

Jeffrey A. Krames



NHỮNG BÀI HỌC CỦA
7 TỔNG GIÁM ĐỐC
THÀNH CÔNG NHẤT
NƯỚC MỸ

7 EXCEPTION LEADERS AND THEIR LESSONS
FOR TRANSFORMING ANY BUSINESS

Table of Contents

KỶ NGUYÊN CỦA CÁC GIÁM ĐỐC ĐIỀU HÀNH 7 NHÀ LÃNH ĐẠO XUẤT CHỨNG VÀ KINH NGHIỆM CỦA HỌ TRONG VIỆC BIẾN CHUYỂN DOANH NGHIỆP

KỶ NGUYÊN CỦA NHỮNG GIÁM ĐỐC ĐIỀU HÀNH ?

7 VỊ TỔNG GIÁM ĐỐC KIỆT XUẤT & NHỮNG ĐẶC ĐIỂM RIÊNG CỦA HỌ

Chương 1. COI KHÁCH HÀNG LÀ TRỌNG TÂM TRONG MÔ HÌNH KINH DOANH

Chương 2. TẠO LẬP MỘT TỔ CHỨC HỌC HỎI ĐÍCH THỰC

Chương 3. CHÚ TRỌNG VÀO GIẢI PHÁP

Chương 4. CHUẨN BỊ CHO MỘT CUỘC CẢI BIẾN LỚN LAO

Chương 5. KHAI THÁC TIỀM NĂNG TRÍ TUỆ CỦA TẤT CẢ NHÂN VIÊN

Chương 6. TẠO DỰNG NỀN VĂN HÓA DOANH NGHIỆP DỰA TRÊN HIỆU QUẢ CÔNG VIỆC

Chương 7. HỌC HỎI ĐỐI THỦ CẠNH TRANH NHƯNG VẪN TRUNG THÀNH VỚI QUAN ĐIỂM CỦA MÌNH.

Chia sẻ ebook : <http://downloadsachmienphi.com/>

Tham gia cộng đồng chia sẻ sách : Fanpage : <https://www.facebook.com/downloadsachfree>

Cộng đồng Google : <http://bit.ly/downloadsach>

JEFFREY A. KRAMES

KỶ NGUYÊN CỦA CÁC GIÁM ĐỐC ĐIỀU HÀNH 7 NHÀ LÃNH ĐẠO XUẤT CHỨNG VÀ KINH NGHIỆM CỦA HỌ TRONG VIỆC BIẾN CHUYỂN DOANH NGHIỆP

Bản dịch tiếng Việt (C) 2005 Công ty Sách Alpha.

NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG

KỶ NGUYÊN CỦA NHỮNG GIÁM ĐỐC ĐIỀU HÀNH ?

Giai đoạn cuối những năm 1990 đầu 2000 đã chứng kiến những chấn động mạnh mẽ trong giới doanh nghiệp và trên các thị trường tài chính ở nước Mỹ, làm lung lay niềm tin của công chúng đối với nhiều tập đoàn quan trọng của nước này.

Do phần lớn công việc nghiên cứu phục vụ cho cuốn sách này được thực hiện trong giai đoạn đầy biến động đó nên những sự kiện diễn ra trong thời kỳ này (chủ yếu từ năm 1998 đến giữa năm 2002) có ảnh hưởng rất lớn đến quy mô và nội dung của cuốn sách. Suy nghĩ đơn giản ban đầu của tôi là tổng hợp và miêu tả những thủ thuật và phương pháp kinh doanh của một số Tổng giám đốc thành đạt cuối cùng lại trở thành một công việc phức tạp và đầy thử thách.

Vào thời điểm khi tôi bắt tay vào viết cuốn sách, môi trường kinh doanh có vẻ như tốt đẹp hơn bao giờ hết. Giai đoạn cuối những năm 1990 tiếp tục chứng kiến mức tăng trưởng ấn tượng trên thị trường chứng khoán Mỹ, đánh dấu sự gia tăng liên tục trong gần hai thập kỷ. Nếu như tại thời điểm mở cửa thị trường vào năm 1982, chỉ số công nghiệp Dow Jones mới quanh quẩn ở mức 8000 điểm thì sau đó đã vượt qua các ngưỡng 10.000 và 11.000 điểm. (Khi đó, các chuyên gia thậm chí còn đưa ra dự báo trong một tương lai không xa, chỉ số này sẽ tăng lên tới mức 30.000 điểm!). Tuy nhiên, kỷ lục về mức tăng trưởng ngoạn mục lại thuộc về chỉ số công nghiệp nặng NASDAQ, với mức tăng chóng mặt lên tới 5.000 điểm. Và NASDAQ đã có phần hơi kiêu căng khi tự coi mình là chỉ số trên thị trường chứng khoán trong thế kỷ tới.

Sự tăng trưởng ấn tượng của thị trường chứng khoán đã ảnh hưởng sâu sắc tới hoạt động đầu tư của công chúng. Người ta đổ xô đi thay những khoản tiết kiệm hưu trí bằng những kế hoạch đầu tư sinh lợi khác. Và chính những hoạt động này lại góp thêm động lực thúc đẩy hơn nữa mức tăng trưởng nói trên. (Nếu cách đây vài thập kỷ, chỉ có một tỷ lệ phần trăm rất nhỏ người Mỹ mua chứng khoán hay cổ phiếu cá nhân thông qua các quỹ tương hỗ thì hiện tại có tới xấp xỉ 60% số hộ gia đình Mỹ tham gia vào trò chơi với những con số này). Giả sử ngày càng nhiều người dân có ngày càng nhiều tài sản trên thị trường chứng khoán thì mọi người đều được lợi. Theo lời Chủ tịch cục dự trữ liên bang Mỹ Alan Greenpan, chính “hiệu ứng giàu có” đã chi phối người dân Mỹ: Chúng ta (người dân Mỹ) cảm thấy mình giàu có hơn và do đó tiêu nhiều hơn, nhờ vậy nền kinh tế sẽ phát triển lên một tầm mức mới. Cái gọi là nền kinh tế mới hứa hẹn sẽ có nhiều người giàu hơn nữa trong những năm tiếp theo.

Nếu như nhà sử học nổi tiếng Frederick Lewis Allen từng ví những chấn động kinh tế trong những năm 1920 như một “cuộc nổi dậy của giới doanh nghiệp”, thì giai đoạn cuối những năm 1980 và 1990 có thể coi là “cuộc nổi dậy” lần thứ 2. Kinh doanh chiếm vị trí đầu bảng trong số các ngành nghề và những cái tên như Bill Gates, người đứng đầu Microsoft hay Jack Welch, ông trùm của GE đã trở thành hình mẫu lý tưởng, đôi khi là thần tượng, trong mắt công chúng. Mùa hè năm 2000, một nhà xuất bản đã bỏ ra tới 7 triệu USD để được quyền xuất bản cuốn hồi ký của Jack Welch - số tiền kỷ lục để mua bản quyền một cuốn sách kinh doanh, và xấp xỉ số tiền thường dành cho loại sách hồi ký của những vĩ nhân (cho tới thời điểm đó, số tiền bản quyền của cuốn sách của Jack Welch chỉ đứng sau cuốn hồi ký của Giáo hoàng, trước khi kỷ lục này bị vượt qua bởi số tiền bản quyền trả cho hai cuốn hồi ký của vợ chồng cựu Tổng thống Mỹ Clinton.)

Đó là thời kỳ sôi động trong giới doanh nghiệp Mỹ và gần như ai cũng bị cuốn theo sức hút của thời cuộc. Hàng loạt tạp chí kinh doanh và tài chính mới ra đời và được bày bán nhan nhản trên các sạp báo. Những chương trình truyền hình cáp, thậm chí cả một kênh riêng chuyên về thông tin tài chính, ra đời (phải thừa nhận là chúng tôi đánh giá rất cao những chương trình này). Nếu như trước đây, những vị giám đốc các quỹ tương hỗ, dù rất thành đạt, chỉ biết miệt mài làm việc trong bốn bức tường văn phòng, hầu như không ai chú ý đến, thì giờ đây họ trở

nên nổi tiếng chẳng khác gì những ngôi sao nhạc Pop. Tuy nhiên, vượt lên trên tất cả, những ngôi sao sáng nhất trên bầu trời kinh doanh chính là những vị Tổng giám đốc cao cấp. Chân dung của họ xuất hiện trên trang bìa hàng loạt cuốn sách, báo và tạp chí, với mỗi lời nói và cử chỉ đều mang một sức nặng, đôi khi có tính quyết định, đối với những biến động hàng ngày trên thị trường.

Phải thú thực rằng dù luôn phải đóng vai kẻ soi xét hoài nghi trong ngành xuất bản vốn có tiếng là khắt khe, tôi cũng không tránh được sự tôn trọng, thậm chí có một chút tôn sùng những vị Tổng Giám đốc tài năng đó.

Khi tờ Barron's (một tờ báo chuyên về tài chính) đặt tôi viết một bài về Jack Welch, tôi đã lấy tiêu đề "Cái giá của Những Anh hùng", với dòng phụ đề bên dưới "Biểu tượng của nước Mỹ". Khi Tuần báo Newsweek đề nghị tôi bình luận số tiền mua bản quyền cuốn sách của Welch, tôi trả lời khoản tiền lớn như vậy trước kia thường thuộc về những ông chủ Phòng Bầu dục trong Tòa Bạch ốc, song giờ đây ta đã có thể thấy chúng đang dần chuyển đến tay những ông chủ ngồi tại văn phòng điều hành của các tập đoàn lớn.

Trong hai năm 1997 và 1999, tạp chí Time đều chọn một vị Tổng giám đốc làm "Nhân vật của Năm", lần lượt là Andy Grove, Tổng giám đốc Intel và Jeff Bezos, Tổng giám đốc Amazon. Nếu như trước đây, danh hiệu này thường thuộc về những nhân vật chớp bu chính trị hoặc những siêu sao, thì giờ đây đến lượt những doanh nhân và những vị giám đốc điều hành nhận được tước hiệu danh giá này.

Nhưng "ngày vui ngắn chẳng tày gang". Một số người mà công luận đã từng ngợi ca, trong đó có Andy Grove, tỏ ra thực sự có tầm nhìn và ảnh hưởng như mọi người vẫn nghĩ. Một số khác không được như vậy. Vài công ty lớn, trong số đó không thể thiếu Microsoft, và có lẽ cả Amazon, tiếp tục duy trì được sức mạnh và khả năng tiếp tục tạo ra những giá trị mới về lâu dài. Còn đa phần những công ty khác lại không làm được như vậy. Cuối năm 2001, đại đa số các công ty từng rất có giá trong lĩnh vực công nghệ thông tin đã sụp đổ và phá sản, tạo nên cú sốc lớn nhất trong lịch sử trên tất cả các thị trường tài chính. Chỉ số NASDAQ sau 3 năm liên tục tăng trưởng ở mức kỷ lục đã giảm từ mức hơn 5000 điểm vào tháng 3/2000 xuống dưới 1200 điểm vào mùa thu năm 2002.

Theo lẽ thường, khi nhìn lại quá khứ, mọi thứ đều trở nên rất rõ ràng trước mắt chúng ta. Do đó, vào thời điểm năm 2003, không có gì khó khăn để có thể rút ra những bài học kinh nghiệm về giai đoạn tăng trưởng kỳ lạ này trong lịch sử kinh doanh của Mỹ. Có điều đáng ngạc nhiên là trong số này, có rất ít những bài học mới. Chẳng hạn như bài học về việc "giá cổ phiếu tăng chưa phải là thời cơ kinh doanh tốt". Một môi trường kinh doanh vững vàng đòi hỏi một mô hình có khả năng tạo ra các nguồn doanh thu quy mô và bền vững. Nguyên lý này đã được Carnegie và Morgan chứng minh trong thời đại của mình, và đến tận ngày nay vẫn còn nguyên giá trị.

Sự sụp đổ trên thị trường chứng khoán của nền kinh tế mới đã mang lại những dư chấn sâu rộng. Chỉ số NASDAQ sụt giá thê thảm đã đẩy hàng nghìn doanh nghiệp tới bờ vực phá sản. Nó cũng cướp đi hàng nghìn tỷ USD trị giá cổ phiếu, lấy đi những món tiền dành dụm của hàng triệu nhà đầu tư cá nhân. (Tình trạng này xảy ra không chỉ ở Mỹ mà còn ở Châu Âu và Châu Á, thậm chí những nơi này còn bị ảnh hưởng nặng nề hơn.) Và đây chỉ là đòn đầu tiên mở đầu cho hàng loạt đòn nặng nề khác đánh vào giới công chúng tham gia đầu tư, vốn vẫn chưa hết bàng hoàng trước sự sụp đổ của thị trường chứng khoán.

NHỮNG TỔNG GIÁM ĐỐC RƠI VÀO TẦM NGẮM

Ngày nay có một câu nói rất phổ biến rằng tổ chức là kẻ thù của cá nhân, và trong số những kẻ thù đó, tổ chức kinh tế chính là kẻ thù không đội trời chung đáng gờm nhất.

