Sự nghiệp của ông gắn liền với phong trào Great Books tại Đại học Chicago và với Encyclopaedia Britannica, nơi ông giữ vai trò chủ tọa Ban biên tập giai đoạn 1974–1995. Cùng với Robert M. Hutchins, Adler biên soạn bộ Great Books of the Western World và xây dựng Syntopicon – bộ chỉ mục hệ thống hóa 102 “Ý niệm lớn” xuyên suốt các tác phẩm kinh điển, góp phần tái sắp

xếp tri thức nhân loại theo các vấn đề nền tảng của con người.

Ngược lại với trào lưu giáo dục tiến bộ (progressivism) luôn hướng về phía trước mà Dewey thúc đẩy, Adler lại quan tâm xây dựng một cách tiếp cận hướng về với những giá trị trường tồn. Ông đưa ra lập luận rằng trong khi hoàn cảnh của con người có thể thay đổi, các vấn đề của con người vẫn không thay đổi. Ông tin rằng việc đọc và đối thoại về các tác phẩm kinh điển – những “Hội thoại lớn” (Great Conversations) của nhân loại – là nền tảng của một nền giáo dục tốt cho tất cả

mọi người, bởi chúng giúp hình thành những công dân có hiểu biết, năng lực tư duy phản biện, phán đoán đạo đức và ý thức trách nhiệm xã hội. Từ đó, Adler thường được nhìn nhận như một trong những nhân vật tiêu biểu góp phần phục hưng tinh thần giáo dục khai phóng trong bối cảnh giáo dục hiện đại ngày càng chịu sức ép của các mục tiêu kinh tế.

Nền giáo dục tốt nhất cho những người giỏi nhất chính là nền giáo dục tốt nhất cho tất cả mọi người

Đề xướng Paideia được hình thành vào đầu thập niên 1980, trong bối cảnh giáo dục phổ thông Hoa Kỳ đứng trước những tranh luận gay gắt về chất lượng và công bằng. Dưới sự dẫn dắt của Mortimer J. Adler, Nhóm Paideia – quy tụ các học giả, nhà giáo dục và nhà lãnh đạo xã hội – đã đề xuất một hướng cải cách giáo dục mang tính nguyên tắc, thay vì đưa ra một giải pháp kỹ thuật hay một mô hình trường học cụ thể. Toàn bộ Đề xướng được triển khai qua ba hợp phần: một tuyên ngôn giáo dục khái quát các nguyên lý nền tảng; một thảo luận về những khó khăn và khả năng thực thi; và một khung chương trình gợi ý cho giáo dục phổ thông.

Lý tưởng của toàn bộ Đề xướng nằm ở tuyên ngôn: “Nền giáo dục tốt nhất cho những người giỏi nhất chính là nền giáo dục tốt nhất cho tất cả mọi người.” Tuyên ngôn này không chỉ mang tính tuyên bố, mà trực tiếp thách thức những giả định ăn sâu trong hệ thống giáo dục hiện đại, đặc biệt là các mô hình phân luồng sớm dựa trên những đánh giá về năng lực, địa vị xã hội hay định hướng nghề nghiệp.

Theo Đề xướng Paideia, mọi trẻ em đều chia sẻ cùng một tư

cách công dân, và vì vậy đều có quyền được tiếp cận một nền giáo dục phổ thông chung, chất lượng cao, với cùng mục tiêu và cùng chuẩn mực trí tuệ. Chương trình Paideia này phản đối mô hình giáo dục phân chia học sinh thành “đối tượng lao động” và “đối tượng học tập và giải trí” của một số nhà tư tưởng tiền bối. Thay vào đó, Giáo dục Paideia khẳng định giáo dục phổ thông phải hướng tới ba mục tiêu căn bản: giúp con người kiếm sống, trở thành công dân tốt, và sống một cuộc sống trọn vẹn.

Từ lập trường này, Đề xướng Paideia chỉ ra một loạt những quan niệm sai lầm đã chi phối giáo dục hiện đại đương thời: niềm tin rằng chỉ một số ít trẻ em có khả năng được giáo dục đầy đủ; coi giáo dục kết thúc khi học sinh rời khỏi nhà trường; coi giáo viên là nguyên nhân chính yếu của việc học; phương pháp dạy học chỉ còn là “thầy giảng – trò chép”; và mục tiêu tối hậu của giáo dục là chuẩn bị để kiếm sống. Theo Adler, chính những quan niệm này đã làm nghèo hóa ý nghĩa của giáo dục và làm suy yếu nền tảng trí tuệ của một xã hội văn minh.

Để khắc phục những sai lầm đó, nhóm Paideia đưa các nguyên tắc cho chương trình giáo dục mới: mọi trẻ em đều có thể được giáo dục; giáo dục là một hoạt động suốt đời; hoạt động trí óc của người học là nguyên nhân trực tiếp của việc học; cần đa dạng hóa hình thức dạy và học thay vì chỉ dựa vào giảng bài; và chuẩn bị để kiếm sống không phải là mục tiêu chính của giáo dục. Những nguyên tắc này không nhằm thay thế giáo dục hiện hành bằng một mô hình cứng nhắc, mà nhằm thiết lập một chuẩn mực chung cho mọi nỗ lực giáo dục.

Ba trụ cột học tập: cấu trúc sư phạm của Paideia

Điểm đặc sắc của Giáo dục Paideia nằm ở chỗ lý tưởng giáo dục được cụ thể hóa bằng một cấu trúc sư phạm rõ ràng. Theo đó, giáo dục phổ thông phải tích hợp ba trụ cột học tập: Trụ cột thứ nhất là các kiến thức có tổ chức, được truyền thụ thông qua giảng dạy giáo khoa. Trụ cột thứ hai là việc huấn luyện các kỹ năng trí tuệ, như đọc, viết, suy luận và phán đoán thông qua thực hành có hướng dẫn. Trụ cột thứ ba là việc mở rộng hiểu biết thông qua các cuộc đối thoại Socratic, nơi học sinh cùng nhau thảo luận các tác phẩm và ý tưởng ngoài sách giáo khoa. Ba trụ cột này không tồn tại tách rời, mà phải được tiếp cận một cách tích hợp. Khi dạy một môn học cụ thể, giáo viên đồng thời phải huấn luyện các kỹ năng tư duy liên quan và tổ chức những hình thức thảo luận khám phá phù hợp. Chính sự tích hợp này giúp Chương trình Paideia tránh được sự đối lập giả tạo giữa “nội dung học tập” và “phương pháp dạy học”, đồng thời bảo đảm chiều sâu trí tuệ cho giáo dục phổ thông.

Kể từ khi được công bố, Đề xướng Paideia đã tạo ra nhiều tranh luận sôi nổi. Tuy nhiên, những phê bình thường bỏ quên nguyên tắc có tính chất “bộ khung” của Chương trình Paideia, và việc Adler nhấn mạnh yếu tố phải có “bổ trợ” và tùy biến cho phù hợp với điều kiện của học sinh có điều kiện khác nhau (trong khi vẫn đảm bảo một chương trình chung có chất lượng cao nhất). Chính sự tranh luận này cho chúng ta thấy sự phức tạp của giáo dục và những thách thức chẳng chịt khi thực hiện cải cách giáo dục.

Giáo dục Paideia: Sự tiếp nối và khát vọng khai phóng

Đề xướng Paideia mang một tầm nhìn toàn diện vượt thời gian và nhân văn cho quá trình giáo dục, cung cấp một lộ trình sư phạm sâu sắc và rõ ràng để làm phong phú thêm cho bất kì hệ thống giáo dục nào muốn vượt lên trên sự truyền thụ kiến thức đơn thuần. Như lời kêu gọi ở cuối Đề xướng Paideia, có thể thấy, không chỉ giáo viên, hiệu trưởng, nhà quản lý giáo dục đều có thể lấy ra được điều có ích và cảm hứng cho tiến trình tư duy và hành động trong hành trình giáo dục của chính mình từ bản tuyên ngôn đổi mới rất mạnh mẽ này.

Theo tinh thần này, Giáo dục Paideia không khép lại trong phạm vi hàn lâm, cũng không đối lập với đời sống nghề nghiệp hay thực tiễn xã hội. Trái lại, chính cách tiếp cận giáo dục khai phóng được cụ thể hóa trong Chương trình Paideia và phong trào Great Books đã trang bị cho con người năng lực tư duy phản biện và một viễn kiến đủ rộng để tham gia kiến tạo xã hội. Ở đó, giáo dục khai phóng không phải là một tập hợp môn học bổ trợ, mà là một “hệ điều hành tư duy” giúp con người hiểu thế giới, tự định hướng và hành động có trách nhiệm trong những bối cảnh phức hợp. Sau cùng, Giáo dục Paideia gửi gắm một ước mong về sự bình đẳng trí tuệ, nơi tri thức tinh hoa không còn là đặc quyền của số ít mà trở thành nền tảng chung để mỗi cá nhân phát triển năng lực và đóng góp cho sự tiến bộ của cộng đồng.



Gương mặt bước ra từ “Great Books” – Những cá nhân khai phóng trong lịch sử

Vượt ra ngoài khuôn khổ giáo dục truyền thống, “Great Books” tạo ra không gian đối thoại nghiêm túc nhằm nuôi dưỡng năng lực tư duy phản biện và tự chủ nội tâm. Thông qua sự soi chiếu từ các bậc hiền triết Đông – Tây, bài viết phân tích lộ trình chuyển hóa từ những cá nhân thụ động thành những con người khai phóng, có trách nhiệm công dân và khả năng hành động dựa trên nguyên tắc.

Phùng Nhật Mỹ biên soạn từ bài luận cuối khoá của tác giả: Nguyễn Diệu Hoa – Học viên chương trình Libero24

Great Books (tạm dịch: Sách Lớn) là những tác phẩm kinh điển có ảnh hưởng lâu dài đến tư duy, triết học, khoa học và đời sống xã hội, được tuyển chọn dựa trên tầm vóc tư tưởng và khả năng khai mở nhận thức, thay vì sự đa dạng hình thức. Truyền thống này được biết đến rộng rãi qua bộ “Great Books of the Western World (1952)” được biên tập chính bởi Robert Maynard Hutchins (hiệu trưởng Đại học Chicago) và nhà triết học Mortimer J. Adler, do Encyclopaedia Britannica, Inc. xuất bản. Trong chương trình giáo dục khai phóng Libero365, danh sách này được tuyển chọn và điều chỉnh có chủ đích nhằm tạo ra sự đối thoại giữa tinh thần khai phóng phương Tây với các di sản tư tưởng Á Đông và Việt Nam, giúp người học vừa thấu hiểu các giá trị phổ quát của thế giới, vừa soi chiếu và định vị bản sắc của chính mình trong bối cảnh đương đại.

Về mặt triết lý, giáo dục khai phóng hướng tới giải phóng con người khỏi các giới hạn nhận thức và tư duy đóng, nuôi dưỡng năng lực tư duy phản biện, thích ứng và tự chủ. Giá trị của Great Books vì thế không chỉ nằm ở bản thân tác phẩm, mà ở những kiểu con người được hình thành từ việc đối thoại lâu dài với chúng: các cá nhân có tự chủ nội tâm, trách nhiệm công dân và khả năng hành động có nguyên tắc. Từ nền tảng đó, lịch sử đã ghi nhận nhiều gương mặt khai phóng bước ra từ không gian tư tưởng này.

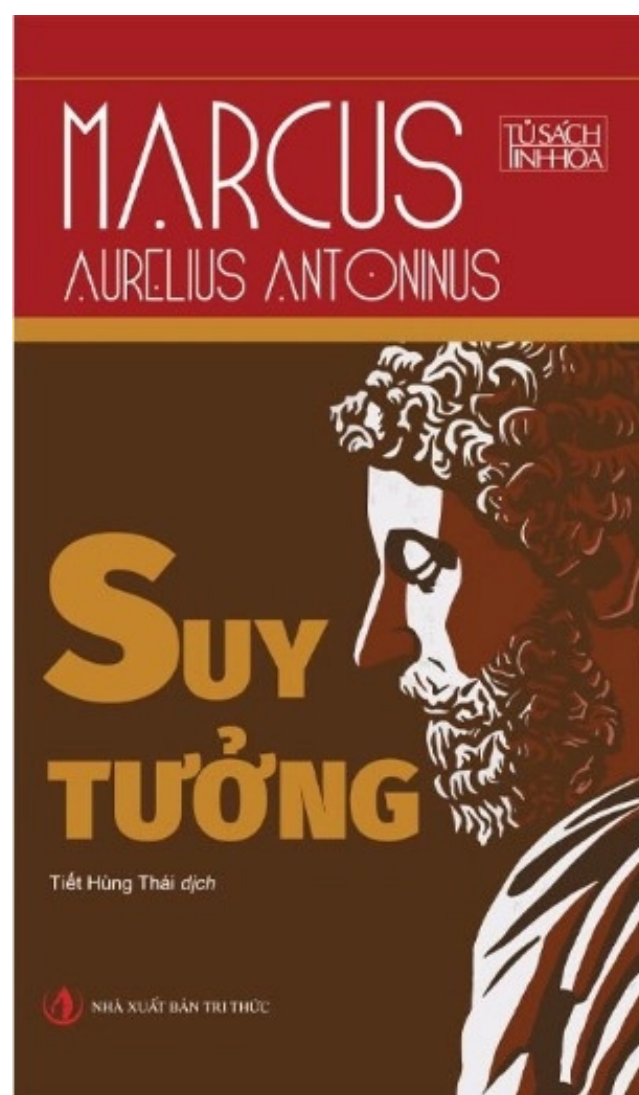
Marcus Aurelius và Khắc kỷ: tự chủ nội tâm trong “Suy tưởng”

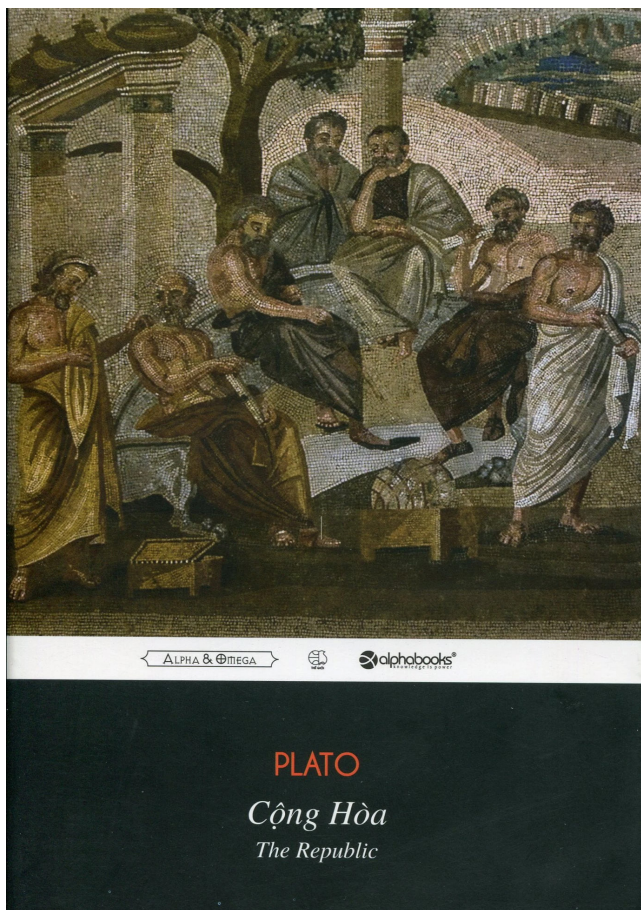
Suy tưởng (Meditationes) là những ghi chép riêng của Marcus Aurelius – hoàng đế La Mã và triết gia Khắc kỷ – như lời tự nhắc về cách sống. Trọng tâm Khắc kỷ là phân biệt điều ta kiểm soát (phán đoán, thái độ, hành động) và điều ngoài tầm kiểm soát, từ đó rèn luyện năng lực chấp nhận những điều ngoài tầm kiểm soát mà không đánh mất phẩm giá.

Trong Khắc kỷ, tự chủ (self-mastery) là con đường tới tự do tinh thần; như Epictetus đã nói: “Không ai tự do nếu không làm chủ được bản thân.” Tự do không đến từ việc ép thế giới thuận theo ta, mà từ việc điều chỉnh cách ta phản ứng trước biến động, nhờ vậy giảm hỗn loạn nội tâm.

Các phẩm chất “khai phóng” nổi bật bao gồm: Kỷ luật và tự chủ nội tâm để rèn luyện thói quen tự kiểm soát bản thân thay vì bị ngoại cảnh kéo đi; Khả năng đứng vững trước nghịch cảnh thông qua việc kiểm soát phản ứng và tìm kiếm giải pháp nhằm biến thử thách thành cơ hội để trưởng thành; Thiết lập bình yên nội tại, tự chủ giúp cá nhân sống trọn vẹn và bớt lệ thuộc vào những biến động bên ngoài.

So với Immanuel Kant hay Fukuzawa Yukichi nhấn mạnh khai phóng trí tuệ và xã hội, Khắc kỷ ưu tiên tự do nội tại. Điểm quan trọng là: nền tảng tự chủ và phục hồi cảm xúc giúp con người giữ vững chính trực trí tuệ – đạo đức trước áp lực xã hội, nhờ đó các nỗ lực “khai phóng bên ngoài” mới bền và không dễ lệch hướng.





Plato (qua Socrates) và đối thoại phản biện trong “Cộng hòa”

Phương pháp Socratic là đối thoại dựa trên chuỗi câu hỏi thăm dò nhằm làm lộ ra các giả định ẩn, phát hiện mâu thuẫn và đưa người đối thoại đến trạng thái “aporia” (bối rối có tính khai mở). Mục tiêu không phải truyền đạt kiến thức, mà giúp người học tự thấy lỗ hổng lập luận để tiến tới hiểu biết vững chắc hơn. Trong Cộng hòa, Socrates dùng lý luận và phản biện như một “pháp trường của logic” để truy tìm bản chất công bình và chính trực.

Các phẩm chất “khai phóng” nổi bật: Tư duy logic và phản biện để học cách chất vấn các giả định đồng thời đòi hỏi những lý lẽ rõ ràng và nhất quán; Tự kiểm nghiệm và theo đuổi trí tuệ, nơi trạng thái “aporia” không phải thất bại mà là chất xúc tác cho học hỏi, bởi lẽ “cuộc đời không được kiểm nghiệm thì không đáng sống”; Cởi mở trước đa dạng quan điểm với niềm tin rằng chân lý thường bật ra từ va chạm lập luận và phản biện nhiều chiều.

Điểm cốt lõi nằm ở nhận thức rằng, “khai phóng trí tuệ” không nhất thiết là hành trình đơn độc. Đối thoại có cấu trúc tạo ra một sự khó chịu mang tính xây dựng, nuôi dưỡng khiêm tốn trí tuệ, mài sắc lý luận và hình thành trí tuệ tập thể. Vì thế, tham gia tranh biện cởi mở kể cả với người bất đồng - quan trọng không kém tự học.

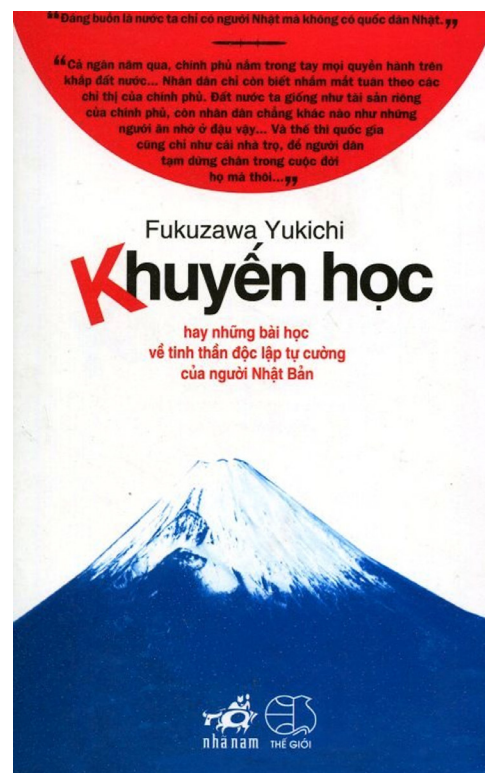
Fukuzawa Yukichi: độc lập, tự cường trong “Khuyến học”

Fukuzawa Yukichi - một trong những người đặt nền cho Nhật Bản hiện đại - đã tạo cú sốc tư tưởng khi tuyên bố: “Trời không tạo ra người đứng trên người, cũng không tạo ra người đứng dưới người”. Ông khẳng định sự khác biệt chủ yếu đến từ học vấn, phê phán lối học “tù chương” và đề cao “thực học”: học gắn với đời sống, tinh thần khoa học, độc lập và thực dụng, tiếp thu phương Tây có chọn lọc.

Mục tiêu lớn của Fukuzawa là bảo vệ độc lập quốc gia trước sức ép cường quốc. Ông kêu gọi quốc dân nâng năng lực và tinh thần công dân, phê phán tâm lý thờ ơ với vận mệnh đất nước và ỷ lại vào nhà nước.

Các phẩm chất “khai phóng” nổi bật: Tự lực và độc lập: độc lập vật chất - tinh thần và độc lập trong trách nhiệm; không có tinh thần độc lập thì văn minh chỉ là hình thức; Phê phán hủ tục, thích nghi thay đổi: sẵn sàng từ bỏ điều không còn phù hợp để tiến lên; Trách nhiệm công dân: trở thành “công dân” có ý thức, không chỉ là “người thuộc về” một dân tộc.

Điểm then chốt nằm ở việc Fukuzawa nối “khai phóng cá nhân” với “sức mạnh quốc gia”. Từ đó khẳng định rằng, trí tuệ độc lập, thực học và tinh thần công dân không chỉ là phát triển bản thân mà còn là điều kiện cho năng lực tự cường và chủ quyền của một quốc gia trong thế giới cạnh tranh.