Câu nói trên nghe có vẻ như mới viết ngày hôm qua. Trên thực tế, nó đã xuất hiện trên các mặt

báo của tờ Fortune từ cách đây hơn bốn mươi năm. Ý tôi muốn ám chỉ ở đây là chúng ta vẫn thường có thái độ nghi ngờ, ở một mức độ nhất định, đối với các tập đoàn cũng giới lãnh đạo của nó.

Vào thời điểm tôi viết những dòng này, hàng loạt các vụ bê bối trong giới doanh nghiệp Mỹ liên tiếp bị phanh phui. Hình ảnh của cả tập đoàn và ban lãnh đạo bị phương hại nặng nề. Những công ty như Enron, Global Crossing, Tyco, Adelphia, và WorldCom đã trở thành những biểu tượng tội lỗi, và sự sụp đổ của chúng thường kéo theo nó danh tiếng của những nhân vật đứng đầu trong công ty. Vào tháng 6 năm 2002, tờ Thời báo New York đã nổ phát súng đầu tiên vào hình tượng Tổng giám đốc với dòng tít trên trang nhất "Vi Giám đốc điều hành đầy quyền uy đột nhiên rơi vào tầm ngắm". Vào tháng 12 năm 2002, tờ U.S. News & World Report gán cho Dennis Kozlowski, cựu Tổng giám đốc của Tyco biệt danh "Nhân vật xấu xa của năm" do thành tích hội tụ đầy đủ những điều như bản nhất của giới doanh nghiệp công ty. Người ta cáo buộc Kozlowski, vốn đầy tai tiếng trong vụ bỏ 6000 USD để mua một chiếc màn trong phòng tắm, đã biến thủ 600 triệu USD từ kết bạc của Tyco. Thậm chí cả Martha Stewart, từng được mệnh danh là Nữ hoàng của lối sống đẹp, cũng trở thành tâm điểm của một vụ bê bối thương mại mà người ta cho là bà có dính líu.

Phản ứng của giới chính trị gia trước những vụ bê bối này chẳng khác nào một diễn viên đóng nhiều vai, lúc thì bôi xấu lúc lại mị dân. Trong lúc Tổng thống Bush có lần thề thốt sẽ "có người phải chịu trách nhiệm", các thành viên trong chính phủ Mỹ (và kể cả bản thân Tổng thống) còn lâu mới tẩy rửa được những điều tiếng xấu về những trò bẩn thỉu, vốn được đăng tải hàng ngày trên trang nhất các tờ báo. Với giới kinh doanh, Andy Grove đã nói lên được cảm xúc của rất nhiều người, "Tôi đã làm kinh doanh được 40 năm, nhưng cho đến gần đây, tôi mới cảm thấy mình rất bối rối và xấu hổ" khi là một doanh nhân.

Tất nhiên, đại bộ phận các Tổng giám đốc trước kia cũng như bây giờ đều là những công dân tuân thủ luật pháp, những người đã lao động cật lực để hoàn thành mục tiêu mà tổ chức đề ra, và điều này cũng đồng nghĩa với việc họ kiếm sống một cách trung thực. Một số tờ báo đã đăng tải nhiều việc tốt của các vị Tổng giám đốc. Ví dụ như trường hợp của Dell Computer. Sau vụ 11/9, công ty đã đứng ra tổ chức nhiều hoạt động quyên góp cho thành phố, và đã đóng góp hàng trăm máy tính cho Văn phòng thị trưởng thành phố New York và các đơn vị tái thiết. Dell còn trao tặng hàng triệu USD cho Hội chữ thập đỏ (trong đó có cả phần quyên góp của các chi nhánh ở nước ngoài như chi nhánh Dell tại Đức). Dell Computer cũng hỗ trợ cho Lầu Năm Góc trong một số việc quan trọng, và nhờ đó đã nhận được một phần thưởng đặc biệt ghi nhận đóng góp của Công ty tại một buổi lễ tổ chức tại Austin. Theo Michael Dell, những việc này đã đem lại ý nghĩa mạnh mẽ cho các nhân viên, khi họ cảm thấy mình đã làm được một điều gì đó có ý nghĩa.

Tuy nhiên, những hành động kiểu này tỏ ra hầu như không có tác dụng đối với việc an ủi được những người đang ngồi nhìn tài khoản tiết kiệm và cổ phiếu của mình dần tan biến. Những con số sau đây thực sự khiến người ta choáng váng. Vào năm 2001 và 2002, hơn một triệu người Mỹ đã nghỉ hưu hoặc đang có ý định nghỉ hưu bị buộc phải trở lại hoặc tiếp tục công việc của mình trước tình cảnh cảnh khoản tiết kiệm hưu trí tan thành mây khói.

Do đó, chẳng có gì ngạc nhiên khi Thời đại của những vị Tổng giám đốc nổi tiếng đột ngột chấm dứt. Theo lẽ thường, chúng ta rất yêu quý những vị anh hùng của chúng ta, song chúng ta cũng sẵn sàng vui thích không kém khi những vị anh hùng đó để lộ ra những thói hư tật xấu. Quá trình sụp đổ hình tượng về những vị Tổng giám đốc thành đạt được đẩy nhanh và đặt dấu chấm hết qua những tấm hình họ này bị giải đi với đôi tay bị còng được đăng tải hầu khắp trên trang nhất các tờ báo khắp ở nước Mỹ. Thoạt tiên là những vụ bắt bớ và tiếp đó xét xử và phục hồi. Công chúng đón nhận những điều này như những tin tốt lành, còn giới những giới kinh doanh chứng khoán Phố Wall thì có phần cảm thông. Công chúng đòi hỏi một ai đó phải chịu trách nhiệm, và chắc chắn một ai đó phải đứng ra đảm lãnh.

Vào thời điểm đó, không một vị Tổng giám đốc nào tránh được búa rìu dư luận chĩa vào họ, kể cả người từng được tờ tạp chí Fortune mệnh danh là Vị Tổng Giám đốc của Thế kỷ. Cuối tháng 9 năm 2002, Jack Welch trở thành tâm điểm của vô số những cuộc tranh cãi có nguy cơ làm hoen ố suốt đời thanh danh của ông. Trước đó nhiều tháng, tờ Wall Street Journal đã phanh phui một vụ ngoại tình của Welch, mà kết cục là một cuộc ly hôn đầy cay đắng.

Khi vụ kiện này được đưa ra công chúng, người ta mới biết được khoản lương hưu trọn gói của Welch ở GE gồm có một căn hộ trị giá 15 triệu USD, dịch vụ giặt là, vé hạng nhất đi xem các sự kiện thể thao, quyền sử dụng máy bay của công ty và vô số những đặc quyền khác. Trong một bài thanh minh đăng trên Wall Street Journal, Welch đã than vãn rằng các tài liệu tại tòa đã diễn giải cực kỳ sai lầm nhiều khía cạnh trong hợp đồng hưu trí của ông ta. Welch tuyên bố sẽ hoàn trả cho công ty những đặc quyền được hưởng từ khi nghỉ hưu, và nếu tiếp tục sử dụng các dịch vụ đó trong tương lai thì ông sẽ thanh toán song phẳng. (Ngay sau đó, Ủy ban Chứng khoán và Hối đoái cho biết một cuộc điều tra đang tiến hành về khoản lương hưu trọn gói của Welch.)

Tuy nhiên, sự việc vẫn chưa dừng lại ở đó, nhất là khi những khuyết tật của Welch bị phơi bày hoàn toàn. Lần đầu tiên sau nhiều năm, người ta bắt đầu đặt câu hỏi đối với những chiến lược kinh doanh của Welch cũng như chất lượng những khoản doanh của GE. Sau khi Welch về hưu, giá cổ phiếu của GE đã giảm nhanh hơn mức trung bình của cả thị trường. Báo giới liên tục đăng tải những bài báo gây xôn xao mô tả tập đoàn khổng lồ này đã sa sút như thế nào, và những di sản của Welch đang dần mai một ra sao.

Qua những phát biểu trước công chúng, rõ ràng Welch đã hiểu rằng chỉ vì là kẻ hưởng lợi từ thị trường đầu cơ, giờ đây ông ta trở thành nạn nhân của một sự đạp đổ kiểu “hậu Enron” mới. Các quy tắc đã thay đổi. Khi cổ phiếu tăng trưởng mạnh, giới báo chí (và những nhà đầu tư) chẳng hề để tâm đến khoản lương hưu trọn gói trị giá nhiều triệu USD của Welch. Nhưng giờ đây, mọi thỏa thuận kín trong nội bộ ban giám đốc đều có thể là ngòi nổ cho những cuộc tranh cãi gay gắt trong công chúng, thậm chí những vị Tổng giám đốc thành đạt nhất cũng phải chịu đựng sự xăm soi ngặt nghèo.

Các khoản lương hưu trọn gói cho các Giám đốc trở thành tâm điểm chú ý của công luận, nhất là khi mức lương của các vị Tổng giám đốc các tập đoàn lớn đã tăng tới mức khủng khiếp, càng góp phần đào sâu hố ngăn cách giữa giới quản lý và lao động. Theo Tạp chí Fortune, từ năm 1970 đến năm 1999, mức lương hưu thực tế trung bình của 100 vị Tổng giám đốc hàng đầu đã có bước tăng nhảy vọt, từ chỗ gấp 39 lần lương hưu của một nhân viên trung bình tới gấp hơn 1000 lần. Và mặc dù vẫn còn quá sớm để đưa ra đánh giá cuối cùng về Jack Welch và những người cùng đẳng cấp với ông ta, nhưng có điều rõ ràng là thanh danh của họ đang đứng trước nguy cơ tiêu biến bởi chính cái “Cổ máy nổi tiếng” trước kia đã góp phần tạo nên hình ảnh của họ.

Trong khi nhiều người có thể lớn tiếng cho rằng khoản lương hưu của Welch là cao quá mức, và rằng tư cách đạo đức của ông trong cuộc sống có khoảng cách quá xa so với trình độ và kỹ năng nghề nghiệp, song không thể phủ nhận được những thành tích của Welch cũng như của nhiều vị Tổng Giám đốc khác trong vai trò là một nhà lãnh đạo kinh doanh. Dưới sự dẫn dắt của Welch, GE đã chuyển mình từ một tập đoàn sản xuất công nghiệp sắp hết thời trị giá 25 tỷ USD thành một “gã khổng lồ” đầy năng động và nhảy bén trong lĩnh vực dịch vụ với trị giá lên tới 130 tỷ USD. Nhận thức được những hạn chế trong mô hình quản lý tập quyền thời bấy giờ, Welch đã sắp xếp lại bộ máy hành chính thuộc loại lớn nhất thế giới thời bấy giờ thành một tổ chức lấy học hỏi, nghiên cứu và ý tưởng làm trung tâm.

Không chỉ có trường hợp của Welch. Tôi muốn nhấn mạnh rằng chúng ta đã hơi vội vã khi liệt những vị Tổng giám đốc và những nhà lãnh đạo kinh doanh vào hạng người không trung thực và tham lam. Nếu không cẩn trọng, chúng ta sẽ vô tình “đổ vỏ đổ cả hạt” bởi còn rất nhiều những bài học quý có thể học hỏi từ những con người này, ngay cả vào thời kỳ làm kinh doanh

đồng nghĩa với việc mang lấy tai tiếng.

Bảy nhà lãnh đạo được đề cập đến trong cuốn sách đều thuộc những diện trên đây. Chắc chắn họ không vô tội. Tất cả đều mắc lỗi và phần lớn đều đã từng đối mặt với gian nan, hệ quả từ những nước đi hay những thủ thuật kinh doanh độc quyền sai lầm, và cả khoản lương hưu trọn gói quá mức nữa.

Bỏ qua những sai lầm đó, những người này đều là những “người kiến tạo”. Họ đã tạo dựng nên những cơ chế chứa đựng rất nhiều ý tưởng và những quan niệm kinh doanh tiên tiến nhất trên thế giới trong những năm cuối thế kỷ XX. Việc bỏ qua những thành quả và coi thường những bài học kinh doanh hàm chứa trong những thành công đó thực sự là một sai lầm lớn.

Họ là những ai? Đó là:

- Michael Dell (Người sáng lập kiêm Tổng giám đốc tập đoàn Dell Computer)
- Jack Welch (Cựu Tổng giám đốc GE)
- Lou Gerstner (Cựu Tổng giám đốc IBM)
- Andy Grove (Đồng sáng lập kiêm cựu Tổng giám đốc Intel)
- Bill Gates (Đồng sáng lập kiêm cựu Tổng giám đốc của Microsoft)
- Herb Kelleher (Người sáng lập kiêm cựu Tổng giám đốc của Southwest Airlines)
- Sam Walton (Người sáng lập kiêm cựu Tổng giám đốc của Wal-Mart)

Cuốn sách này được viết ra hoàn toàn không phải để sùng kính cá nhân họ, và bất kỳ người nào trong số này trong tương lai cũng có thể đối mặt với những chệch bại (mà những chuyện này thế này thường xuyên xảy ra khi thời thế thay đổi). Thực tế, mục đích của cuốn sách này nhằm nêu bật sự sáng suốt, những ý tưởng, những cuộc cải cách mà họ đã tiến hành, đồng thời chỉ ra cách thức vận dụng những kinh nghiệm, những bài học này vào các tổ chức khác.