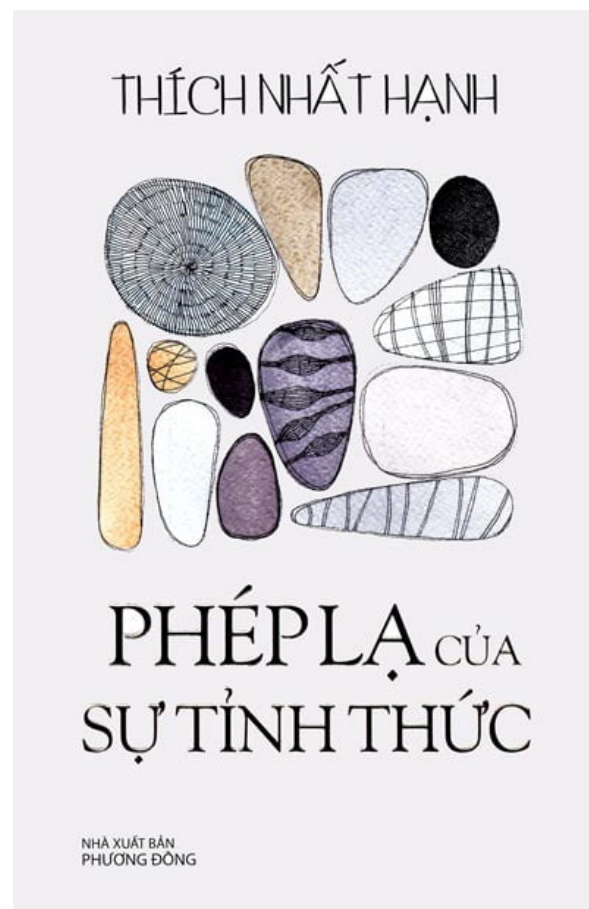


Thích Nhất Hạnh: “Phép lạ của tỉnh thức” và khai phóng nội tâm qua chánh niệm

Phép lạ của tỉnh thức là hướng dẫn thực hành chánh niệm trong đời sống: hiện diện trọn vẹn trong từng việc nhỏ như uống trà, rửa bát, đi bộ. Chánh niệm giúp ta thoát khỏi quán tính phân tán và lãng quên, từ đó cảm nhận hạnh phúc ngay trong hiện tại.

Các phẩm chất “khai phóng” nổi bật: Tự do nội tại và sống trong hiện tại: bớt bị kéo bởi lo âu quá khứ - tương lai, tăng bình yên; Thấu hiểu tương tức, không kẹt vào thành - bại: nhìn thành công/thất bại trong mạng lưới tương duyên, giảm chấp trước; Cởi mở và chấp nhận: nhận diện cảm xúc mà không phán xét, nuôi dưỡng khoan dung nội tâm.

So với Kant hay Fukuzawa vốn thiên về khai phóng trí tuệ - xã hội, Thích Nhất Hạnh đã bổ sung một trục quan trọng là giải phóng cảm xúc và thói quen nhận thức. Khi tâm bớt phân tán và bớt chấp trước, năng lực học hỏi, suy nghĩ và hành động cũng vững vàng hơn.



Immanuel Kant và tinh thần “Sapere Aude!” (Dám biết!)

Trong “Trả lời câu hỏi: Khai sáng là gì?” (1784), Kant định nghĩa Khai sáng là “thoát khỏi tình trạng vị thành niên do chính mình gây ra”. “Vị thành niên” không phải thiếu trí tuệ, mà là sự bất lực trong việc dùng lý trí độc lập nếu không có người khác chỉ đạo. Theo Kant, tình trạng này là “tự gây ra” vì con người thiếu cương quyết và can đảm để tự suy nghĩ.

Châm ngôn “Sapere aude!” (“Dám biết!”) là lời kêu gọi mỗi cá nhân tự chủ trí tuệ và dũng cảm đối diện sự thật. Đây là phương châm của Khai sáng: thay vì dựa dẫm, hãy tự dùng lý trí để kiểm chứng.

Các phẩm chất “khai phóng” nổi bật bao gồm sự tự chủ trí tuệ và dũng cảm để vượt qua sự lười biếng hay hèn nhát nhằm suy nghĩ độc lập, đồng thời rèn luyện tư duy phản biện để không chấp nhận những điều “đương nhiên đúng” mà luôn chủ động phân tích và tự kiểm nghiệm.

Thông điệp sâu của Kant: rào cản lớn nhất của khai phóng thường nằm bên trong (sợ hãi, lười biếng, thiếu dũng khí) chứ không chỉ ở điều kiện bên ngoài. Vì vậy, ngay cả khi thiếu một hệ thống giáo dục khai phóng chính quy, hành trình tự khai phóng vẫn có thể bắt đầu từ ý chí và can đảm tư duy độc lập.

Lời kết

Dù giáo dục khai phóng là con đường tối ưu, các phẩm chất của con người khai phóng vẫn có thể được nuôi dưỡng bằng quá trình tự khai phóng có ý thức thông qua việc tự học, rèn tư duy phản biện, tu dưỡng kỷ luật đạo đức và tích cực tham gia các cộng đồng đối thoại.

Bản chất khai phóng nằm ở ý chí tự thân trong việc khám phá, chất vấn và hoàn thiện chính mình, bất kể bối cảnh giáo dục chính quy. Khi cá nhân chủ động tận dụng các cơ hội học tập phi chính thức và sức mạnh từ cộng đồng, họ vẫn có thể đạt được sự tự do nội tâm, tự chủ trí tuệ và đóng góp cho xã hội một cách bền vững.

Tản mạn về thuyết hành dụng trong đời sống

Nguyễn Mạnh Hùng

Trước nay một quốc gia lớn không thể thiếu vắng những tư tưởng lớn. Khảo sát nước Mỹ sẽ đưa chúng ta đến với Thuyết hành dụng (Pragmatism) - trào lưu triết học đầu tiên của xứ sở cờ hoa này. Và hẳn chúng ta sẽ tự hỏi “Thuyết hành dụng mang tinh thần Mỹ và ảnh hưởng tới sự phát triển của nước Mỹ như thế nào?”



Thuyết hành dụng, cũng giống như nước Mỹ, luôn gây ra rất nhiều tranh cãi và là một trong các trường phái bị hiểu nhầm nhiều nhất. Các triết gia thuộc trường phái phân tích như Bertrand Russell đã phê phán kịch liệt quan điểm của các nhà hành dụng như William James. Hoặc như một triết gia giáo dục có sức ảnh hưởng nhất ở Anh Quốc thập niên 1960s Richard Stanley Peters cũng có những cuộc tấn công mạnh mẽ vào quan điểm giáo dục tiến bộ của John Dewey - một trong các “sư tổ” của thuyết hành dụng. Nhiều người cho rằng thuyết hành dụng thể hiện tinh thần chỉ quan tâm cái lợi trước mắt, hay quy đổi thành giá trị tiền bạc là tiêu chuẩn của cái đúng. Ở Việt Nam, pragmatism được dịch thành “chủ nghĩa thực dụng”. Cái tên này chắc chắn khiến nhiều người hiểu thuyết hành dụng theo một cách khá thô thiển. Hẳn nước Mỹ sẽ không hùng mạnh như vậy nếu chỉ dựa trên một chủ nghĩa như thế. Trong bài tản mạn này, tôi không mong có thể giải

quyết rốt ráo những “hiểu nhầm” đó. Tôi chỉ mong muốn khơi một chút cảm hứng để mọi người tìm hiểu về thuyết hành dụng thông qua những hệ quả của nó trong hai lĩnh vực tôi rất quan tâm là giáo dục và kinh doanh.

Quan điểm của thuyết hành dụng về tri thức

Các nhà hành dụng quan tâm nhiều tới tri thức. Những ảnh hưởng lớn nhất và gây hiểu nhầm nhất của thuyết hành dụng liên quan tới cách nó nói về “cái đúng/sự thật/chân lý”. Trước thuyết hành dụng, triết học phương Tây vốn quen coi chân lý là thứ tồn tại sẵn, ổn định, và nhiệm vụ của con người là khám phá ra nó bằng lý trí hoặc thực nghiệm. Trong cách nghĩ đó, tri thức giống như một kho báu đã được chôn giấu, là chân lý khách quan. Việc học là đào ngày càng sâu để chạm tới lõi của chân lý khách quan ấy. Các nhà hành dụng lại không tin vào việc có một chân lý tuyệt đối và khách quan trong

mọi tình huống. William James nói chân lý không phải là sự tương ứng với thực tại khách quan mà là “những gì mang lại hậu quả thực tiễn hữu ích”. Với Dewey, chân lý không phải là đích đến, mà là công cụ để giải quyết các vấn đề. Ông tránh dùng từ “truth - sự thật”, thay vào đó là từ “warranted assertibility - những khẳng định được đảm bảo”. Có thể hiểu ý tưởng của ông rằng không có điều gì là đúng vĩnh viễn, chỉ có những niềm tin được đảm bảo vì nó giúp giải quyết những vấn đề hiện tại. Nếu hoàn cảnh thay đổi, vấn đề mới xuất hiện, thì niềm tin ấy hoàn toàn có thể cần được điều chỉnh. Trong logic này, sai lầm không phải kẻ thù của tri thức, mà là một phần tự nhiên của quá trình hiểu biết. Con người thử, sai, học, rồi thử lại. Tri thức không phải trạng thái đã hoàn tất, mà là một tiến trình đang diễn ra.

Hệ quả triết học trong kinh doanh và giáo dục

Chính cách hiểu “cái đúng” như vậy đã để lại những hệ quả rất rõ trong văn hóa kinh doanh và đổi mới sáng tạo tại Mỹ. Khi nhìn vào tinh thần lean startup, người ta thường nói đến công nghệ, vốn mạo hiểm hay những cá nhân xuất chúng, nhưng ít khi để ý rằng phía sau đó là một lối tư duy rất hành động. Lean startup không bắt đầu bằng kế hoạch hoàn hảo, mà bằng giả thuyết. Sản phẩm đầu tiên thường chưa hoàn chỉnh, thậm chí vụng về. Thay vì cố chứng minh rằng mình đúng về mặt lý thuyết hoặc đang hướng tới một cái đúng với tất cả mọi người, người làm startup muốn biết một điều đơn giản hơn: liệu sản phẩm này có thực sự giải quyết được vấn đề của ai đó hay không. Trong bối cảnh đó, thị trường trở thành nơi kiểm nghiệm ý tưởng, và người dùng đóng vai trò như người “phán quyết” cuối cùng. Một sản phẩm được coi là đúng không phải vì nó đẹp hay hợp lý trên những niềm tin đã có, mà vì nó được dùng, được chấp nhận, và tạo ra giá trị thực. Cũng từ đây, thất bại được nhìn theo cách khác. Một startup thất bại không còn bị xem là biểu hiện của sự kém cỏi, mà là chi phí của việc học nhanh. Ý tưởng sai không phải là điều đáng xấu hổ; điều đáng lo hơn là không chịu thử nghiệm và không học được gì từ kinh nghiệm. Ở tầng sâu hơn, thuyết hành động nuôi dưỡng một niềm tin rất Mỹ: thế giới không cố định, và con người có thể can thiệp vào nó bằng hành động có suy nghĩ. Đổi mới sáng tạo không phải là tìm ra một chân lý tối hậu, mà là quá trình liên tục điều chỉnh mối quan hệ giữa ý tưởng và thực tại. Chính tinh thần này giúp văn hóa kinh doanh Mỹ vừa táo bạo, vừa thực tế, vừa sẵn sàng phá bỏ cái cũ nhưng cũng rất nhanh chóng xây dựng cái mới.