Vào thời điểm viết cuốn sách, chỉ còn một trong số bảy vị Tổng giám đốc nói trên còn đương nhiệm: Michael Dell. Năm vị khác hoặc đã nghỉ hưu hoặc đảm nhận một cương vị khác, còn Sam Walton thì đã qua đời.

Tuy nhiên, tôi hoàn toàn tin tưởng rằng những ý tưởng tiên phong đã từng được những vị Tổng Giám đốc này thực hiện trước đây cho đến nay vẫn còn nguyên giá trị hữu ích. Điều quan trọng hơn là các công ty của họ vẫn tồn tại và những quan niệm điều hành bên trong các công ty đó vẫn được các lớp lãnh đạo nhiều thập kỷ sau phần đầu thực hiện.

HƯỚNG DẪN ĐỌC SÁCH

Cuốn sách này có những nội dung liên quan đến lịch sử của các công ty và tiểu sử của một số vị Tổng giám đốc. Tuy nhiên, tôi không hề có ý viết hoặc thuật lại lịch sử của công ty. Mục tiêu chính của tôi là cố gắng đưa ra một phương thức dễ tiếp cận nhằm giúp các nhà quản lý và những người quan tâm nắm được một cách khái quát đặc điểm và chiến lược của những vị Tổng Giám đốc thành đạt, và xa hơn nữa là chỉ cho họ thấy cách thức ứng dụng các đặc điểm và chiến lược này vào tổ chức của mình.

Phần đầu của cuốn sách, “Điều gì giúp họ trở nên nổi tiếng?” chỉ gồm một chương nhằm giúp cho người đọc nắm được 2 vấn đề: (1) lý giải những tiêu chí mà tôi đã sử dụng để lựa chọn những vị Tổng giám đốc cho cuốn sách này, và (2) trình bày và phân tích những điểm đồng hoặc những thành tựu chung của 7 vị Tổng giám đốc. Trong số họ, không phải ai cũng giỏi về mọi lĩnh vực nhưng vẫn có thể tìm thấy những điểm tương đồng dễ nhận biết.

Có thể nêu ra ở đây một ví dụ. Một trong những điểm đặc biệt dễ nhận thấy ở những nhà kinh doanh tài ba này là sự sẵn lòng áp dụng những ý tưởng hay nhất từ bên ngoài vào tổ chức của mình, bất kể ý tưởng đó đến từ đâu. Như trường hợp của Sam Walton, ông đã tạo ra chuỗi siêu thị Wal-Mart thông qua việc nghiên cứu các đối thủ cạnh tranh và làm đúng những việc mà những đối thủ này đã thực hiện, chỉ có điều là làm tốt hơn họ. Chính điều này về sau đã đặt nền móng cho sự tạo dựng văn hóa học hỏi trong toàn công ty. Vào những năm 90, Jack Welch đã đưa khái niệm văn hóa học hỏi lên một mức độ đột phá mới chưa ai đạt đến bằng cách áp dụng thành công phong cách văn hóa này vào một trong những tập đoàn lớn nhất thế giới, gồm hàng nghìn doanh nghiệp hoạt động trong những lĩnh vực khác nhau trên khắp toàn cầu.

Phần 2 của cuốn sách, «Mô tả chiến lược của các nhà lãnh đạo kiệt xuất», gồm 7 chương viết về 7 vị Tổng giám đốc cùng những chiến lược đặc trưng của từng người. Trọng tâm của mỗi chương là giới thiệu những chiến lược chủ yếu của một vị lãnh đạo, giải thích và đi sâu phân tích bản chất của những chiến lược đó, đồng thời chỉ ra cách thức áp dụng chúng vào những tổ chức hay trong các tình huống khác nhau. Để đạt được điều này, và cũng nhằm giúp độc giả học cách «suy nghĩ như một nhà lãnh đạo thực sự», mỗi chương sẽ bao gồm những nội dung sau:

- **MỘT TỔNG GIÁM ĐỐC SẼ LÀM GÌ?** Mỗi chương sẽ bắt đầu bằng một tình huống ngắn gọn và đặt người đọc vào vị trí của vị Tổng giám đốc. Một tình huống kinh doanh đặt ra trong một ngành cụ thể sẽ được mô tả ngắn gọn trong khoảng 2 trang. Ở mỗi tình huống, độc giả có cơ hội tự kiểm tra độ nhạy bén trong kinh doanh của mình so với từng vị Tổng giám đốc.

Cuối mỗi tình huống, chúng tôi khuyến khích các độc giả đi đến quyết định về hành động cụ thể của riêng mình. Mỗi tình huống sẽ kết thúc bằng một câu hỏi «Michael Dell sẽ làm gì?» (hoặc là Jack Welch sẽ làm gì?, hoặc Herb Kelleher,...). Tình huống kinh doanh được nói đến ở đầu chương nhằm mục đích thách thức độc giả, kích thích sự động não cũng như giúp cho họ định hình lối tư duy đúng đắn. Mỗi tình huống giống như một bài toán đố, nhưng không phải là một bài toán bình thường. Vì những manh mối để giải được bài toán đều nằm trong mỗi chương đó nên tôi hy vọng rằng chúng sẽ gợi được trí tò mò và cả sự thích thú của độc giả. Tôi cũng hy vọng rằng cuối mỗi chương, độc giả sẽ tự rút ra cho mình những phương cách giải quyết đúng đắn, hay chí ít cũng là những hành động thích hợp.

Một điều cần lưu ý là tình huống mà tôi mô tả có thể có một chút hư cấu so với thực tiễn kinh doanh. Song những chi tiết hư cấu chỉ chiếm một tỷ lệ không đáng kể và do đó xin đừng nghi ngại là tôi đã đi quá xa thực tế. Tuy nhiên, mục đích của tôi cũng không phải là để cho độc giả ngập chìm trong bối cảnh thực tế đầy năng động và phức tạp của 7 ngành kinh doanh của 7 vị Tổng giám đốc trong cuốn sách, hay cụ thể hơn là hoạt động của từng doanh nghiệp. Thay vào đó, tôi muốn dùng những nét vẽ phóng khoáng để dựng nên một tình huống kinh doanh, qua đó kích thích sự suy nghĩ và phản xạ của độc giả.

Hơn nữa, vì không một ai (có lẽ là ngay cả bản thân những người lãnh đạo) biết chính xác họ sẽ phản ứng như thế nào trước một tình huống giả định cụ thể, nên tôi đã đề xuất một số phương hướng giải quyết ở cuối mỗi chương. Theo cá nhân tôi, những giải pháp mang tính gợi ý này là khả thi và hợp lý, đồng thời chúng phản ánh những hiểu biết của tôi về cách thức mà mỗi vị Tổng giám đốc đã xử lý trong những tình huống tương tự trước đây. Dù sao, chính các độc giả hoàn toàn có quyền tự rút ra câu trả lời tốt nhất cho mình.

- **TỪ ĐẦU ĐẾN CUỐI MỖI MỘT CHƯƠNG ĐỀU CHỨA ĐỰNG RẤT NHIỀU BÀI HỌC.** Ngoài những bài học hàm chứa trong mỗi tình huống và những giải pháp của chúng, mỗi chương cũng bao gồm những bài học khác làm đệm giữa các phần. Những bài học này được đặt ở cuối mỗi phần nhằm nhấn mạnh sự sáng suốt hay những hành vi lãnh đạo cụ thể nào đó. Có thể bạn đọc cũng đoán được, mục đích của phần viết đệm này là nhằm phát triển những tư tưởng trong một ngành cụ thể thành một khái niệm rộng hơn, từ đó đề xuất những cách thức để những nhà quản lý trong các tổ chức khác có thể đưa những kiến thức này vào áp dụng.

• **MỖI CHƯƠNG ĐỀU CỐ NHỮNG CÂU HỎI "TỰ ĐÁNH GIÁ NĂNG LỰC LÀM TỔNG GIÁM ĐỐC».** Theo sau phần giải pháp cho mỗi tình huống hay hoàn cảnh («Michael Dell sẽ làm gì?») ở cuối mỗi chương là một bài tập đánh giá ngắn. Bài tập này không chỉ nhằm giúp độc giả tự đánh giá được khả năng lãnh đạo của bản thân so với những nhà kinh doanh tài ba được mô tả trong cuốn sách mà còn đặt cả tổ chức của độc giả vào một cuộc thử nghiệm để biết chắc rằng liệu họ có thể học hỏi cách làm của các công ty từng nằm dưới sự điều hành của những vị Tổng giám đốc này hay không.

• **THÊM NHIỀU BÀI HỌC KHÁC SAU MỖI PHẦN ĐÁNH GIÁ.** Mỗi chương kết thúc bằng một vài ý tưởng liên quan đến việc thực hiện các chiến lược được đề cập trong chương đó.

• **Ở MỘT SỐ CHƯƠNG CÓ ĐỀ CẬP ĐẾN SUY NGHĨ CỦA NHỮNG LÝ THUYẾT GIA VỀ KINH DOANH** như Peter Drucker và Philip Kotler. Mục đích của phần này là nhằm nghiên cứu những chiến lược hay thủ thuật của các vị Tổng giám đốc trên một phương diện khác, đồng thời để có thêm cái nhìn sâu hơn đối với mỗi một chiến lược hay một khái niệm cụ thể nào đó.

7 VỊ TỔNG GIÁM ĐỐC KIỆT XUẤT & NHỮNG ĐẶC ĐIỂM RIÊNG CỦA HỌ

Bảy vị Tổng giám đốc được mô tả trong cuốn sách này được lựa chọn trên cơ sở những nghiên cứu mà tôi đã thực hiện trong khoảng thời gian 4 năm. Công việc này, bên cạnh vài trăm giờ nghiên cứu và phân tích, cũng bao gồm cả những cuộc phỏng vấn với các Tổng giám đốc, với các chuyên gia như cố vấn marketing có uy tín của Northwestern Philip Kotler (người đã đem lại cho tôi một cái nhìn sâu hơn vào những tư liệu thu thập được), cùng việc rà soát cẩn trọng hàng trăm cuốn sách, bài báo, bài phát biểu, các bản báo cáo hàng năm, các trang web, những biểu đồ cổ phiếu ...

Tuy trong quá trình tuyển chọn, tôi đã cố gắng sử dụng các tiêu chí rất cụ thể để chọn ra 7 người này, song phải thừa nhận là khó có thể loại trừ hoàn toàn yếu tố chủ quan.

Với tư cách là một nhà biên tập và xuất bản hơn 250 cuốn sách, bài báo về kinh doanh, tôi đã biên tập những tác phẩm mô tả cuộc sống và sự hiểu biết của những nhà lãnh đạo trong giới kinh doanh như William Paley (nhà sáng lập ra CBS), Michael Eisner (Disney), Michael Ovitz (người sáng lập của Creative Artists và sau đó là Chủ tịch của Disney), và về Jack Welch (GE), người mà tôi đã viết thành hẳn một cuốn sách, Ross Perot (người sáng lập của EDS), và Lou Gerstner (IBM). Đương nhiên là quá trình này đã giúp tôi hình thành được cách nhìn nhận và đánh giá về từng cá nhân, bởi tôi đã nghiên cứu rất kỹ về họ và những thành quả mà họ đạt được. Đây thực sự là một nền tảng tốt, song cũng dặt dể đưa đến những đánh giá thiên lệch. Tôi đã cố gắng tránh tình trạng này bằng cách nghiên cứu những nhà lãnh đạo khác trong giới kinh doanh, những người tôi không có một chút kiến thức đặc biệt nào về sự nghiệp của họ.

Ở giai đoạn khởi đầu, danh sách những Tổng giám đốc được đưa ra chọn lựa lên tới vài chục người. Danh sách cuối cùng được quyết định vào thời điểm khá muộn, mùa xuân năm 2002, khi giai đoạn nghiên cứu ban đầu của cuốn sách đã được hoàn thành. Phải thú thực là tôi đã viết một số chương, hoặc còn dang dở, hoặc đã hoàn chỉnh, về một số nhân vật, tuy nhiên vì lý do này hay lý do khác, những người này đã không được đưa vào danh sách cuối cùng. Trong một số trường hợp, những vị lãnh đạo này đã trở thành nạn nhân của một thời kỳ khó khăn ở vào giai đoạn chuyển giao thế kỷ. (Họ không giữ được cương vị cũ, hoặc công ty của họ đã bị sát nhập vào các công ty khác.) Song thường thì lý do chính khiến những nhân vật này không được lựa chọn, dù cho họ có tiếng tăm đến đâu chẳng nữa, là do không đáp ứng được những tiêu chí đưa ra. Đúng như vậy! Những người này đã đạt tới những thành quả theo cách riêng của mình, nhưng dường như những thành quả đó không gây tiếng vang nhiều như danh tiếng của họ, cũng như không hứa hẹn đưa lại những bài học hay, kinh nghiệm quý để có thể vận dụng vào các tình huống kinh doanh khác.

CÁC TỔNG GIÁM ĐỐC ĐÃ ĐƯỢC LỰA CHỌN NHƯ THẾ NÀO?

Bảy vị Tổng giám đốc được đề cập đến trong cuốn sách này là đại diện tiêu biểu nhất cho mẫu những nhà quản lý phần nào được hình thành trong những điều kiện và thử thách đặc trưng của môi trường kinh doanh thời kỳ sau năm 1980. Trong thập kỷ 80 đã xuất hiện một số nhân tố đã làm xáo trộn những luật lệ kinh doanh đã định hình từ trước trên đất Mỹ. Có thể kể đến ở đây sự cạnh tranh gay gắt từ nước ngoài (chủ yếu là từ Châu Âu và Nhật Bản), và sự phát triển vượt bậc của công nghệ mà đi kèm theo nó là môi trường kinh doanh thay đổi nhanh chóng. Những nhân tố này đòi hỏi các nhà quản lý và các tập đoàn phải thích nghi với một đấu trường có tốc độ phát triển đến chóng mặt. Từ đó nảy sinh nhu cầu về một mẫu nhà quản lý kinh doanh kiểu mới, người mà sẽ nắm lấy và tận dụng sự thay đổi này hơn là từ chối hay chống lại nó.

Những nhà lãnh đạo này hiểu rõ rằng sự cần thiết phải thành lập những doanh nghiệp đủ mạnh và tự lực để có thể vượt qua sóng gió hoặc những đợt suy thoái của nền kinh tế. Ví dụ, với tư cách là Tổng giám đốc của một trong những hãng hàng không có giá vé cạnh tranh nhất, Herb Kelleher đã xây dựng một công ty mà ông vẫn tự hào là có thể hoạt động hiệu quả trong cả thời kỳ thịnh vượng lẫn suy thoái của nền kinh tế. Còn Jack Welch đưa ra chiến lược “số một, số hai”, chiến lược yêu cầu tất cả những công ty con của GE phải vươn tới vị trí số 1 hoặc số 2 tại những phân khúc thị trường riêng của mình. Đây là một trong những chiến lược đã định hình phương pháp của vị Chủ tịch GE: Ông tin tưởng mạnh mẽ rằng bất kỳ doanh nghiệp nào mà không đạt được vị trí số 1 hoặc 2 trong ngành công nghiệp của mình thì sẽ khó có thể hoạt động tốt khi đối mặt với những trở ngại của thị trường.

Hơn ai hết, những nhà kinh doanh trong cuốn sách này biết rõ rằng “kinh doanh theo cách thông thường” gần như chắc chắn sẽ thất bại. Quyết định của Sam Walton thành lập Wal-Mart vào năm 1962 xuất phát từ nhận thức về sự cần thiết phải cạnh tranh thông qua một hình thức bán lẻ kiểu mới, nếu không sẽ phải đối mặt với nguy cơ tụt hậu so với các đối thủ khác. Sam thấy rằng không có lý do gì để người dân sống ở thị trấn nhỏ lại không thể mua được những hàng hóa có giá rẻ như những người sống ở các thành phố lớn. Tất nhiên, ông không phải là người đầu tiên bán hàng giảm giá trên đất Mỹ. Chính vì thế mà câu chuyện về quá trình biến đổi từ một cửa hàng rộng vốn vẹn 16.000 phút vuông ở Rogers, Arkansas trở thành một trong những tập đoàn lớn nhất thế giới sẽ đem lại những bài học và kinh nghiệm quý giá cho những nhà quản lý hiện thời.

Quyết định chuyển đổi táo bạo của Andy Grove vào năm 1985 là một ví dụ điển hình khác về vị Tổng giám đốc đi theo định hướng mới khi phải đối mặt với những thay đổi chóng mặt trên thương trường cùng sự cạnh tranh ngày càng gay gắt. Quyết định từ bỏ việc kinh doanh con chip dùng cho bộ nhớ - vốn đã từng là nền tảng cho việc thành lập Intel - thậm chí đã gây sốc cho những thành viên của Intel. Tuy vậy, kết luận của Grove là ông và các đồng nghiệp không còn sự lựa chọn nào khác. Và chứa đựng trong quyết định đầy khó khăn đó là mầm mống cho sự thành công của công ty sau này - Intel đã trở thành nhà sản xuất bộ vi xử lý hàng đầu thế giới.

Giống như Grove, hầu hết những nhà lãnh đạo được đề cập đến trong cuốn sách này đều nhận biết được những thay đổi lớn lao đang định hình lại các ngành công nghiệp và ảnh hưởng đến tương lai của công ty của họ. Với nhãn quan đó, họ đã đề ra những chiến lược và phương sách dẫn dắt công ty của mình không những vượt qua được thời kỳ khó khăn mà còn vượt lên dẫn đầu trong công nghiệp của mình.

Có 3 nhân tố quyết định sau cho lần chọn lựa cuối cùng các vị Tổng giám đốc để đưa vào cuốn sách :

1. Công ty dưới quyền điều hành của vị tổng giám đốc này phải dẫn đầu trên thị trường của mình hoặc hoạt động vượt trội so với các đối thủ cạnh tranh. Một số chỉ tiêu được sử dụng để tuyển chọn danh sách ban đầu, gồm cả chỉ tiêu về doanh thu, hoạt động trên thị trường chứng khoán, và tốc độ tăng trưởng của công ty mà họ lãnh đạo. Tôi đã cố gắng tìm cách nhận biết những công ty và những Tổng giám đốc có vị trí dẫn đầu trên thị trường trong nhiều ngành công nghiệp khác nhau. Việc thiết lập danh sách ban đầu tương đối đơn giản, song việc rút ngắn danh sách khó khăn hơn rất nhiều. Trong một số trường hợp, việc xem xét kỹ lưỡng tỏ ra hữu ích, song ở một số trường hợp khác, chính thời gian lại là câu trả lời tốt nhất. Một số vị Tổng giám đốc trong danh sách ban đầu đã sầy chân và không có khả năng hồi phục. Điều này dẫn đến tiêu chuẩn tiếp theo của tôi.

2. Chiến lược lãnh đạo của các tổng giám đốc phải trụ vững được trước thử thách của thời gian. Như đã được đề cập ở phần trước, nhiều Tổng giám đốc đã bị loại khỏi danh sách khi công ty của họ làm ăn không hiệu quả. Ở đây, nguyên do đưa đến sự suy sụp của công ty có một ý nghĩa rất lớn. Nếu trị giá cổ phiếu của một công ty giảm sút, và sự sụt giảm này lại nằm

trong sự suy thoái chung của nền kinh tế hay sự sụt giá thị trường chứng khoán, tôi sẽ không tự động loại công ty đó ra khỏi danh sách lựa chọn (mặc dù, đa số những công ty trong danh sách cuối cùng đã xoay trở tốt hơn các công ty cùng hạng trong giai đoạn thị trường suy thoái). Thêm vào đó, phần lớn những công ty do 7 vị Tổng giám đốc này dẫn dắt hoặc sáng lập vẫn tiếp tục hoạt động có hiệu quả ngay cả sau khi họ rời khỏi cương vị. Sam Walton mất vào năm 1992, nhưng thành công của Wal-Mart trong thập kỷ sau sự ra đi của ông là minh chứng cho tính bền vững của tầm nhìn ông đã vạch ra.

3. Một vị tổng giám đốc phải có đóng góp vào kiến thức về quản lý. Những chiến lược và phương sách kinh doanh mà các vị Tổng giám đốc tài ba này từng áp dụng đã được đưa vào sách giáo khoa về quản lý. Hầu hết những người này đều có những ý tưởng hay phương pháp tiên phong mà những người khác có thể học hỏi. Ngược lại, một vị Tổng giám đốc sẽ bị loại ra khỏi cuốn sách nếu ông ta không đưa ra được một công thức mà những nhà quản lý khác có thể ứng dụng. Bởi như đã nói ở trên, mục tiêu của cuốn sách là đưa ra những đường hướng và cách thức mà những nhà quản lý khác có thể học hỏi và vận dụng.

Cuối cùng, có một điều đáng lưu ý trong việc tuyển chọn các Tổng giám đốc: tháng 3 năm 2002, Tạp chí Fortune đã công bố bản danh sách thường niên “Những công ty đáng khâm phục nhất tại Mỹ”. Theo tôi, đây là một bản điều tra có ý nghĩa và cũng rất thú vị, bởi vì nó dựa trên ý kiến của 10.000 vị Chủ tịch, giám đốc các tập đoàn và công ty, và những nhà phân tích chứng khoán. Những người này đã được yêu cầu chọn ra 10 công ty mà họ khâm phục nhất.

Vào năm 2002, có 5 trong số các công ty dưới sự dẫn dắt của các vị Tổng giám đốc được đề cập trong cuốn sách này đã đứng trong top 10 của bản danh sách này. Đứng đầu là GE, tiếp theo là Southwest Airlines, Wal-Mart và Microsoft. Đứng vị trí số 10 là Intel. (Bản điều tra năm ngoái bao gồm 5 công ty này cộng thêm Dell Computer ở vị trí số 10. Công ty duy nhất được đề cập đến trong cuốn sách này nhưng lại không nằm trong danh sách của Tạp chí Fortune trong cả hai năm 2001 và 2002 là IBM. Quay trở lại năm 1987, IBM cũng nằm trong top 10 công ty đáng phục nhất nước Mỹ). Bản danh sách “Những công ty đáng khâm phục nhất trên toàn thế giới” của Fortune cũng bao gồm cả GE, Wal-Mart và Microsoft ở 3 vị trí đầu tiên, và Intel đứng ở vị trí số 7.

Như đã nói ở trên, vào thời điểm năm 2002, hầu hết những nhà lãnh đạo được đề cập trong cuốn sách này không còn ở cương vị điều hành. Tuy vậy, việc 5 trong số 7 công ty mà những vị này từng dẫn dắt liên tiếp xuất hiện trong bản danh sách trên vào hai năm 2001 và 2002 đã chứng tỏ tính ổn định lâu dài của tầm nhìn và những chiến lược mà họ đã đề ra, như đánh giá của các Tổng Giám đốc các tập đoàn cùng hạng. Quy trình tuyển chọn của tôi hoàn toàn độc lập với các bản điều tra này (hay bất kỳ bản điều tra nào khác). Tuy nhiên, những điểm trùng lặp cốt yếu giữa danh sách của tôi và của Fortune càng xác định giá trị độc lập trong nghiên cứu của mình. Tôi đi đến kết luận theo một cách, Fortune cũng rút ra kết luận của mình theo cách khác, song chúng tôi ít nhiều có những thứ tự sắp xếp giống nhau.

LIỆU NHỮNG CÔNG TY LỚN CÓ PHẢI LÀ NHỮNG ĐỊA CHỈ ĐẦU TƯ LỚN?

Về mặt dài hạn, cổ tức của cổ đông là một trong những thước đo quan trọng nhất để đánh giá hiệu quả hoạt động của một công ty cổ phần, qua đó cũng đánh giá được năng lực của người điều hành. Trong thời kỳ hoàng kim, tất cả các công ty hoạt động dưới sự lãnh đạo của các CEO được đề cập trong cuốn sách này đã làm giàu cho các cổ đông của công ty suốt một thời gian dài (những biểu đồ sau sẽ cho thấy tình trạng cổ phiếu trên thị trường chứng khoán của bảy công ty này).

Trường hợp của Bill Gates là một ví dụ. Công ty do ông đồng sáng lập đã trở thành công ty có trị giá lớn nhất thế giới và trong một số thời điểm, kể cả năm 2002, vượt trên cả GE của Jack Welch. Điều đáng nói hơn cả trong số 7 công ty này, Microsoft được thành lập muộn nhất (vào năm 1976). Sự thành công trên thị trường cổ phiếu của công ty biến biệt danh "nhà triệu phú

(từ) Microsoft” trở thành một cái tiếng lóng trong giới kinh doanh, đặc biệt là ở các khu vực lân cận xung túc quanh Seattle.

Michael Dell là chính người đã tạo nên sự bùng nổ trên thị trường cổ phiếu vào những năm 90. Trong suốt thập kỷ này, giá cổ phiếu của Dell tăng cao tới mức không tưởng: 89.000%. Ngay cả khi chỉ số NASDAQ sụt giảm vào đầu những năm 2000, cổ phiếu của Dell vẫn vững vàng hơn so với các công ty khác. Và như chúng ta sẽ thấy, chính trong thời kỳ khó khăn này, công ty vẫn gia tăng được thị phần của mình.

Dell là trường hợp ngoại lệ, nhưng không phải là bất bình thường. Gần như tất cả các Tổng Giám đốc được đề cập trong cuốn sách này đã lãnh đạo công ty của họ hoạt động tốt hơn những công ty khác cùng thời trong một khoảng thời gian dài từ thập niên 80 đến thập niên 90. Ví dụ như Intel, Microsoft, và Wal-Mart gần như ngay từ lúc ban đầu, đều đã vượt trên mức S&P.