Nếu trong kinh doanh, tinh thần hành động thể hiện qua lean startup, thì trong giáo dục, nó hiện thân rõ nét nhất qua triết lý giáo dục tiến bộ của John Dewey. Dewey không coi giáo dục là quá trình truyền đạt tri thức có sẵn từ thầy sang trò. Với ông, giáo dục là quá trình tổ chức lại kinh nghiệm sống của người học. Thông qua những kinh nghiệm sống đó, trẻ em hình thành các niềm tin, các tri thức như là công cụ để giúp chúng giải quyết vấn đề. Trẻ em không học những tri thức để chuẩn bị cho cuộc sống sau này, mà học ngay trong chính cuộc sống đang diễn ra. Tri thức vì thế không đứng riêng lẻ trong sách vở, mà gắn với những vấn đề thực mà người học phải đối mặt. Trong lớp học theo tinh thần Dewey, việc làm, thử nghiệm, thảo luận và đặt câu hỏi có vai trò quan trọng không kém việc tiếp thu kiến thức. Những quan điểm phổ biến nhất trong giáo dục hiện nay như giáo dục lấy trẻ làm trung tâm, học qua làm, giáo dục trải nghiệm/kinh nghiệm, ... đều gắn với triết học của Dewey và nếu không hiểu Dewey, chúng ta không thể có một cái nhìn đúng và đủ về những quan điểm đó. Dewey ảnh hưởng tới toàn bộ nền giáo dục Mỹ, và cả toàn cầu. Từ nền giáo dục này, nước Mỹ nuôi dưỡng những con người quen đặt câu hỏi, không quá sợ sai, sẵn sàng hợp tác và thử nghiệm, những phẩm chất rất phù hợp với một xã hội đổi mới liên tục.

Có lẽ điều đáng giá nhất mà thuyết hành động mang lại không nằm ở một hệ thống lý thuyết chặt chẽ, mà ở một thái độ sống. Đó là thái độ khiêm tốn trước chân lý, thừa nhận rằng hiểu biết của mình luôn có thể chưa đủ, và sẵn sàng điều chỉnh khi kinh nghiệm mới xuất hiện. Thuyết hành động hiểu theo cách đó, quả thực sẽ mở ra cho chúng ta một chân trời rộng lớn của sự phát triển.

Vươn mình và giữ mình: Ngẫm lại cái giá của một chiến thắng

Chiến dịch Ngô-Sở năm 506 TCN, mà đỉnh cao là trận Bá Cử (Boju), là cuộc đối đầu quân sự duy nhất được các nguồn sử liệu truyền thống như Sử ký gắn liền với vai trò chỉ huy của Tôn Tử. Dù sự tham gia của ông có phải là sự thật lịch sử hay không, chiến dịch này vẫn là một minh chứng sống động và hoàn hảo cho việc áp dụng các nguyên tắc trong Binh pháp Tôn Tử. Chúng ta thử nhìn lại theo lăng kính của Binh pháp, theo tinh thần ôn cố tri tân, để gợi mở các bài học cho hôm nay.

Dương Trọng Tấn

Vào cuối thế kỷ thứ 6 TCN, cục diện quyền lực ở Trung Quốc đang có những thay đổi sâu sắc. Nước Sở, một cường quốc lâu đời và rộng lớn, đang phải đối mặt với những vấn đề nội tại nghiêm trọng, trong khi nước Ngô ở phía đông đang vươn mình mạnh mẽ trở thành một thế lực và chuẩn bị xưng bá.

Nước Sở, dù bề ngoài vẫn là một thế lực đáng gờm, trên thực tế đã bị mục ruỗng từ bên trong. Chính quyền trở nên tham nhũng, các phe phái đấu đá lẫn nhau, làm suy yếu nghiêm trọng sức mạnh quốc gia. Sự suy yếu này có thể được nhìn thấy qua hành động của hai nhân vật chủ chốt.

Thứ nhất là Phí Vô Cực, một viên quan xảo trá đã gây ra những biến động chết người trong triều đình Sở. Hắn đã xúi giục Sở Bình Vương chiếm đoạt vợ chưa cưới của thái tử Kiến, sau đó vu cáo thái tử và thái phó Ngũ Xa âm mưu tạo phản. Thảm kịch này dẫn đến cái chết của Ngũ Xa và con trai cả Ngũ Thượng, buộc người con thứ là Ngũ Tử Tư phải bỏ trốn sang Ngô, mang theo lòng căm hận và quyết tâm báo thù. Tương tự, gia tộc của Bá Bĩ cũng bị Phí Vô Cực hãm hại, khiến ông cũng phải chạy sang Ngô.

Thứ hai là Lệnh doãn (tương đương Tể tướng) Nang Ngõa, một người tham lam và tàn bạo. Ông ta đã tùy tiện bắt giữ và tống tiền các vị vua của hai nước chư hầu nhỏ là Sái và Đường, vốn là đồng minh của Sở. Hành động này đã đẩy Sái và Đường vào vòng tay của nước Ngô, biến đồng minh thành kẻ thù.

Sự thối nát chính trị của Sở đã tạo ra những điều kiện lý tưởng cho kẻ thù của mình. Nó không chỉ làm suy yếu nội lực mà còn cung cấp cho nước Ngô hai yếu tố quan trọng nhất để chiến thắng: những nhân tài am hiểu sâu sắc điểm yếu của Sở và mang

trong mình động lực báo thù mãnh liệt (Ngũ Tử Tư và Bá Bĩ), và những đồng minh chiến lược ngay sát nách Sở (Sái và Đường). Thất bại của Sở tại Bá Cử, do đó, đã được gieo mầm từ nhiều năm trước ngay trong chính cung đình của họ.

Trong khi Sở suy yếu, nước Ngô ở phía đông lại đang trên đà phát triển mạnh mẽ. Ngô vương Hạp Lư là một nhà lãnh đạo sáng suốt và đầy tham vọng. Sau khi lên ngôi vào năm 515 TCN, ông đã tiến hành nhiều cải cách, chiêu mộ nhân tài từ khắp nơi để xây dựng đất nước. Ngũ Tử Tư, với sự am hiểu về Sở và tài năng chính trị-quân sự, đã trở thành một cố vấn thân cận của Hạp Lư. Theo truyền thống, chính Ngũ Tử Tư đã tiến cử Tôn Tử với nhà vua. Sự kết hợp giữa một vị vua quyết đoán (Hạp Lư), một nhà chiến lược đầy nhiệt huyết và kinh nghiệm (Ngũ Tử Tư), và một nhà lý luận quân sự thiên tài (Tôn Tử) đã tạo ra một bộ ba lãnh đạo cực kỳ hiệu quả, cho phép nước Ngô nhỏ hơn có thể tự tin thách thức và đánh bại cường quốc Sở.

Chiến dịch Bá Cử

Chiến dịch của Ngô chống lại Sở là một chuỗi các hành động quân sự được tính toán kỹ lưỡng, thể hiện sự vận dụng bậc thầy các nguyên tắc binh pháp. Chiến dịch có thể được chia thành ba giai đoạn chính.

“Làm một Sở” (512-507 TCN)

Trước khi tiến hành một cuộc tấn công tổng lực, Ngô vương Hạp Lư đã nghe theo kế sách “**Làm một Sở**” của Ngũ Tử Tư và Tôn Tử. Nhận thấy quân Ngô chưa đủ sức cho một cuộc viễn chinh lớn và nước Sở vẫn còn mạnh, họ đề xuất một chiến lược tiêu hao dài hạn. Quân Ngô được chia thành ba đạo, thay phiên nhau liên tục quấy rối các vùng biên giới của

Sở. Mỗi khi quân Sở tập hợp lực lượng lớn để đối phó, quân Ngô lại nhanh chóng rút lui. Khi quân Sở mệt mỏi rút về, một đạo quân Ngô khác lại tiến vào.

Chiến lược này kéo dài trong nhiều năm đã mang lại nhiều lợi ích cho nước Ngô:

- **Làm kiệt quệ quân Sở:** Quân Sở liên tục phải hành quân, ứng chiến, dẫn đến mệt mỏi, tinh thần sa sút và hao tổn khí tài.
- **Gây tổn thất kinh tế:** Việc huy động quân đội thường xuyên đã làm cạn kiệt ngân khố của Sở.
- **Tạo ra sự chủ quan:** Các cuộc tấn công chớp nhoáng khiến Sở lầm tưởng rằng Ngô chỉ có khả năng quấy rối chứ không dám đánh lớn, từ đó lơ là phòng bị.

Về mặt binh pháp, đây là sự vận dụng xuất sắc các nguyên tắc:

- Lấy sức nhàn đánh kẻ mệt mỏi. Quân Ngô luôn ở thế chủ động, nghỉ ngơi khi cần thiết, trong khi quân Sở bị động chạy theo, ngày càng mệt mỏi.
- Điều khiển địch chứ không để địch điều khiển mình. Ngô hoàn toàn kiểm soát nhịp độ và không gian của cuộc xung đột, buộc Sở phải phản ứng theo ý đồ của mình.

Cuộc hành quân vòng chiến lược (506 TCN)

Năm 506 TCN, khi nước Sở đem quân vây đánh nước Sái, thời cơ quyết chiến đã đến. Lấy cớ cứu Sái, Ngô vương Hạp Lư đích thân thống lĩnh 3 vạn quân, cùng với sự tham gia của quân Sái và Đường, tiến hành một cuộc tấn công bất ngờ.

Thay vì đi theo tuyến đường thủy thông thường ngược dòng sông Trường Giang, một hướng tấn công mà Sở đã có phòng bị, liên quân đã thực hiện một cuộc hành quân vòng đầy táo bạo. Họ đi thuyền ngược sông Hoài về phía đông bắc của Sở, một khu vực phòng thủ yếu. Sau đó, tại Hoài Nhữ, toàn bộ quân đội bỏ thuyền lên bộ, tiến hành một cuộc hành quân thần tốc qua ba cửa ải hiểm trở nhưng không được phòng bị là Đại Toại, Trục Viên, và Minh Ách. Quân Ngô bất ngờ xuất hiện ở bờ đông sông Hán, ngay tại trung tâm của nước Sở, gây ra sự choáng váng cho toàn bộ hệ thống phòng thủ của địch.