GE đã trở thành một ngôi sao sáng dưới sự lãnh đạo của Welch. Vào thời điểm Welch bắt đầu nhậm chức, doanh thu hàng năm của GE vào khoảng 25 tỷ USD. Đến khi ông về hưu vào năm 2001, doanh thu của công ty đã vào khoảng 130 tỷ USD. Tốc độ tăng trưởng của GE luôn vào khoảng từ 10% đến 17% trong tất cả các chu kỳ kinh tế từ năm 1979. Vào thời kỳ thịnh vượng nhất, GE trị giá tới 596 tỷ USD, và cổ phiếu được bán ra có khả năng sinh lợi tới 48 lần, vượt xa so với mức sinh lợi cổ phiếu của các công ty lớn khác. Tóm lại, cổ tức của GE dưới thời Welch gấp đôi so với mức trung bình của các công ty liệt kê trong danh sách S&P.

Công ty duy nhất gặp khó khăn trong việc vượt qua S&P trong suốt thập kỷ 80 và 90 là IBM. Khi Gerstner đến IBM vào năm 1993, công ty đang ở trong tình trạng thua lỗ. Phải mất 5 năm, doanh thu của IBM mới vượt được S&P đôi chút (500). Tuy vậy, sự chuyển biến này không phải là nhỏ nếu so với tình trạng làm ăn thất bát trước kia: năm 1993, IBM đã thua lỗ tới mức kỷ lục là 8 tỷ USD, vượt xa mức thua lỗ kỷ lục trước đó là 5 tỷ USD.

Tôi cho rằng cần phải lưu ý một chút ở điểm này. Khi giá trị cổ phiếu của công ty trên thị trường trở thành thước đo hữu hiệu cho việc đánh giá hiệu quả hoạt động của một tập đoàn và các nhà lãnh đạo tập đoàn đó, thì việc quá chú trọng đến các chỉ số tài chính có thể dẫn đến những sai lầm đáng kể. Trước hết, như chúng ta vẫn thường thấy trong vài tháng nay, những chỉ số này có thể bị thao túng. Thứ hai, những chỉ số đó thuộc dạng báo cáo kiểm điểm. Chúng cho thấy tổ chức và người lãnh đạo của tổ chức đó hoạt động tốt đến mức nào, song bản thân những con số đó không phản ánh được toàn bộ vấn đề.

John Bogle, một trong những nhân vật cự phách trong giới đầu tư đã giải thích theo một cách khác. Khi cảnh báo về "hiểm họa của những con số", John đã nói: "ngày nay trong xã hội, trong kinh tế và hoạt động tài chính, chúng ta đặt quá nhiều niềm tin vào các con số. Những con số không phải là thực tế. Giỏi lắm thì nó chỉ phản ánh thực tế một cách mờ nhạt. Còn tệ nhất thì chúng lại là tổng hòa của những bóp méo chính sự thật mà chúng ta muốn tìm hiểu". Xuất phát từ nhận thức đó, trong cuốn sách này tôi chú trọng vào những chiến lược và những thủ thuật ẩn đằng sau và góp phần vào thành công về mặt tài chính.

Southwest Airlines là một ví dụ. Mặc dù hãng hàng không này đã trở thành hãng hàng không giá rẻ hàng đầu tại Mỹ nhưng chưa bao giờ là hãng hàng không lớn nhất. Tuy vậy, Herb Kelleher vẫn rất tự hào rằng trong hơn ba thập kỷ tồn tại, Southwest là hãng hàng không duy nhất không có một năm nào bị thua lỗ (kể cả năm sau vụ 11/9/2001). Nhưng có lẽ điều khiến ông tự hào nhất đó là Southwest đã 32 lần giành được cùng một 3 danh hiệu lớn mà bất kỳ hãng hàng không nào cũng thèm muốn: hãng hàng không đúng giờ nhất trong tháng, quản lý hành lý chu đáo nhất và có ít phàn nàn nhất từ phía khách hàng. Nếu bạn là người đi máy bay thường xuyên, bạn sẽ thấy đây quả là một kỷ lục đáng kinh ngạc.

Vậy thì chuyện gì đã xảy ra vậy? Kelleher đã nói với mọi người rằng đừng lo lắng về lợi nhuận của hãng. Thay vào đó, ông luôn nhấn mạnh hãy để tâm đến chất lượng dịch vụ của hãng và rồi

mọi thứ sẽ lại đầu vào đó. Thực tế đã chứng minh điều ông nói là đúng và hãng hàng không của ông đã nhận được phần thưởng xứng đáng. Mùa thu năm 2002, một năm sau vụ khủng bố Trung tâm thương mại Thế giới mà một trong những hệ quả của nó là làm chấn động đến tận gốc rễ ngành công nghiệp hàng không, giá trị cổ phiếu trên thị trường của Southwest vẫn gấp 8 lần của AMR, công ty mẹ của Hãng hàng không American Airlines.

TÌM KIẾM NHỮNG TỔ CHẤT LÃNH ĐẠO

Sau khi hoàn thiện danh sách, tôi tiến hành phân tích từng vị lãnh đạo và công ty ông ta điều hành dưới một góc độ khác. Mục đích của công việc này khác với việc sàng lọc ra danh sách cuối cùng. Mục tiêu duy nhất của công việc nghiên cứu này là nhằm tìm ra những mối dây liên hệ, gắn kết những vị Tổng giám đốc này với nhau. Hay nói cách khác, đó là tìm hiểu điểm chung của bảy vị lãnh đạo kiệt xuất này. Mặc dù có vài sự trùng lặp giữa những tiêu chí lựa chọn và những thủ thuật tôi đã áp dụng để rút ngắn danh sách, trong giai đoạn này, tôi tiến hành soi xét kỹ lưỡng hơn bảy vị Tổng Giám đốc này, và cuối cùng tôi cũng nhận ra được điều mà tôi cho là cốt lõi để có thể trở thành nhà lãnh đạo tài ba.

Dưới đây là sáu điểm tương đồng của bảy vị Tổng giám đốc xuất chúng:

1. Những tổng giám đốc giỏi thường xuất phát triển quan điểm thị trường và truyền đạt cách tiếp cận "từ ngoài vào trong" vào toàn công ty. Nói cách khác, những Tổng giám đốc có năng lực thường lấy xuất phát điểm là thị trường, sau đó quay trở lại thiết lập cơ chế tổ chức nhằm tập trung thỏa mãn những nhu cầu của khách hàng. Điển hình nhất là trường hợp của Dell Computer. Công ty này luôn đặt khách hàng ở vị trí trung tâm trong hầu hết mọi hoạt động.

Mặc dù Michael Dell đã thừa nhận mô hình kinh doanh trực tiếp của mình không hề bắt nguồn từ những ý tưởng nào to tát cả, song chính mô hình này đã tạo ra nét độc đáo riêng giúp công ty trở thành một tổ chức trị giá tới hơn 30 tỷ USD. Theo Michael Dell, "mô hình kinh doanh trực tiếp có một vài thuộc tính (...) Và điều rõ ràng là việc nắm bắt được nhu cầu của khách hàng là một trong những thuộc tính cơ bản nhất." Khó có tập đoàn nào quan tâm và lấy khách hàng làm trung tâm như tập đoàn của Dell, khi mà mỗi sản phẩm đều được sản xuất theo đơn đặt hàng, và công ty được cơ cấu theo từng đối tượng hoặc từng nhóm khách hàng.

Một người có thể không đồng tình với nhận định trên là David Glass. David đã từng làm việc cùng Sam Walton trong nhiều năm và sau đó kế tục Sam trở thành Chủ tịch của Wal-Mart. Theo Glass, một trong những lý do mà Wal-Mart thành công hơn các công ty khác là nhờ cam kết rất táo bạo của Walton sẽ cung cấp cho khách hàng hàng hóa với giá thấp nhất dù họ ở bất kỳ đâu.

Sam Walton từng nói: "Chỉ cần chi một đô la không hợp lý, Wal-Mart sẽ làm tổn hại đến túi tiền của khách hàng." Câu nói đó vẫn còn in đậm trong triết lý kinh doanh của công ty dù cho tới nay, hơn một thập kỷ đã trôi qua kể từ khi người sáng lập công ty qua đời. Glass, người đã dẫn dắt và đưa công ty lên vị trí đỉnh cao mới sau khi Walton nghỉ hưu đã nói rằng ông không thể là Sam Walton được. Nhiệm vụ của Glass chỉ là tiếp tục phát huy những gì Walton để lại, triết lý kinh doanh của Walton và sử dụng tất cả những điều đó như là sức mạnh của mình." Quả thật, Glass đã rất thành công trong nhiệm vụ của mình.

Lou Gerstner được thừa hưởng một công ty không hề chú tâm đến khách hàng, mà như ông mô tả, đã "mất mối dây liên hệ với thị trường và khách hàng." Điều đó giải thích tại sao công ty đã thua lỗ rất nhiều, (đồng thời người ta cũng phần nào hiểu được tại sao sao không một giám đốc tự trọng nào muốn nhậm chức Tổng giám đốc của IBM). Khi công ty không nắm bắt được cơ hội trong cuộc cách mạng máy tính cá nhân và những thay đổi quan trọng khác trong ngành, cổ phiếu của công ty lần đầu tiên giảm xuống dưới mức 15 USD kể từ đầu những năm 1980 (thời điểm giá trị được điều chỉnh sau lần chia cổ phiếu). IBM rất cần một ai đó có thể thiết lập lại tư tưởng coi trọng khách hàng trong công ty.

Dưới đây những suy nghĩ của Gerstner vào năm 2002 về IBM khi ông có dịp nhìn lại quãng thời gian khó khăn lúc đó:

Mùa xuân năm 1993, phần lớn công việc tôi phải làm là hướng trọng tâm hoạt động của công ty trở lại thị trường, coi đó là cách duy nhất có thể đem lại thành công. Tôi bắt đầu công việc đó bằng cách nói chuyện với gần như tất cả mọi người mà tôi gặp trong hai tháng đầu tiên rằng sẽ có một IBM hoạt động vì khách hàng, và rằng chúng tôi sẽ tái thiết công ty xuất phát từ nhu cầu khách hàng. Đó chỉ là những câu rất đơn giản nhưng lại có ý nghĩa quan trọng trong việc định hình lại tư duy. Thật may mắn là khi tôi đưa ra thông điệp này trong nội bộ công ty, tôi đã phát hiện ra rằng tại IBM có rất nhiều người không chỉ sẵn sàng thay đổi mà còn rất háo hức và đầy năng lực để thực hiện những thay đổi đó.

Jack Welch thừa nhận rằng đáng lẽ GE còn có thể chú trọng nhiều hơn nữa đến khách hàng. Năm 1999, sau khi nhận ra rằng một số khách hàng không thấy chu trình 6 Sigma hữu ích, ông đã sửa đổi lại những giá trị của GE và thực hiện những chiến thuật khác để đảm bảo duy trì định hướng khách hàng trong công ty. Theo Welch, cách tiếp cận "từ ngoài vào trong" là một ý tưởng lớn. Chúng ta đã kinh doanh theo lối "từ trong ra ngoài" đã hơn một trăm năm nay. Buộc mọi thứ phải thay đổi theo hướng ngược lại sẽ làm thay đổi cách thức kinh doanh trên thị trường."

Phần lớn những nhà lãnh đạo có tên trong cuốn sách này đều nhận thức rất rõ chính khách hàng sẽ là người quyết định số phận của một công ty. Vì vậy, họ đã dành một thời lượng đáng kể trong quỹ thời gian của mình để nói chuyện với khách hàng (có người đã dành đến 50% quỹ thời gian của họ). Sam Walton đã cắt nghĩa rất hay khi ông nói rằng: "Chỉ có một ông chủ duy nhất, đó chính là khách hàng. Ông chủ đó có thể sa thải tất cả mọi người trong công ty từ Chủ tịch công ty trở xuống chỉ bằng một hành động đơn giản là đem tiền đi tiêu ở nơi khác."