Cuộc hành quân này là một ví dụ kinh điển của việc áp dụng binh pháp:

- Đánh vào nơi địch không phòng bị, xuất hiện ở nơi địch không ngờ tới. Đây là sự thể hiện hoàn hảo nhất của nguyên tắc này, biến toàn bộ hệ thống phòng thủ của Sở trở nên vô dụng.
- Lấy đường vòng làm đường thẳng. Bằng cách

chọn một con đường dài hơn và khó khăn hơn, quân Ngô đã đạt được yếu tố bất ngờ chiến lược, do đó đây lại chính là con đường “ngắn nhất” để đi đến chiến thắng.

- Tránh chỗ mạnh, đánh chỗ yếu. Họ đã tránh các phòng tuyến vững chắc của Sở ở phía nam và tấn công vào “chỗ hư” là vùng bụng mềm phía bắc.

Quyết chiến tại Bá Cử và cuộc truy kích

Trận Bá Cử, Nguồn: https://en.wikipedia.org/wiki/Battle_of_Boju

Bị đặt vào thế bị động, Sở vội vàng tập hợp quân đội. Lệnh doãn Nang Ngõa và Tả tư mã Thẩm Doãn Tuất



dẫn khoảng 20 vạn quân (có nguồn ghi 25 vạn) ra đối phó. Thẩm Doãn Tuất, một tướng lĩnh tài năng và tinh táo, đã nhận ra điểm yếu chí mạng của quân Ngô là viễn chinh xa, đường hậu cần mong manh. Ông đề xuất một kế hoạch hợp lý: Nang Ngõa cùng quân chủ lực cầm chân quân Ngô ở bờ tây sông Hán, trong khi ông sẽ dẫn một cánh quân vòng ra sau lưng địch, phá hủy thuyền bè, chặn đường rút lui qua ba cửa ải, sau đó tiến hành hợp vây tiêu diệt.

Tuy nhiên, Nang Ngõa, do tính cách tham lam, ham công và lo sợ Thẩm Doãn Tuất sẽ chiếm hết công lao, đã nghe theo lời xúi giục của kẻ dưới quyền và phá vỡ kế hoạch. Trước khi cánh quân của Thẩm Doãn Tuất kịp hoàn thành nhiệm vụ, Nang Ngõa đã tự ý cho quân vượt sông Hán để giao chiến.

Quân Ngô, dưới sự chỉ huy của Tôn Tử và Hạp Lư, đã tận dụng triệt để sai lầm này. Họ áp dụng chiến thuật “hậu thoái bì địch” (lui binh làm mệt địch), giả vờ rút lui, dụ quân Sở truy đuổi vào địa hình bất lợi giữa hai ngọn núi Tiểu Biệt và Đại Biệt. Sau khi quân Sở đã mệt mỏi, quân Ngô quay lại phản công và giành chiến thắng trong ba trận liên tiếp.

Cuối cùng, hai đội quân đối mặt nhau tại Bá Cử. Thấy quân Sở vô kỷ luật và tinh thần chiến đấu sa sút do sự chỉ huy kém cỏi của Nang Ngõa, em trai

Nguyên tắc từ Binh pháp Tôn Tử	Trích dẫn gốc (Hán-Việt)	Hành động/Chiến thuật tương ứng của quân Ngô
Đánh vào nơi không phòng bị, xuất hiện nơi không ngờ	Công kỳ vô bị, xuất kỳ bất ý (Thiên 1)	Bỏ thuyền lên bộ, hành quân vòng qua 3 cửa ải phía bắc Sở để đột kích vào trung tâm.
Lấy đường vòng làm đường thẳng	Dĩ vu vi trực (Thiên 7)	Chọn lộ trình dài hơn qua sông Hoài để đạt được yếu tố bất ngờ chiến lược.
Điều khiển địch, không để địch điều khiển	Trí nhân nhi bất trí ư nhân (Thiên 6)	Dùng kế "Làm mệt Sở" và giả vờ rút lui để dụ quân Sở vào bẫy, hoàn toàn làm chủ nhịp độ trận đánh.
Biết địch biết ta	Tri bỉ tri kỷ, bách chiến bất đãi (Thiên 3)	Nắm rõ sự bất tài, tham lam của Nang Ngõa và sự bất mãn của binh lính Sở, từ đó dự đoán được hành vi của địch.
Đánh khi địch qua sông được một nửa	Lệnh bán tể nhi kích chi, lợi (Thiên 9)	Tấn công quân Sở đang hỗn loạn vượt sông Thanh Phát, gây thiệt hại tối đa.
Tránh nơi thực, đánh nơi hư	Tị thực nhi kích hư (Thiên 6)	Tránh các phòng tuyến mạnh ở phía nam, tấn công vào phía bắc phòng thủ yếu ớt.

của Hạp Lư là Phu Khái đã tự ý dẫn 5.000 quân của mình tấn công vào trung quân của địch. Cuộc tấn công bất ngờ đã gây ra sự hỗn loạn cực độ. Hạp Lư thấy vậy liền tung toàn bộ lực lượng vào trận, khiến quân Sở tan vỡ hoàn toàn. Nang Ngõa bỏ quân chạy trốn sang nước Trịnh.

Chiến thắng tại Bá Cử được nối tiếp bằng một cuộc truy kích tàn nhẫn và hiệu quả. Quân Ngô bám riết không tha, liên tục giáng những đòn chí mạng vào đội quân đang tháo chạy của Sở. Tại sông Thanh Phát, họ đã áp dụng một cách hoàn hảo chiến thuật được mô tả trong binh pháp: “Lệnh bán tể nhi kích chi, lợi” (Để địch qua sông được một nửa rồi hãy đánh, thì lợi). Sau đó, tại Ung Tê, họ lại tấn công khi tàn quân Sở đang dừng lại nấu ăn, tiêu diệt nốt những gì còn lại của quân chủ lực Sở. Sau năm trận toàn thắng, quân Ngô tiến vào chiếm đóng kinh đô Dĩnh của nước Sở.

Nhìn lại hóa ra thắng về quân sự nhưng bại về chính trị

Chiến thắng quân sự của Ngô tại Bá Cử là một thành tựu phi thường, một ví dụ kinh điển về việc lấy ít địch nhiều. Tuy nhiên, phân tích sâu hơn về hậu quả cho thấy đây lại là một thất bại chiến lược nặng nề đối với nước Ngô, một bài học đắt giá về sự khác biệt giữa chiến thắng trên chiến trường và việc đạt được các mục tiêu chính trị lâu dài.

Sau khi chiếm được kinh đô Dĩnh, quân Ngô đã

không thiết lập được một trật tự cai trị ổn định. Thay vào đó, họ sa vào các hành động cướp bóc và trả thù. Ngũ Tử Tư, để thỏa mãn lòng căm hận cá nhân, đã cho quật mộ Sở Bình Vương và đánh vào thi thể 300 roi. Hành động này, tuy thỏa mãn được Ngũ Tử Tư, nhưng lại gây ra sự phẫn nộ trong lòng người dân Sở và bị coi là một hành vi tàn bạo, phi đạo lý. Quân Ngô của Hạp Lư đã không nắm được Đạo, không giữ được chính nghĩa. Quân Sở thua, nhưng nước Sở vẫn còn.

Trong khi đó, Sở Chiêu vương, dù phải bỏ chạy, vẫn còn sống và là biểu tượng của sự kháng cự. Đại phu Thân Bao Tư, một người bạn cũ của Ngũ Tử Tư, đã thể hiện lòng trung thành tuyệt đối với nước Sở. Ông một mình đến nước Tần cầu cứu. Ban đầu, Tần Ai Công từ chối, nhưng Thân Bao Tư đã đứng tựa vào tường thành của Tần mà khóc suốt bảy ngày bảy đêm không ăn uống. Cảm động trước lòng trung thành của ông, Tần Ai công đã đồng ý xuất binh cứu Sở.

Cuộc chiếm đóng của Ngô nhanh chóng bộc lộ những điểm yếu chí mạng. Đội quân 3 vạn người của họ quá nhỏ để có thể kiểm soát một lãnh thổ rộng lớn như Sở. Họ không bắt được vua Sở, không dập tắt được các lực lượng kháng cự, và hoàn toàn không chiếm được lòng dân.

Tình hình càng trở nên tồi tệ hơn khi các mối đe dọa khác xuất hiện. Ở phía nam, nước Việt, đối thủ truyền kiếp của Ngô, đã nhân cơ hội nước Ngô

trống rỗng để tấn công. Quan trọng hơn, ngay tại quê nhà, em trai của Hạp Lư là Phu Khái đã nổi loạn, tự lập làm vua. Bị tấn công từ ba phía—liên quân Tần-Sở, quân Việt, và nội loạn—Hạp Lư không còn lựa chọn nào khác ngoài việc phải vội vã rút toàn bộ quân đội khỏi Sở để về dẹp loạn.

Trận Bá Cử là một ví dụ kinh điển về sự khác biệt giữa thành công tác chiến và thất bại chiến lược. Quân Ngô đã thắng mọi trận đánh nhưng lại thua cả cuộc chiến. Trớ trêu thay, họ đã vi phạm chính những nguyên tắc sâu xa hơn trong binh pháp mà họ đã vận dụng rất thành công trên chiến trường.

Binh pháp Tôn Tử dạy rằng mục tiêu cao nhất của chiến tranh là “phạt mưu” và “phạt giao”, tức là phá vỡ kế hoạch và liên minh của địch, nhằm đạt được lợi ích quốc gia một cách bền vững. Việc “phạt binh”, tức đánh bại quân đội địch, chỉ là phương sách thứ ba. Tuy nhiên, trong chiến dịch này, quân Ngô đã quá tập trung vào “phạt binh” và trả thù cá nhân. Họ đã đánh tan quân Sở nhưng lại không có một kế hoạch chính trị rõ ràng cho việc sẽ làm gì sau chiến thắng.

Hành động hủy diệt nước Sở đã phá vỡ thế cân bằng quyền lực mong manh của thời Xuân Thu. Nước Tần, vốn là đối thủ của Sở, nhận ra rằng một nước Ngô quá mạnh ngay sát biên giới còn nguy hiểm hơn. Do đó, họ can thiệp không phải vì yêu quý Sở, mà để tái lập một nước Sở suy yếu làm vùng đệm chiến lược. Quân Ngô đã thất bại trong việc “phạt giao”, không lường trước được phản ứng của các cường quốc khác.

Hơn nữa, Tôn Tử cũng nhấn mạnh “Việc binh quý ở thắng nhanh, không quý ở kéo dài”. Cuộc chiếm đóng kéo dài gần một năm đã làm cạn kiệt nguồn lực của Ngô, làm binh sĩ mệt mỏi và tạo cơ hội cho các đối thủ như Việt và Phu Khái tấn công.

Vậy là, bằng cách bỏ qua các mục tiêu chính trị và chiến lược lớn hơn để theo đuổi chiến thắng quân sự tuyệt đối và trả thù cá nhân, nước Ngô đã tự đặt mình vào một vị thế không thể duy trì. Họ không thu được lợi ích lãnh thổ lâu dài nào, thậm chí còn bị suy yếu, tạo tiền đề cho sự diệt vong sau này dưới tay nước Việt chỉ ba thập kỷ sau đó. Đây là bài học sâu sắc nhất từ trận Bá Cử: chiến thắng quân sự chỉ có ý nghĩa khi nó phục vụ cho một mục tiêu chiến lược và chính trị khôn ngoan. Nước Ngô đã vươn lên rực rỡ nhờ trí tuệ quân sự, nhưng lại tàn lụi nhanh chóng vì thiếu đi cái đức của kẻ chinh phục, để cảm xúc chi phối chiến lược và thiếu tầm nhìn chính trị của người lãnh đạo.