2. Nhiều vị tổng giám đốc kiệt xuất có khả năng truyền tải nhiệt huyết. Không nên nhầm lẫn điểm đặc biệt với khả năng thu hút người khác. Đây là điều có ý nghĩa then chốt. Lý thuyết gia về quản lý Peter Drucker cho rằng năng lực lãnh đạo hiệu quả hầu như không liên quan đến khả năng lôi cuốn người khác. Drucker từng viết: "Năng lực lãnh đạo hiệu quả không phụ thuộc vào sức lôi cuốn của một người. Dwight Eisenhower, George Marshall và Harry Truman đều là những tài năng lãnh đạo phi thường, thế nhưng không ai trong số họ có sức hấp dẫn cao hơn những người bình thường khác." Ông cũng bổ sung thêm nghề lãnh đạo là "thô tục, thiếu lãng mạn và tẻ ngắt". Jim Collins, đồng tác giả cuốn Kiến tạo để Kéo dài (Build to Last) và Từ tốt tới Vĩ đại (Good to Great), cũng đồng ý với nhận định của Drucker. Theo Collins: "ngoại hình tốt cộng với khả năng lôi cuốn hoàn toàn không phải là những yếu tố cần thiết để tạo lập được một công ty với tầm nhìn xa". Vậy đâu là sự khác biệt giữa khả năng truyền tải nhiệt huyết và khả năng lôi cuốn thiên bẩm? Cuốn từ điển American Heritage Dictionary định nghĩa sự truyền tải nhiệt huyết được đặc trưng bởi "sự nhiệt tình cao độ hoặc nhiệt huyết; và sự sốt sắng. Cũng cuốn từ điển đó định nghĩa sức lôi cuốn theo hai cách. Theo định nghĩa thứ nhất, "đây là một khả năng cá nhân hiếm có giúp những nhà lãnh đạo khuấy động được sự cống hiến và nhiệt tình của mọi người. Còn theo định nghĩa thứ hai, đây là "sự cuốn hút hay duyên dáng"

Drucker và Collins đã viên dẫn khái niệm "sự cuốn hút" khi đưa ra luận điểm sức lôi cuốn thiên bẩm không phải là yếu tố cần thiết để thực thi công tác lãnh đạo một cách hiệu quả. Mặc dù có thể xúc phạm đến những vị Tổng giám đốc trong cuốn sách, nhưng tôi không nghĩ rằng cuốn sách sẽ mô tả quá mức về khả năng lôi cuốn của họ. Mặt khác, định nghĩa nói lên khả năng "khuấy động sự cống hiến và nhiệt tình của mọi người" lại thật sự có liên quan. Trên thực tế, đó là sự mô tả đúng nhất về bảy vị Tổng giám đốc ở đây.

Những vị Tổng giám đốc trong cuốn sách này là những người mang nhiệt huyết hiếm có. Tất cả họ đều thể hiện một sự nhiệt tình và hăng say vì công việc, vì công ty và sự nghiệp của bản thân. Ngọn lửa trong tim những người này đã giúp kích động lòng nhiệt tình của những người khác. Họ cảm nhận mạnh mẽ về một ý tưởng, một sản phẩm hay một quy trình cụ thể và có khả

năng sử dụng hiệu quả những công cụ ở cương vị của mình để truyền bá rộng rãi tín điều của bản thân.

Trong khi hầu như không liên quan tới sức cuốn hút của cá nhân, đặc tính này lại chính là tất cả những gì liên quan đến sự cống hiến và cam kết đối với một sự nghiệp hoặc một ý tưởng. Nếu nhìn vào hồ sơ của bất kỳ ai trong số 7 vị Tổng giám đốc ở đây, chúng ta đều dễ dàng nhận ra những bằng chứng về đặc điểm này trong con người họ. Lấy một ví dụ. Trong khi Lou Gerstner chưa bao giờ tạo cho những người xung quanh ấn tượng mình là một người có sức cuốn hút, năng lực truyền tải nhiệt huyết của ông chỉ thực sự bộc lộ khi ông cho tiến hành thay đổi lối tư duy của mọi nhân viên trong công ty. Gerstner đã tập trung rất nhiều vào việc khôi phục lại cách tiếp cận “từ ngoài vào trong”. Nếu có thời gian ở gần ông ta, bạn sẽ khó có thể bỏ qua điều này.

Khi người ta hỏi David Glass liệu “năng lực truyền tải nhiệt huyết” có phải là sự mô tả đúng nhất về ngài Sam Walton đã quá cố không, ông đã trả lời không hề do dự: “Có lẽ Sam là người phù hợp với cách mô tả đó hơn bất cứ người nào khác mà tôi biết. Từ đó thực sự đã lột tả được Sam.” Glass còn nói thêm rằng: “Xét trên khía cạnh chiến lược, anh có thể đưa ra những quyết định lớn lao nhưng điều đó chưa hẳn đã giúp được nhiều cho anh trừ khi anh là một người lãnh đạo có khả năng truyền cảm. Tôi đã thấy có rất nhiều doanh nghiệp được thành lập dựa trên điều này hoặc điều kia. Nhưng nếu muốn có một công ty vĩ đại thì cần phải có cả hai. Và đó chính là những gì chúng tôi có ở Wal-Mart.”

Cũng như đa phần các nhà lãnh đạo được đề cập đến trong cuốn sách này, Walton là người sáng lập ra công ty. Khi nói đến việc xây dựng “công ty vĩ đại”, Glass muốn nói đến quá trình khởi động chúng. Khi một công ty được thiết lập, nhất là khi đó là công ty dẫn đầu trên thị trường, khả năng truyền tải nhiệt huyết của của người sáng lập sẽ giảm dần ý nghĩa. Theo Glass, khi người sáng lập ra đi, công ty vẫn có thể tuân thủ những quy tắc và triết lý kinh doanh, cũng như tiếp tục phát huy trên những nền tảng đó khi công việc kinh doanh tiến triển. Tuy nhiên, khi công ty gặp biến cố, mà điều này luôn xảy đến với hầu hết các công ty, vấn đề chỉ là sớm hay muộn mà thôi, một sự lãnh đạo nhiệt huyết và có khả năng truyền tải cao sẽ có ý nghĩa quan trọng đối với sự thành bại của tổ chức.

Một Tổng giám đốc khác, Herb Kelleher, lại hoàn toàn xứng đáng được gọi là kẻ quá khích, mặc dù cách tiếp cận khác thường của ông ta đối với công tác lãnh đạo đã tạo nên sự khác biệt giữa Herb và những vị Tổng Giám đốc khác. Điều này đã diễn ra từ những ngày đầu tiên khi Herb đặt chân tới Hàng hàng không Southwest. Cuốn sách bán chạy nhất viết về ông cũng mang một tựa đề đầy cảm xúc: “Những kẻ gàn”. Cũng tương tự như Wal-Mart của Sam Watson, song Kelleher đã dồn hết tâm huyết để xây dựng một văn hóa kiểu cộng đồng giữa cả khách hàng và nhân viên của hãng.

Đầu năm 2002, Kelleher đã đưa ra lời khuyên sau:

“Không nên lấy một khái niệm trừu tượng là lợi nhuận để làm mục đích trong quan hệ của bạn với khách hàng cũng như công chúng. Thay vào đó, cần tập trung hơn nữa vào công việc phục vụ khách hàng bên trong cũng như bên ngoài, sao cho khách hàng hài lòng và tiếp tục quay lại với công ty, điều đó chính là chìa khóa đưa đến khả năng sinh lợi, nhất là vào thời kỳ kinh tế khó khăn như hiện nay.”

Ông còn tiết lộ Southwest “đã từng có rất nhiều giai đoạn phải hy sinh lợi nhuận trước mắt để đảm bảo công ăn việc làm và đời sống cho nhân viên.”

Cũng giống như tất cả các nhà lãnh đạo tài năng khác, Kelleher đã thực hành chính những gì đã thuyết giảng. Bất kỳ người nào từng bay trên chuyến bay của Southwest đều cảm nhận được sự khác biệt so với chuyến bay của các hãng khác. Thay cho những bữa ăn và chỗ ngồi được sắp sẵn là sự hài hước và những trò đùa vui vẻ. Qua từng năm, Southwest đã đưa vào những phương thức mới nhằm mang lại cho khách hàng những trải nghiệm độc đáo trên chuyến bay.

Kelleher đã bỏ ra 30 năm để biến văn hóa Southwest trở thành một trong những nét riêng biệt của hãng, và theo cảm nhận của ông, đây chính là một loại tài sản riêng của doanh nghiệp mà không thể bị sao chép.

So với Walton và Kelleher, Jack Welch lại mang một phong cách khác, dù Welch cũng giống hai vị trên ở khả năng truyền tải nhiệt huyết. Welch đặc biệt biểu lộ nhiệt huyết của mình đối với những sáng kiến tăng trưởng của GE. Khi lý giải tại sao bản thân thường tỏ ra háo hức trước một chương trình được đưa vào áp dụng trong toàn công ty, chẳng hạn như Chu trình 6 Sigma (chương trình quản lý chất lượng dựa vào thống kê đã được Welch cho áp dụng vào năm 1996), ông trả lời: "Người ta không thể do dự trước những thứ như thế này", mà phải trở nên quá khích một chút, Welch nhấn mạnh. Những nhà lãnh đạo của chu trình 6 Sigma đang "thay đổi chính phân tử DNA trong văn hóa của GE", Welch bổ sung thêm.

Do đó, Welch đã rất tin tưởng vào chu trình 6 Sigma, và thành công của sáng kiến đó đã tạo nên một phần quan trọng trong thành quả mà ông để lại cho GE. Ông không bao giờ ngừng truyền bá thông điệp của mình, và tận dụng mọi công cụ có trong tay để làm điều này (từ việc gửi thư điện tử trong nội bộ công ty đến việc bổ sung những giải pháp chất lượng vào hệ thống nguyên tắc của GE). Giống như những nhà lãnh đạo khác trong cuốn sách này, lời nói của Welch luôn đi đôi với việc làm. Ông đã thực hiện chương trình đào tạo bắt buộc về chu trình 6 Sigma cho nhân viên thuộc tất cả các cấp bậc, đồng thời quy định 40% khoản tiền thưởng dành cho các giám đốc cao cấp phụ thuộc vào thành công của chương trình.

Welch có khả năng khiến hàng trăm nghìn nhân viên GE thay đổi cung cách làm việc. Ngay khi tiếp nhận một khái niệm hay một sáng kiến, ông thường phổ biến rộng rãi các công ty trong tập đoàn thông qua hệ thống điều hành của GE. Và động lực giúp những ý tưởng đó được thực hiện chính là cam kết và niềm tin mạnh mẽ của Welch rằng ý tưởng hoặc chương trình đó chắc chắn sẽ củng cố vị thế cạnh tranh của GE. Mục tiêu mà Welch tuyên bố là đưa GE trở thành tập đoàn có sức cạnh tranh cao nhất thế giới. Đó thực sự là tuyên bố đầy nhiệt thành được đưa ra nhằm tạo cho những người khác theo đuổi một niềm nhiệt huyết chuyên biệt..

Welch đã từng nói người lãnh đạo tài giỏi nhất phải là những người có thể tạo dựng một tầm nhìn rõ ràng và khuyến khích mọi người cùng thực hiện nó. Ông đã tóm tắt bốn phẩm chất cơ bản tạo nên một nhà lãnh đạo hữu hiệu là "nhiệt huyết", "truyền nhiệt huyết", "thúc đẩy" và "thực hiện". Nếu không có khả năng truyền tải thì rất khó có thể khuyến khích mọi người làm việc tốt hơn. Trong cuốn "Hình mẫu người lãnh đạo đích thực" của Welch, được coi là tiền thân cho triết lý "Bốn nhân tố", ông đã đề cập đến cả những bí quyết thành công sau: "một người giao tiếp tốt", "người có khả năng tạo lập nhóm", "có khả năng kích thích người khác", "có lòng nhiệt huyết dễ lan truyền" và "có niềm vui thú trong công việc."

Vào giữa những năm 1980, Andy Grove và đội ngũ giám đốc cấp cao đã quyết định chuyển hướng toàn bộ sản phẩm trọng yếu của công ty từ con chip nhớ sang bộ vi xử lý. Đây là một quyết định đáng nhớ. Mọi việc tưởng chừng như không thể thực hiện được nếu không có tài thuyết phục của Grove khiến mọi người tin rằng ông đang lãnh đạo họ đi đúng hướng ngay cả khi chính bản thân ông cũng không biết chính xác về điều đó. Grove kể lại: "Bạn cần phải giả vờ là bạn chắc chắn đến trăm phần trăm. Bạn phải thể hiện bằng hành động, đừng ngại ngần hay rào đón những phỏng đoán của mình. Nếu không làm được như vậy mọi hành động sẽ đi đến thất bại."

Mỗi người trong số bảy vị Tổng giám đốc trong cuốn sách này đều nuôi dưỡng ngọn lửa nhiệt huyết bên trong và có thể lan tỏa ra xung quanh. Mỗi người đều có thể đưa ra định hướng chiến lược và dùng khả năng thuyết phục đầy nhiệt huyết nhằm khiến mọi người cùng chung sức làm việc vì mục tiêu chung của toàn công ty.

3. Những nhà lãnh đạo tài năng trong kinh doanh luôn hiểu rõ vai trò quan trọng của văn hóa, đồng thời cũng nhận thức đầy đủ về những khó khăn mình phải đương đầu khi

muốn tạo ra một thay đổi có ý nghĩa về văn hóa công ty. Để có được những thay đổi thực sự trong văn hóa công ty đòi hỏi phải mất nhiều năm, chứ không phải chỉ trong vòng vài tháng. Lou Gerstner đã gọi chuyển hóa một văn hóa là quá trình dễ gây nản chí và rất khó khăn, do điều này liên quan đến việc thay đổi tư duy của cả tập thể. Giống như những nhà quản lý khác được đề cập trong cuốn này, Lou biết rằng văn hóa của công ty là yếu tố mấu chốt thúc đẩy hoạt động của toàn công ty cũng như đạt được những mục tiêu kinh doanh quan trọng. Gerstner đã thành công trong việc thay đổi văn hóa của tập đoàn IBM, từ một nơi mà sự tự mãn đang ngự trị thành một công ty hướng ra bên ngoài và có sức cạnh tranh cao.

Andy Grove cũng có cùng nhận định như vậy. Văn hóa công ty là mấu chốt để duy trì bản sắc của một công ty, nhưng Grove lại có một cách rất độc đáo để tiếp cận vấn đề này. Sau khi đưa công ty vượt qua một số cuộc khủng hoảng, ông đi đến cảm nhận rằng việc duy trì một nền văn hóa trong đó mỗi nhân viên phải luôn cảnh giác và sẵn sàng có ý nghĩa hết sức quan trọng. Theo Grove, việc lan truyền một mối lo ngại trong mọi cấp của tổ chức lại là một điều tốt. Thực tế cho thấy chỉ nền văn hóa được nuôi dưỡng trong một mối lo thường trực mới giúp tổ chức tránh được cái bẫy chết người - bệnh tự mãn.

Khi làm việc này, Grove không hề có ý muốn tạo ra sự nghi ngại giữa nhân viên và các viên quản lý hay giữa họ với nhau. Lo ngại ở đây nhằm vào những mối nguy cơ từ bên ngoài đối với toàn công ty. Grove đã từng viết: "Một trong những nhiệm vụ quan trọng nhất mà người quản lý cần làm là tạo ra một môi trường trong đó mọi người đều có khát vọng cống hiến vì mục đích chung là củng cố và mở rộng thị trường. Sự trăn trở đóng một vai trò rất quan trọng trong việc tạo dựng và duy trì khát vọng đó. Sự trăn trở về cạnh tranh, mối lo về phá sản, nỗi lo khi làm việc gì sai hay nỗi lo mất mát... tất cả đều có thể chuyển hóa thành những động lực mạnh mẽ." Cũng theo Grove, tự mình hãy làm gương trước chính là cách hữu hiệu nhất để có thể làm cảm giác này lan truyền đến mọi người. Bản thân lãnh đạo công ty phải là người luôn canh cánh trong lòng những trăn trở như vậy. Chỉ khi đó, toàn công ty mới cùng trăn trở và chia sẻ khát vọng chung.

Như đã đề cập ở phần trước, Herb Kelleher cũng nhất trí với quan điểm cho rằng văn hóa là nhân tố cơ bản đối với một công ty, nhưng ông lại có một cách tiếp cận hoàn toàn đối lập với Grove. Theo Kelleher, điều quan trọng là phải làm cho nhân viên cảm thấy hứng thú với công việc. Ông đặc biệt khuyến khích xây dựng văn hóa hài hước trong công ty với niềm tin nếu việc này thành công, cả người lãnh đạo và các nhân viên đều sẽ dốc sức làm việc để khách hàng của mình cũng có được cảm giác vui vẻ và hài hước tương tự. Có không ít trường hợp Kelleher đã tìm cách biến những cuộc thương thảo căng thẳng thành những cuộc trò chuyện thân mật. Trong một lần thương thuyết về nhãn hiệu, ông đã rủ đối thủ của mình vật tay. Không những luôn tránh mọi khả năng có thể gây thù chuốc oán với đối thủ cạnh tranh, mà hậu quả thường là những món tiền khổng lồ đổ vào những vụ kiện cáo, Kelleher còn luôn tìm mọi cách để gia tăng hình ảnh của Southwest trong mắt công chúng đối với công ty Southwest như là một nơi hết sức thú vị để làm việc và chọn lựa.

Jack Welch cũng hiểu tầm quan trọng của văn hóa, nhất là khi ông là người trực tiếp tiến hành một trong những cuộc cải cách công ty lớn nhất trong thập niên 80. Vào cuối những năm 1980, toàn bộ GE đã được cải cách đến tận gốc rễ theo một phương cách hoàn toàn xa lạ với các công ty Mỹ cho tới thời điểm đó. Sau khi giảm bớt quy mô của GE bằng cách sa thải hơn 100.000 nhân viên và bán đi hơn 100 công ty con, Welch nhận thấy cần phải khôi phục lại niềm tin của những người được giữ lại sau cuộc thanh giản chưa từng có vừa qua. Do vậy, vào năm 1989, ông đã thiết lập văn hóa làm việc "Tất cả đồng lòng" (Work-Out). Sáng kiến có tính văn hóa này cho phép người lao động có quyền được góp ý về cách thức điều hành công việc. Đây là một sáng kiến then chốt được áp dụng trong toàn GE, và là một bước quan trọng trong việc xây dựng văn hóa học hỏi, điều sau này đã làm nên tên tuổi của ông.

Theo Michael Dell, "Văn hoá là một trong những thứ mà bạn có thể nhận biết được khi nhìn thấy nó, song hơi khó để mô tả. Văn hoá của chúng tôi nhằm đến hiệu quả và rất thực dụng. Nó nhấn

manh tới các mục tiêu... Khi giờ đây chúng tôi đã có được đà thành công thì văn hoá của chúng tôi càng khẳng định được sức mạnh của mình.” Theo như mô tả của Michael Dell, văn hóa của công ty Dell là thiên về về hành động. Ngoài công ty Dell, kiểu văn hóa này cũng có thể thực hiện được ở những nơi khác. Dell còn diễn giải thêm: “Tự biện minh cho những thiếu sót của mình không phải là thứ có thể tìm thấy trong văn hoá công ty chúng tôi. Chúng tôi thường có xu hướng phê và tự phê, và tìm kiếm những thiếu sót để sửa chữa, cải thiện và chúng tôi sẽ làm điều này một cách nhanh chóng.”

Tổng giám đốc của Wal-Mart, ông David Glass, cho rằng phần lớn các giám đốc không hiểu biết một cách đầy đủ tầm quan trọng của văn hoá công ty: *“Tôi nghĩ rằng người ta thường đánh giá không đúng mức độ quan trọng của văn hoá đối với mỗi thành công của công ty... Triết lý của Walson trong việc xây dựng một công ty như công ty ông đã từng xây dựng là: nếu anh có thể biến mọi người trở thành đối tác của mình trong kinh doanh thì hãy để họ có tiếng nói trong công việc đó, hãy cùng chia sẻ lợi nhuận với họ, khiến họ trở thành một phần không thể thiếu trong công việc kinh doanh. Tất cả những điều đó còn có tác dụng hơn rất nhiều mỗi quan hệ chủ - thợ thông thường. Và đây chính là cơ sở cho xuất phát điểm của văn hoá công ty ở Wal-Mart.”*

Tóm lại, mặc dù có một vài điểm khác biệt lớn trong cách thức mà bảy vị lãnh đạo này tiếp cận vấn đề văn hoá công ty nhưng tựu chung lại, tất cả đều nhận thức được tầm quan trọng to lớn của văn hoá đối với thành công của công ty. Cách tiếp cận của Walson và Kelleher tương đối giống nhau, cụ thể là hai ông cùng cho rằng cần phải tạo ra một văn hóa gần gũi kiểu gia đình trong công ty. Những người khác thì xây dựng văn hóa công ty mà theo cách nói của Grove thì chủ yếu là để nhằm “giành được chỗ đứng trên thị trường”. Tất nhiên là cả Walson và Kelleher cũng đều muốn điều đó, nhưng họ nghĩ rằng bí quyết thành công là phải tạo được môi trường làm việc động viên lẫn nhau như trong một gia đình.

4. Những vị tổng giám đốc này đã sáng tạo nên hoặc nâng cấp những sản phẩm, quy trình và những giải pháp “đi trước thời đại.” Điều này có liên quan mật thiết tới tầm nhìn của người lãnh đạo. Tầm nhìn được thể hiện ở khả năng dự đoán trước những nhu cầu sẽ nổi lên trong tương lai, từ đó tạo ra những sản phẩm, dịch vụ và công nghệ mới để đáp ứng những nhu cầu đó. Khi nhớ lại những năm tháng còn là một cầu thủ bóng đá, Sam Walson đã tự đánh giá mình có khả năng “nhận biết rất tốt về hướng bay và điểm đến của trái bóng.” Đây thực sự là một mô tả rất xúc tích về phương cách mà Sam cùng sáu vị tổng giám đốc khác trong cuốn sách này nhìn nhận sự nghiệp và những ngành của mình. Tất cả những người này đều có khả năng nắm bắt tương đối chính xác tương lai của ngành mình, từ đó sáng tạo nên những sản phẩm hoặc dịch vụ mang lại lợi nhuận. Hầu như không có ai có thể sở hữu một tầm nhìn chính xác một cách hoàn hảo, nhưng cũng không nhất thiết phải nắm bắt được tất cả xu hướng hay tạo ra những sản phẩm phục vụ cho tất cả các công nghệ đang nổi lên. Điểm mấu chốt là phải có tầm nhìn vừa đủ chính xác, đồng thời tạo dựng một tổ chức có khả năng thích ứng nhanh chóng, trong trường hợp những phỏng đoán thực sự trở thành sự thật.

Trên thực tế, nhiều công ty lớn đã ra đời khi những người sáng lập nhận biết được một xu thế quan trọng và không muốn để cho các công ty khác đi trước. Những người này đã tiên liệu được tương lai của một ngành công nghiệp, và họ không muốn điều này xảy đến mà không có sự tham gia của mình.

Điều này đặc biệt đúng với những nhà lãnh đạo của các công ty hoạt động trong lĩnh vực công nghệ, và bốn trong số bảy vị lãnh đạo trong cuốn sách này điều hành những công ty: Dell, IBM, Microsoft và Intel. Với một công nghệ mới, chính lợi thế của người đi tiên phong sẽ đem lại sự khác biệt giữa thành công và thất bại.

Hơn một phần tư thế kỷ trước, Bill Gates đã nhận ra điều này. Ngay từ năm 1975, Gates (và người đồng sáng lập Microsoft Paul Allen) đã nhìn thấy trước tương lai của ngành công nghiệp máy tính cá nhân nằm ở “phần mềm” chứ không phải là phần cứng. *(Thực tế, Gates đã rất hoang mang khi bắt gặp hình ảnh quảng cáo cho một loại máy mới và tự hỏi mình: Đây chính là*

tương lai, làm cách nào để mình có thể trở thành một phần của tương lai đó?) Một thiết bị mới có con chip vi xử lý của Intel 8080 đóng vai trò như một bộ não của cả chiếc máy cũng không hơn gì một mẩu kim loại nếu không có phần mềm giúp nó hoạt động.

Trong cuốn “Con đường phía trước”, Gates đã kể lại cảm xúc của mình lúc đó khi bắt gặp mẫu quảng cáo cho chiếc máy Altair 8800 như sau:

Không, mình không thể đứng ngoài chuyện này được! Người ta sẽ viết những phần mềm thực thụ cho con chip này. Điều này sớm hay muộn sẽ xảy ra, mà chắc chắn là sẽ sớm và mình muốn được tham gia ngay từ đầu. Tham gia vào những giai đoạn đầu của cuộc cách mạng máy tính cá nhân là cơ hội nghìn năm có một, và mình phải nắm lấy nó.

Andy Grove chính là người đi đầu trong thị trường bộ vi xử lý kể từ khi công ty của ông sản xuất được con chip đóng vai trò là bộ não của chiếc máy Altair 8800. Trong khi Gates được coi là một trong những kiến trúc sư của cuộc cách mạng máy tính, Intel đã thành lập trước Microsoft 7 năm. Grove đã từng viết: tất cả những điều khởi đầu đều xoay quanh một ý tưởng nòng cốt. Ý tưởng soi đường cho những sáng tạo của Intel là việc sản xuất ra một con chip mà sau đó đã được phát triển thành bộ nhớ trong máy tính. Mặc dù so với những tiêu chuẩn hiện nay, con chip đầu tiên rất sơ khai (nó chỉ chứa được 64 ký tự số, so với sức chứa hàng triệu số của con chip bây giờ), tuy nhiên đó là sự khởi đầu cho một cuộc cách mạng trong lĩnh vực máy tính.

Từ năm 1962, Sam Walson đã nhìn ra tương lai trong ngành kinh doanh bán lẻ. Chính điều này đã giúp ông chuyển mối quan tâm của mình sang những cửa hàng giảm giá. Bán hàng giảm giá đã xuất hiện dưới hình thức này hay hình thức khác trong nhiều năm, và tới năm 1962, hình thức này đã trở thành một ngành kinh doanh trị giá 2 tỷ USD. Walson đã thành công trong vai trò là ông chủ của một chuỗi các cửa hàng bán lẻ. Dầu vậy, ông luôn tâm niệm cần thay đổi mô hình kinh doanh, nếu không muốn đối mặt với nguy cơ bị loại khỏi cuộc chơi đầy khốc liệt này.