Thay cho lời kết, chúng tôi mời bạn mang những bài học này sang bối cảnh mới của thời hiện đại, từ đời sống tới kinh doanh để suy ngẫm và đúc rút thành

những bài học tươi mới và hữu dụng, như cách mà học viên lớp “Binh pháp Doanh nghiệp” tại Libero đã thực hiện khi thảo luận về câu chuyện Ngô-Sở bên trên. Bạn hãy liên hệ sự thoái hóa từ bên trong của nước Sở như sự mục ruỗng của văn hóa doanh nghiệp; hãy liên hệ đội quân của Hạp Lư – Tôn Tử – Ngũ Tử tư như một đội khởi nghiệp có động lực vươn lên mạnh mẽ, cơ động linh hoạt và giàu trí tuệ; hãy liên hệ cuộc đối đầu Ngô – Sở như những cuộc cạnh tranh trong có vẻ không cân sức giữa một công ty khởi nghiệp và một tập đoàn hùng mạnh và giành lấy chiến thắng. Có lẽ bạn sẽ thấy sự gần gũi đáng kinh ngạc, và hữu ích không ngờ – như phần lớn học viên đã thấy. Bạn sẽ thấy bài học từ 2.500 năm trước vẫn còn tươi mới và nóng hổi trên bàn làm việc của các CEO ngày nay: Giành được vị thế và thị phần tuy không dễ dàng và đáng ăn mừng, nhưng cũng mới chỉ là bước khởi đầu. Giữ được vị thế, thu phục được nhân tâm và kiến tạo một thế cục bền vững cho thịnh vượng lâu dài mới là nhiệm vụ thật sự quan trọng.

Ra khơi

"Lấp lóa buồm căng lướt

Ánh vàng mặt trời lên

Cánh buồm trong bão tố

Sóng gió chốn bình yên."

(Thơ Lermontov, Châu Diên dịch)





Chấm & Chạm: Khi nghệ thuật kết nối yêu thương

Vào ngày 14/12/2025, giữa lòng Hà Nội, Libero cùng Radical Insight Zone (RIZ) và Agilead đã chính thức khởi động chiến dịch “Chấm & Chạm” kết hợp cùng họa sĩ Trương Vũ Trung. Chiến dịch khởi nguồn từ triết lý cộng hưởng: tin rằng sự hợp lực của những hành động nhỏ bé nhất sẽ tạo nên sức mạnh thay đổi lớn lao cho cộng đồng.



Chiến dịch “Chấm & Chạm” là vượt ra ngoài khuôn khổ một sự kiện nghệ thuật, “Chấm & Chạm” là hành trình trải nghiệm cảm xúc và kết nối cộng đồng tại nhiều địa điểm khác nhau. Khi hàng trăm dấu chấm nhỏ cùng hội tụ, bức tranh không chỉ hoàn thiện về hình hài mà còn lưu giữ tinh thần đoàn kết, yêu thương của người Việt và mình chứng rằng nghệ thuật, khi gắn với trách nhiệm xã hội, có thể chạm tới trái tim và lan tỏa những giá trị bền lâu.

KHỞI ĐỘNG

Hành trình vạn dặm luôn bắt đầu từ một bước chân. Một bức tranh được kiến tạo bởi cả cộng đồng lớn, cũng bắt đầu từ chỉ một “chấm” nhỏ

Vào ngày 14/12/2025, giữa lòng Hà Nội, Libero cùng Radical Insight Zone (RIZ) và Agilead đã chính thức khởi động chiến dịch “Chấm & Chạm” kết hợp cùng họa sĩ Trương Vũ Trung. Vượt xa khuôn khổ của một sự kiện thông thường, ‘Chấm & Chạm’ là một hành trình trải nghiệm đa tầng về văn hóa và cảm xúc. Chiến dịch khởi nguồn từ triết lý cộng hưởng: tin rằng sự hợp lực của những hành động nhỏ bé nhất sẽ tạo nên sức mạnh thay đổi lớn lao cho cộng đồng.

Một không gian văn hóa mở được dựng lên, nơi những ý tưởng về nghệ thuật vị nhân sinh bắt đầu được nhen nhóm.



KẾT NỐI & LAN TỎA

Linh hồn của sự kiện chính là nghi thức “Chấm & Chạm” – nơi mỗi người tham dự tự tay góp một nét chấm nhỏ để cùng hoàn thiện tác phẩm chung.

Mỗi điểm màu lưu lại trên bức tranh không chỉ là sự hiện diện, mà là một lời cam kết đồng hành. Tại đây, mọi ranh giới hay khoảng cách đều được xóa nhòa; chỉ còn lại những tâm hồn đồng điệu đang mượn sắc màu để cùng viết nên câu chuyện của sự sẻ chia. Khi những “chấm” sáng tạo ấy kết nối lại, chúng tạo nên những vòng tròn yêu thương lan tỏa, hướng trọn vẹn tình cảm về miền Trung ruột thịt.

Vào ngày 21/3/2026, bức tranh đặc biệt – kết tinh của hàng trăm dấu ấn cá nhân này – sẽ được tổ chức đấu giá công khai. Toàn bộ nguồn lực thu được sẽ được chuyển trực tiếp tới Ủy ban Trung ương Mặt trận Tổ quốc Việt Nam, hiện thực hóa mong muốn sẻ chia gánh nặng thiên tai và hỗ trợ cho đồng bào miền Trung.

VIẾT TIẾP HY VỌNG

Từ Hà Nội, hành trình yêu thương đã “chạm” đến Đà Nẵng vào những ngày đầu năm 2026.

Tại trường Hy Vọng (Hope School), hơn 200 em học sinh cùng các thầy cô đã biến không gian học tập thành ngày hội của sắc màu và nụ cười. Không chỉ cùng nhau hoàn thiện bức tranh chung, các em còn được tự do khám phá bản thân qua 6 “Trạm Yêu thương”: Từ hội họa, âm nhạc, công nghệ đến kỹ năng sống.

Những bức tranh các em vẽ bên làng chài, hay cái chạm tay tạo hình trái tim không chỉ là khoảnh khắc đẹp của hiện tại. Đó là niềm tin vào tương lai.

Từ một chấm nhỏ, chúng ta đã có cả một hành trình vạn dặm. Libero tin rằng, mỗi người đều giữ trong tay một “chấm” màu của lòng trắc ẩn. Hãy cùng chúng tôi hoàn thiện bức tranh này, để những vòng tròn yêu thương được lan tỏa mãi.



Soi mình dưới bóng Thư viện Nhạc Lộ: Khi triết lý “Cầu thị” dẫn lối doanh nhân

TS. Nguyễn Thị Thu Hương, Trường Khoa học liên ngành và Nghệ thuật, ĐHQGHN

Người Trung Quốc có câu: “Một nửa lịch sử cận đại nằm ở Hồ Nam”. Vùng đất này sản sinh ra Tăng Quốc Phiến, Mao Trạch Đông và hàng loạt nhà cải cách đã thay đổi vận mệnh đất nước tỷ dân. Điều gì đã hun đúc nên khí chất quyết liệt, can trường và tầm nhìn vượt thời đại của họ? Câu trả lời không nằm ở phong thủy hay địa lý, mà nằm ẩn mình dưới mái ngói rêu phong của một ngôi trường nghìn năm tuổi – Thư Viện Nhạc Lộ. Đến với Nhạc Lộ ta sẽ tìm lại “mã nguồn” tư duy đã giúp vùng đất này sản sinh ra những nhà cải cách vĩ đại cùng với triết lý “Thực sự cầu thị”.

Dòng chảy ngàn năm bên chân núi Nhạc Lộ

Trong thế giới kinh doanh đầy biến động, nơi các công nghệ mới ra đời và chết đi chỉ trong vài năm, các nhà lãnh đạo thường bị cuốn vào vòng xoáy của “cái mới” mà quên mất nền tảng của “cái gốc”. Một chuyến đi đến Thư Viện Nhạc Lộ (Yuelu Academy) – tọa lạc tại Changsha, Hồ Nam – chính là hành trình tìm về cái gốc ấy.

Được thành lập từ năm 976 (thời Bắc Tống), đây là một trong tứ đại thư viện nổi tiếng, đẹp và cổ nhất Trung Quốc vẫn còn hoạt động giảng dạy đến tận ngày nay. Bước qua cổng tam quan, dưới những hàng cây cổ thụ rợp bóng, không khí dường như đặc quánh lại. Ở đó, tiếng gió lùa qua những rặng tùng cổ thụ và tiếng

đọc sách thánh hiền dường như vẫn vọng lại từ vách đá. Đó là sự tĩnh lặng của tri thức.

Nhưng Nhạc Lộ không phải là một bảo tàng để người ta đến hoài niệm về quá khứ vàng son. Nó là một lò luyện thép về tư tưởng. Khác với những trường đại học phương Tây chú trọng



vào kỹ năng, Thư Viện Nhạc Lộ chú trọng vào tâm thế. Suốt hơn 1.000 năm, nơi đây đã đào tạo ra những thế hệ nhân tài không chỉ giỏi văn chương mà còn giỏi “trị quốc bình thiên hạ”. Nơi đây từng là giảng đường của Chu Hi (nhà Nho học vĩ đại đời Tống), là nơi Vương Dương Minh luận bàn về “Tri hành hợp nhất”, và cũng là nơi Mao Trạch Đông từng trọ học và rèn giũa tư duy. Bí mật của sự trường tồn ấy nằm ở bốn chữ vàng treo trang trọng ngay tại giảng đường chính, thứ đã trở thành kim chỉ nam cho bao thế hệ lãnh đạo: “Thực sự cầu thị”.

“Thực sự cầu thị”: Bản lĩnh của Doanh nhân thời đại số

“Thực sự cầu thị” – thoát nghe có vẻ đơn giản, nhưng đó lại là cảnh giới cao nhất của nghệ thuật quản trị.

Trong bối cảnh thị trường nhiều loạn thông tin, bao nhiêu doanh nghiệp đã sụp đổ vì chạy theo những bong bóng ảo? Bao nhiêu dự án thất bại vì lãnh đạo ra quyết định dựa trên cảm tính thay vì dữ liệu?

Triết lý của Thư Viện Nhạc Lộ dạy rằng: Chân lý không nằm trong sách vở sáo rỗng, chân lý nằm ngay trong thực tế khách quan. Đối với Tăng Quốc Phiến (nhà chính trị lỗi lạc thời Thanh), cầu thị là nhìn thẳng vào sự yếu kém của triều đình để tự cường, học hỏi kỹ thuật phương Tây để đóng tàu, chế súng. Đối với Mao Trạch Đông (người từng nhiều lần đến sống và học tập tại đây), cầu thị là không sao chép máy móc mô hình nước ngoài, mà tìm ra con đường phù hợp với thực tiễn nông thôn Trung Quốc.

Và đối với doanh nhân hiện đại, thực sự cầu thị chính là tư duy học hỏi liên tục, không ngừng nâng cấp bản thân và tổ chức, nhìn thẳng vào những hạn chế của mình và những thách thức



phải đối mặt để sửa đổi và phát triển. Doanh nhân Hồ Nam nổi tiếng là những người “Ăn ớt, đổ máu nhưng không đổ lệ”. Họ không mơ mộng viễn vông. Họ nhìn thẳng vào nỗi đau của thị trường để kiến tạo giải pháp. Đó là lý do tại sao ở miền trung nam của Trung Quốc này lại mọc lên những gã khổng lồ công nghệ thực chiến như Zoomlion hay những đế chế truyền thông thấu hiểu lòng người như Mango TV.

Họ thành công vì họ “cầu thị”: Họ tôn trọng sự thật, dù sự thật đó có khắc nghiệt đến đâu.

Đại học Hồ Nam: Khi Nho gia mặc áo Blouse phòng thí nghiệm

Điều kỳ diệu nhất mà một doanh nhân có thể chứng kiến tại đây là sự giao thoa không biên giới giữa quá khứ và tương lai. Thư Viện Nhạc Lộ ngày nay không phải là một bảo tàng chết. Nó là “trái tim”, là một trong số 37 Học viện và Trung tâm trực thuộc Đại học Hồ Nam (HNU), là nơi chuyên đào tạo ngành Lịch sử và Triết

học cho bậc Cử nhân, Thạc sĩ, Tiến sĩ và Sau Tiến sĩ.

Chỉ cách giảng đường dạy Lịch sử và Triết học vài bước chân là những phòng thí nghiệm siêu máy tính, những trung tâm nghiên cứu AI hàng đầu Trung Quốc. Sinh viên Đại học Hồ Nam ngày nay vẫn học về đạo làm người của Khổng, Mạnh bên cạnh học lập trình thuật toán và thiết kế robot, hóa học, y sinh, quản trị và kinh tế ứng dụng...

Một doanh nghiệp muốn vươn ra biển lớn cần đôi chân của công nghệ hiện đại, nhưng để không bị hòa tan và gục ngã trước sóng gió, nó cần cái gốc rễ văn hóa sâu sắc. Tại Đại học Hồ Nam, Nho giáo không kìm hãm khoa học, mà nó cung cấp một hệ điều hành đạo đức để khoa học phục vụ con người tốt hơn.

Sự kết hợp này tạo ra một thế hệ lãnh đạo kiểu mới: Vừa có năng lực kỹ thuật và công nghệ tiên tiến của phương Tây, vừa có trái tim nóng của nền tảng văn hóa phương Đông để thu phục nhân tâm.

Khoảng lặng dưới mái trường nghìn năm

Trong guồng quay hối hả của những bản báo cáo tài chính và những cuộc họp chiến lược, người lãnh đạo đôi khi cần một khoảng lặng. Khi đặt chân đến sân của Thư Viện Nhạc Lộ, ngồi xuống bên hiên nhà Ái Liên (nơi Chu Đôn Di viết bài “Ái Liên Thuyết” nổi tiếng), nhắm mắt lại và tự vấn về những câu hỏi của bản thân: mình đã “Thực Sự Cầu Thị” chưa? Doanh nghiệp của mình đang chạy theo điều gì? Và quan trọng nhất, cái gốc văn hóa của doanh nghiệp mình là gì?

Hồ Nam và Thư Viện Nhạc Lộ không chỉ là một điểm đến để tham quan, đó là một tấm gương lớn. Soi mình vào đó, doanh nhân không chỉ thấy lịch sử, mà còn thấy bóng dáng của chính mình và con đường mình sẽ đi trong tương lai.

Hồ Nam: Sự chuyển mình từ “Công xưởng thép” đến “Thung lũng số” và “Kinh đô truyền thông mới”

Nếu Bắc Kinh là bộ não hành chính, Thượng Hải là túi tiền phồn hoa, thì Hồ Nam chính là hệ cơ bắp cuộn cuộn pha lẫn một tâm hồn nghệ sĩ. Khám phá cách vùng đất này phá vỡ định kiến địa lý bằng một cuộc cách mạng “thay não” cho máy móc và “công nghiệp hóa” cảm xúc, biến dữ liệu trở thành nguồn tài nguyên sản xuất mới cho cả Công nghiệp chế tạo và Kinh tế văn hóa.

Nguyễn Quang Huy

Trong tâm thức của các nhà quan sát kinh tế quốc tế, Trung Quốc thường được hình dung qua những “khuôn mẫu” địa lý cố định. Nếu Bắc Kinh là bộ não hành chính, Thượng Hải là túi tiền phồn hoa, Thẩm Quyến là đôi chân chạy nước rút của công nghệ, thì Hồ Nam – một tỉnh nằm sâu trong nội địa, bao bọc bởi núi đồi – lẽ ra phải chấp nhận vai trò của một kẻ đi sau, một “hậu phương” cung cấp tài nguyên và nhân lực giá rẻ.

Thế nhưng, thực tế đang diễn ra tại Changsha (thủ phủ Hồ Nam)

lại đi theo một hướng khác so với các lý thuyết địa kinh tế cổ điển. Làm thế nào một vùng đất không giáp biển, không có lợi thế cảng nước sâu, lại có thể cùng lúc kiến tạo nên hai thái cực tưởng chừng như đối lập hoàn toàn: Một bên là Kinh đô của Máy móc hạng nặng đầy sắt thép; và một bên là Thủ phủ của Truyền thông giải trí hào nhoáng, bay bổng?

Sự tồn tại song song này không phải là ngẫu nhiên, cũng không phải là sự chấp vá của các chính sách ngắn hạn. Nó là kết quả của một quá trình “tiến hóa” kinh tế,

nơi người Hồ Nam đã tìm ra cách biến những bất lợi về địa lý thành động lực để khai thác một loại tài nguyên mới, vô hình nhưng vô giá: Dữ liệu và Sự sáng tạo.

Sự tiến hóa của những gã khổng lồ: Khi máy móc bắt đầu “tư duy”

Hai thập kỷ trước, nhắc đến Hồ Nam là nhắc đến tiếng ồn. Tiếng búa đập, tiếng máy dập khuôn, tiếng động cơ diesel gầm rú từ các đại công xưởng. Những tập đoàn như Zoomlion (Trung Liên Trọng Khoa) hay SANY đã vươn lên trở thành những gã khổng lồ bằng cách cung cấp “cơ bắp” cho công cuộc xây dựng cơ sở hạ tầng vĩ đại của Trung Quốc và thế giới.

Ngày nay, khi bước vào các nhà máy của Zoomlion, người ta không còn thấy cảnh công nhân lấm lem dầu mỡ đứng vận từng con ốc. Thay vào đó là sự im lặng đầy uy lực của các cánh tay robot tự động và những dây chuyền sản xuất thông minh. Nhưng sự thay đổi lớn nhất không nằm ở cái chúng ta nhìn thấy, mà nằm ở cái chúng ta không thấy: Dữ liệu.





Khái niệm “Sản xuất” tại đây đã nhường chỗ cho “Dịch vụ hóa sản xuất”. Mỗi chiếc cần cẩu, mỗi chiếc máy xúc khi rời khỏi nhà máy không còn là một cục sắt vô tri. Chúng được cấy vào những con chip cảm biến, biến chúng thành những thiết bị đầu cuối thông minh của vạn vật kết nối (IoT). Chúng “biết” khi nào mình mệt (cần bảo trì), “biết” mình đang làm việc hiệu quả hay không, và liên tục gửi hàng triệu tín hiệu về trung tâm điều hành.

Để vận hành một cơ thể khổng lồ với hàng triệu thiết bị kết nối như vậy, sức người là không thể. Đây là lúc vai trò của Yongyou – đơn vị tiên phong về phần mềm quản trị doanh nghiệp – trở nên tối quan trọng.

Sự hợp tác giữa các tập đoàn sản xuất ở Hồ Nam và Yongyou không đơn thuần là việc mua bán phần mềm. Đó là sự “cấy ghép” một hệ thần kinh số vào cơ thể công nghiệp. Thông qua các nền

tảng ERP thế hệ mới tích hợp AI và Điện toán đám mây, các nhà máy tại Hồ Nam đã giải quyết được bài toán hóc búa nhất của công nghiệp nặng: Sự công kênh.

Dữ liệu thời gian thực giúp xóa bỏ độ trễ trong ra quyết định. Từ khâu đặt hàng nguyên liệu, sản xuất, đến giao vận và bảo hành, mọi thứ diễn ra trong một dòng chảy thông tin xuyên suốt. Nhờ đó, Hồ Nam đã chuyển đổi mô hình tăng trưởng từ dựa vào quy mô (làm càng nhiều càng tốt) sang dựa vào tốc độ và sự chính xác (làm cái nào, chắc cái đó). Đây chính là minh chứng hùng hồn cho thấy: Công nghiệp nặng không hề già đi, nó chỉ đang “trẻ lại” nhờ dòng máu kỹ thuật số.

Thung lũng Malanshan: Thuật toán của cảm xúc và quyền lực mềm

Rời khỏi sự chính xác lạnh lùng của máy móc, Hồ Nam đưa chúng ta bước vào một thế giới

siêu thực khác, nơi giá trị không được đo bằng tấn thép, mà bằng nhịp đập của trái tim khán giả.

Thật khó tin khi một tỉnh nội địa lại sở hữu một đài truyền hình địa phương có sức ảnh hưởng vượt qua cả đài truyền hình trung ương trong lĩnh vực giải trí. Mango TV (Đài Hồ Nam) không chỉ là một kênh truyền hình, nó là một hiện tượng văn hóa, một “đế chế” nội dung số đã làm thay đổi hoàn toàn cục diện truyền thông.

Sự thành công của Mango TV thường được người ngoài giải thích bằng những lý do bề nổi: Diễn viên đẹp, kịch bản hay, chiêu trò hấp dẫn. Nhưng dưới góc độ kinh tế, sự thành công này đến từ một mô hình kinh doanh “độc bản”. Khác với Hollywood hay Hàn Quốc – nơi các công ty sản xuất, phát hành và đài truyền hình thường tách biệt, Mango TV vận hành theo cơ chế Kiểm soát chuỗi giá trị toàn trình (End-to-



End Control). Họ tự tạo ra IP (Sở hữu trí tuệ), tự sản xuất, tự phát sóng trên nền tảng số của riêng mình và tự khai thác thương mại.

Cơ chế này cho phép họ tối ưu hóa biên lợi nhuận khổng lồ và quan trọng hơn cả: Họ sở hữu Dữ liệu người dùng. Họ không đoán khán giả thích gì, họ biết khán giả thích gì thông qua hàng tỷ điểm dữ liệu hành vi trên nền tảng số.

Đỉnh cao của tư duy này được vật chất hóa bằng sự ra đời của Khu công nghiệp video Malanshan (V Valley). Đây không phải là một phim trường du lịch, đây là một “Thung lũng Silicon” của giới sáng tạo. Tại Malanshan, khái niệm “Văn hóa” được đặt lên bệ phóng của công nghệ cao nhất. Chúng ta thấy sự hiện diện của mạng 5G băng thông rộng, của các trạm render (kết xuất) hình ảnh trên đám mây (Cloud Rendering), của công nghệ Thực tế ảo (VR/AR) và Trí tuệ nhân tạo (Generative AI). Những công nghệ này giải quyết bài toán lớn nhất của ngành sáng tạo: Chi phí và Tốc độ.

Nếu trước đây, một bộ phim kỹ xảo cần hàng tháng trời để hậu kỳ với chi phí đắt đỏ, thì tại Malanshan, công nghệ sản xuất ảo (Virtual Production) cho phép các nhà làm phim nhìn thấy kết quả ngay trên phim trường. Điều này biến nội dung số trở thành một sản phẩm công nghiệp đúng

nghĩa: Có thể sản xuất hàng loạt, chất lượng đồng nhất và chi phí biên cực thấp.

Hồ Nam đã chứng minh một chân lý mới của thời đại kinh tế tri thức: Văn hóa không phải là cuộc chơi phù phiếm “đốt tiền”. Nếu được quản trị bằng tư duy công nghiệp và hỗ trợ bởi công nghệ, Văn hóa chính là ngành công nghiệp không khói có tỷ suất sinh lời vượt trội so với bất kỳ mỏ vàng hay giếng dầu nào.

Mô hình kinh tế “Lưỡng cực” và bài toán tương lai

Quan sát Hồ Nam, chúng ta nhìn thấy một bản thiết kế cho mô hình kinh tế tương lai mà nhiều quốc gia đang tìm kiếm: Mô hình Lưỡng cực.

Trong nhiều thập kỷ, các nhà kinh tế học thường tranh luận về việc nên ưu tiên phát triển Công nghiệp chế tạo hay Dịch vụ sáng tạo. Hồ Nam đã bác bỏ tư duy nhị nguyên đó. Họ chọn cả hai. Công nghiệp nặng (Zoomlion, SANY) đóng vai trò là “Xương sống”, tạo ra sự ổn định, tạo ra việc làm quy mô lớn và dòng tiền ngoại tệ từ xuất khẩu. Công nghiệp văn hóa (Mango TV, Malanshan) đóng vai trò là “Tâm hồn”, tạo ra thương hiệu địa phương, thu hút nhân tài trẻ và dòng vốn đầu tư mạo hiểm.

Hai cực này không triệt tiêu nhau mà cộng sinh. Hạ tầng 5G và AI

được đầu tư cho nhà máy thông minh cũng chính là hạ tầng được dùng để livestream bán hàng hay làm kỹ xảo điện ảnh. Những kỹ sư phần mềm tại Yongyou sáng làm việc cho dây chuyền thép, chiều có thể tối ưu thuật toán cho một ứng dụng giải trí.

Hồ Nam hôm nay giống như một “Bản giao hưởng” phức tạp nhưng hài hòa. Ở đó, tiếng búa của quá khứ không bị lãng quên, mà được hòa âm cùng tiếng gõ bàn phím của tương lai.

Hồ Nam không chỉ gây trầm trồ trước những tòa nhà chọc trời, mà để quan sát cách một vùng đất nội địa đã dũng cảm đập bỏ những tư duy cũ kỹ, dùng công nghệ để tái sinh những ngành nghề truyền thống, và dùng văn hóa để định vị lại chính mình trên bản đồ thế giới. Trong kỷ nguyên số, không có ngành công nghiệp nào là “lỗi thời”, chỉ có những tư duy quản trị chưa chịu “nâng cấp” mà thôi. Và Hồ Nam, chính là minh chứng sống động nhất cho chân lý ấy.

Điểm sách

Văn hóa quản trị Chất Việt Từ kiên cường tới thịnh vượng

Có khi nào bạn tự hỏi tại sao những quy trình chuẩn quốc tế vẫn chưa đem lại hiệu quả như kỳ vọng cho doanh nghiệp mình? Câu trả lời nằm ở sự thiếu vắng của căn tính văn hóa bản địa trong quản trị, điều được nhắc đến trong cuốn sách mới nhất của Tác giả Đỗ Thùy Dương.

Phan Hương

Trong bối cảnh quản trị hiện đại, nhiều doanh nghiệp Việt Nam vẫn đang loay hoay với những “bộ áo” quy trình ngoại nhập nhưng lại thiếu đi một hệ thống quản trị phù hợp với căn tính con người và văn hóa bản địa. Cuốn sách “Văn hóa quản trị Chất Việt – Từ kiên cường tới thịnh vượng” của tác giả Đỗ Thùy Dương xuất hiện như một lời giải đáp đầy tâm huyết, giúp lãnh đạo doanh nghiệp Việt xây dựng hệ thống quản trị phù hợp với văn hóa và tâm lý người Việt.

Tác giả mở đầu bằng việc nhìn lại “thời” và “thế”, cung cấp cái nhìn khách quan về bối cảnh hiện đại của thế giới và vị thế của Việt Nam trong bức tranh chung, từ đó nhận diện tâm thế và phương thức hành động của doanh nhân Việt trước các thuận lợi và thách thức, đòn bẫy và rào cản. Tác giả khẳng định: “Thứ nhất là chuyển đổi về tâm thế, thứ hai là giác ngộ về vị thế. Doanh nghiệp cần chuyển mình từ tư duy kinh doanh vì lợi nhuận đơn thuần sang câu chuyện không chỉ lợi nhuận và hơn cả lợi nhuận”.

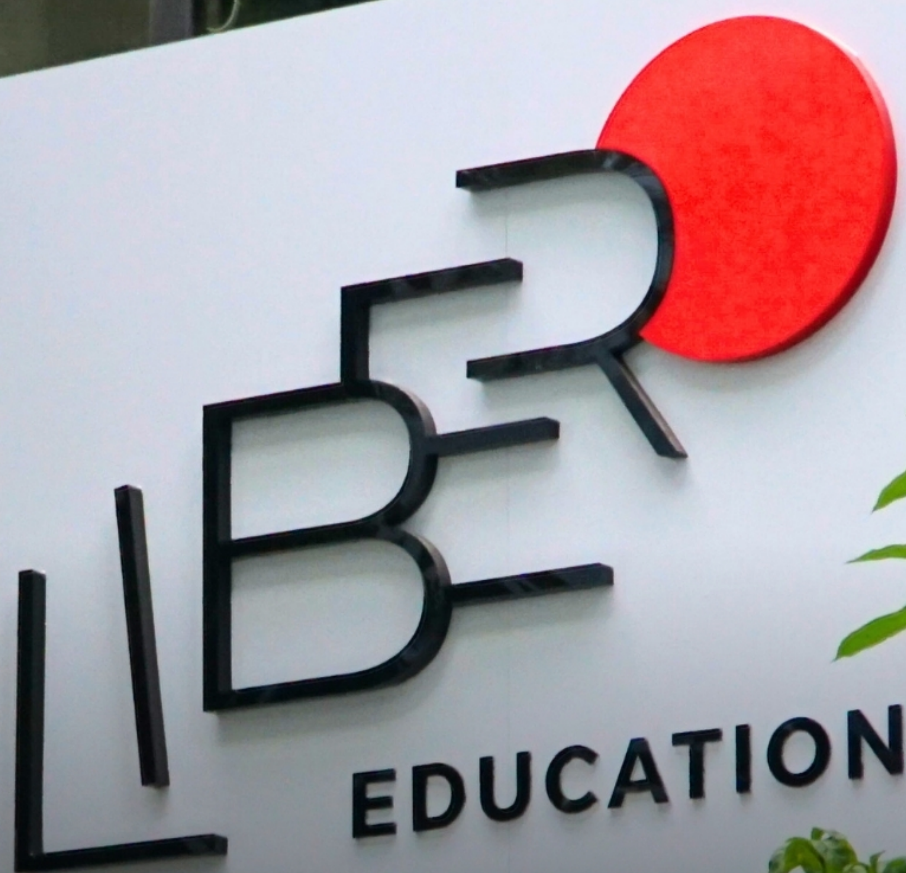
Điểm cốt lõi và xuyên suốt của cuốn sách là khái niệm “Chất Việt”. Đây không phải là một yếu tố ngoại lai mà là bộ năng lực tiềm ẩn bên trong mỗi cá nhân và tổ chức Việt. “Chất Việt” được đúc kết qua 5 phẩm chất cốt lõi là: Khát vọng, Kỷ luật, Kiên cường, Thích ứng và Tích cực. Chất Việt biểu hiện ở 3 tầng tác động đồng tâm: Cá nhân – Nhà lãnh đạo – Doanh nghiệp. Ở đó, các phẩm chất cá nhân sẽ được chuyển hóa thành năng lực của tổ chức dưới sự dẫn dắt của nhà lãnh đạo.

Tác giả đã đưa ra một quan điểm về “quản trị bằng văn hóa” là phương thức quản trị bền vững và không nên áp đặt một khuôn mẫu duy nhất (cho các thị trường, cho các chi nhánh, các địa phương) mà là sự chuyển hóa nội tâm, tăng cường nội lực và kết nối giá trị cốt lõi của từng thành viên với tổ chức. Đặc biệt, văn hóa quản trị này còn nhắc đến giá trị

gia đình – coi việc quan tâm đến đời sống người lao động là truyền thống quý giá để “lý hóa cái tình” thành các chính sách thiết thực. Không dừng lại ở lý thuyết, cuốn sách còn cung cấp các kỹ thuật, cách thức và quy trình thực hành, giúp tổ chức từng bước triển khai “bản đồ quản trị Chất Việt” trong thực tiễn quản trị.

“Văn hóa quản trị Chất Việt – Từ kiên cường tới thịnh vượng” là thành quả của quá trình nghiên cứu, tư vấn và thử nghiệm lâu dài của chính tác giả tại các doanh nghiệp hàng đầu Việt Nam. Qua đó, Đỗ Thùy Dương không chỉ chia sẻ một công thức quản trị hiệu quả mà còn truyền tải khát vọng tạo dựng một cộng đồng doanh nhân có “chất Việt”, mang bản lĩnh và khí chất con người Việt Nam vươn tầm quốc tế. Đây chắc chắn là tài liệu quý giá cho những nhà quản trị đang tìm kiếm một con đường phát triển bền vững dựa trên bản sắc dân tộc.





Libero Education là một đơn vị giáo dục tự chủ trực thuộc Tổ hợp Giáo dục và Công nghệ Agilead Global. Chúng tôi mong muốn góp phần phát triển con người, văn hóa và tiến bộ xã hội thông qua con đường giáo dục, khoa học, công nghệ và đổi mới sáng tạo với tinh thần nhân văn sâu sắc.

E: contact@libero.edu.vn

W: <https://libero.edu.vn/>

P: (+ 84) 98 997 56 93

A: Số 6-B12, KĐT Mỹ Đình 1, P.Từ Liêm, TP.Hà Nội



*Tìm hiểu thêm về
các chương trình*