Trước khi thành lập Wal-Mart, Walson có một cửa hàng mang tên Walson's Family Centre ở St. Robert, bang Missouri, một thị trấn nhỏ chỉ với 1500 cư dân. Sự thành công của cửa hàng đó đã đem lại cho Walson những kiến thức cơ bản trong cách thức cạnh tranh mà sau đó đã trở thành một nhân tố quyết định đối với sự ra đời của Wal-Mart. Cửa hàng giảm giá tối đa đầu tiên của ông tại Rogers, bang Arkansas được nhiều người người thời đó mô tả như một cửa hàng đồ cũ chứ không phải là một cửa hàng kinh doanh. Việc cửa hàng của ông khi đó vẫn chưa hấp dẫn bằng cửa hàng của các đối thủ cạnh tranh không phải là vấn đề lớn, vì điều cơ bản là Walson đã nhìn ra tương lai của ngành bán hàng giảm giá và tái hiện nó trong tầm nhìn của mình.

Đúng là công ty của ông ta đã thu được rất nhiều lợi nhuận từ nền kinh tế và giới tiêu dùng Mỹ trong thời kỳ hậu chiến tranh thế giới II. Nhưng Wal-Mart sẽ không bao giờ có được ưu thế như vậy nếu như Walson không nhìn ra tương lai và phát triển mô hình kinh doanh bán lẻ của mình. Bud, anh trai của Walson từng nhận xét Sam là con người "không bao giờ ngừng cố gắng để làm một điều gì đó khác biệt".

Jack Welch đã nhìn ra tương lai của GE từ những năm 1980, và ông biết rằng điều này đòi hỏi một cuộc cải cách lớn trong toàn công ty. Ông nhận thấy triển vọng tăng trưởng trong ngành sản xuất là rất ít mặc dù đó chính là ngành gắn liền với hoạt động của công ty trong vòng một thế kỷ qua kể từ khi được thành lập. Theo nhận định của Welch, GE cần phải chuyển hướng hoạt động sang lĩnh vực công nghệ và dịch vụ. Quyết định bán bộ phận sản xuất đồ điện gia dụng mà ông cho là không phù hợp với tầm nhìn đối với toàn công ty đã vấp phải sự chỉ trích gay gắt từ những người coi bộ phận đó như một phần thiêng liêng bất khả xâm phạm trong công ty. Đáp lại những con người đó, ông đã đưa ra một câu hỏi không chỉ khiến họ phải yên lặng mà còn góp phần làm rõ hơn tầm nhìn của ông về tương lai, đó là: "Trong thế kỷ 21, các anh vẫn muốn dùng lò nướng bánh bằng điện hay dùng máy quét CT?"

Welch cũng chứng minh được việc thích ứng với một quá trình có thể thúc đẩy văn hóa và sản lượng của công ty lên một tầm cao mới. Vào năm 1996, ông đã bắt đầu áp dụng chu kỳ 6 Sigma, một chương trình quản lý chất lượng được công ty Motorola đi tiên phong áp dụng tại Mỹ. Mặc dù là người đầu tiên công nhận rằng GE đã không sáng tạo ra chương trình này (trên thực tế, Welch đã chậm chân trong cuộc chơi này, thậm chí cựu Phó Chủ tịch của GE, Larry Bossidy, cũng phải thuyết phục Welch cho áp dụng chu kỳ này) nhưng Welch đã cho áp dụng chương trình quản lý chất lượng này với sự hăng say và toàn diện theo cách riêng của mình. Và việc này đã trở thành một sáng kiến quý mô nhất từng được thực hiện từ trước tới giờ ở một công ty. Sáng kiến này vừa góp phần cứu vớt được một công ty giá trị hàng tỷ USD, vừa góp phần nâng cao được chất lượng các sản phẩm và dịch vụ của GE. (Có lẽ điều này cũng đóng vai trò quan trọng trong việc đi đến quyết định lựa chọn Jeff Immelt làm người kế nhiệm cho Jack Welch vì chính Immelt là người đã đề xuất mạnh mẽ nhất chương trình này).

Khi tiếp nhận việc quản lý IBM, Lou Gerstner không biết nhiều lắm về máy tính nhưng ông biết rằng IBM phải chấm dứt việc đi sai đường nếu công ty này muốn tồn tại. Gerstner đã nói rằng đã đến lúc công ty phải quyết định

Nơi mà trong khoảng từ 5 đến 10 năm nữa ngành công nghiệp này sẽ tiến đến, từ đó định hướng phát triển công ty nhằm đột phá trở lại vị trí đầu ngành dựa trên cơ sở hàng loạt những quyết định nền tảng. Vấn đề bây giờ là kết hợp các bộ phận với nhau, tích hợp các công nghệ hiện đại với những quy trình kinh doanh cũng như kết hợp tất cả các quá trình đơn lẻ trước đây lại với nhau.

Cùng với sáu vị Tổng giám đốc khác được nêu trong cuốn sách này, Gerstner đã nhận ra rằng việc xây dựng (chứ không phải là xoay chuyển) một doanh nghiệp trở nên thành công phụ thuộc vào khả năng nhìn xa trông rộng và xác định đúng vị thế của công ty trên thị trường trong tương lai. Cả bảy vị đó đều đã tính toán đúng, và cổ đông của mỗi công ty đều được hưởng lợi.

5. Những nhà lãnh đạo này đã thực hiện những ý tưởng độc đáo nhất bất luận nguồn gốc của nó. Đây chính là đặc điểm nổi bật của những nhà lãnh đạo kiệt xuất, đồng thời cũng chính là đặc điểm cơ bản của văn hóa tiếp thu. Trong một tổ chức biết tiếp thu ý kiến, người lãnh đạo cần phải khuyến khích các giám đốc và nhân viên của mình thu lượm những ý tưởng hay từ nhiều nguồn khác nhau. Ít nhất là 2 trong số các công ty được đề cập ở đây là IBM và GE đã gặp khó khăn khi các giám đốc ngừng thu nhận ý tưởng từ bên ngoài vì họ cảm nhận rằng họ đã có câu trả lời cho mọi vấn đề.

Nổi ám ảnh duy nhất của Sam Walson trong việc tìm kiếm những ý tưởng hay đã được nói đến khá nhiều. Trong số bảy các vị giám đốc, có lẽ không một ai bị ám ảnh về việc học hỏi từ các đối thủ cạnh tranh hơn Walson. Thậm chí từ trước khi mở cửa hàng Wal-Mart đầu tiên, Walson đã có thói quen tới thăm quan và xem xét các cửa hàng khác. Theo lời vợ ông, bà Helen, khoảng thời gian Walson dành để tìm hiểu tại cửa hàng của các đối thủ cạnh tranh nhiều không kém so với thời gian ông ở cửa hàng của mình. Và như ông có lần thú nhận, hầu như mọi cách thức phục vụ mà cửa hàng ông áp dụng đều được bắt chước từ cửa hàng của một ai đó.

Mặc dù cửa hàng đầu tiên trong chuỗi Wal-Mart cho chỉ được thành lập vào năm 1962, nhưng trước đó, vào năm 1960 Walson đã thực hiện nhiều chuyến đi đến vùng Bờ biển phía Đông nước Mỹ để thăm quan các cửa hàng của E.J. Korvette (một nhà kinh doanh các cửa hàng giảm giá được thành lập trước đó) và gặp gỡ các vị lãnh đạo của các công ty đi tiên phong trong ngành kinh doanh giảm giá như Spartans, Zayre, và Mammoth Mart. Với Walson, bài học kinh nghiệm đã theo ông suốt cuộc đời là cần phải biết học hỏi từ mọi người, đặc biệt là từ đối thủ cạnh tranh của mình. Với tinh thần đó, ông đã tiếp thu những ý tưởng hay và vận dụng chúng để tự cải thiện, nâng cao hiệu quả kinh doanh của mình.

Sau này, Welch đã thể chế hóa hành vi tiếp thu đó, thông qua việc thiết lập những quy trình

chính thức nhằm mục đích thu thập, phân tích và hành động dựa trên các ý tưởng hay. Ông tuyên bố việc học hỏi từ các đối thủ cạnh tranh không chỉ là việc nên làm mà còn là nhiệm vụ của mỗi nhân viên GE.

Welch coi học hỏi và ý tưởng là trọng tâm trong văn hóa GE, do đó đã ráo riết tập trung vào việc truyền bá những ý tưởng hay tới toàn công ty. Trong một thời gian dài, ông luôn sẵn lòng cung cấp tín dụng cho những công ty mà GE đã từng học hỏi. Ông nói rằng những bài học kinh nghiệm từ IBM và Johnson & Johnson đã giúp GE đứng vững tại thị trường Trung Quốc, còn Canon và Chrysler đã dạy cho GE một số kỹ năng trong việc giới thiệu sản phẩm ra thị trường. Một số nhà lãnh đạo muốn tin, và muốn mọi người tin rằng chính họ đã nghĩ ra tất cả. Nhưng những nhà lãnh đạo như Walson và Welch lại không hề quan tâm đến việc ý tưởng đó là của ai. Điều họ quan tâm là làm sao để những ý tưởng đó được tiếp nhận nhanh nhất và hiệu quả nhất.

6. Những tổng giám đốc kiệt xuất đã có những đóng góp quan trọng, làm giàu thêm kho tàng kiến thức lãnh đạo và quản lý. Có những công ty được đặt dưới sự lãnh đạo của những vị Tổng giám đốc đã hội tụ đủ những yếu tố được đề cập trên đây nhưng họ vẫn không được cuốn sách này nhắc đến. Lý do là những người này chưa đóng góp được gì có ý nghĩa hệ thống lý thuyết và kiến thức hiện hành về lãnh đạo và quản lý.

Mỗi người trong số bảy vị Tổng giám đốc này đều đã đóng góp phần của mình vào việc làm phong phú thêm những lý thuyết, khái niệm và tri thức lãnh đạo và quản lý. Bill Gates là người đầu tiên nghĩ ra khái niệm "hệ thần kinh số", và ông đã đặt các thông tin lên mặt bàn để từ đó nghĩ ra giải pháp có tính cách mạng trong việc luân chuyển thông tin trong toàn công ty, qua đó biến tất cả nhân viên thành những công nhân có tri thức. Andy Grove có những nhận định rất sâu sắc về "những điểm uốn chiến lược", một khái niệm đã giúp các giám đốc hiểu rõ hơn về các vấn đề phức tạp khi phải đối phó với những thay đổi nhanh chóng trong môi trường kinh doanh.

Herb Kelleher đã giúp các giám đốc khác hiểu rằng văn hóa công ty có thể và thực sự là một trong những tài sản lớn nhất của công ty, và công việc còn mang một ý nghĩa khác và lý thú hơn chứ không đơn thuần là những con số khô khan, sự nhàm chán và đều đặn như đồng hồ. Ông nhấn rất nhiều đến tinh thần làm việc và tính hài hước trong môi trường của Southwest Airlines, và coi việc nhớ tất cả ngày sinh, ngày cưới của các nhân viên là một trong những thói quen thường xuyên của mình. Bằng cách đó, ông và công ty đã được đền đáp bằng những nỗ lực vượt trội của các nhân viên. Khi được hỏi: điều gì đã giúp Southwest trở thành hãng hàng không làm ăn sinh lợi suốt ba thập kỷ liên tiếp, ông đã trả lời không chút băn khoăn: Chính là nhân viên của chúng tôi.

Người ta cũng có thể dành những nhận xét tương tự cho Sam Walson, người đã rất ngạc nhiên khi thấy mọi người sững sốt trước việc ông dùng một chiếc xe tải cỡ nhỏ làm phương tiện đi lại. ("Vậy tôi phải dùng cái gì để chở con chó của tôi đi? Một chiếc Rolls Royce chắc?", Sam hỏi vặn lại). Như đã đề cập ở phần trước, niềm đam mê học hỏi của ông là điều mà mọi giám đốc nên học tập. Sự trung thành theo đuổi một tầm nhìn đơn giản nhưng không kém phần mạnh mẽ (ví dụ như ngày nào cũng phải giữ giá rẻ nhất) đã truyền lại cho những thế hệ lãnh đạo kế tiếp một thông điệp sâu sắc.

Nếu như cần phải viết lại những quy tắc lãnh đạo, tự Jack Welch có thể đứng ra giảng dạy được. Theo Welch: "Kinh doanh rất đơn giản". Ông còn khẳng định chính tính chất không chính thức có một sức mạnh rất lớn. Trước đó, người ta vẫn quan niệm kinh doanh có thể là một cái gì đó nhưng nhất định không có chỗ cho tính không chính thức. Ông đã tạo ra một cơ chế trong đó những người giỏi nhất được thể hiện và phát huy khả năng. Ông hiểu rằng kinh doanh chính là phải tạo nên chất xám trong công ty - một cách nghĩ rất sâu sắc của một vị Tổng giám đốc. Ông đã tạo nên những tiêu chí mà có thể trở thành hình mẫu cho các công ty khác trên toàn thế giới học tập như: tăng trưởng 2 con số và trở thành công ty "thứ nhất, thứ nhì" trên tất cả các thị trường. Nhưng chính việc tạo nên một tổ chức gắn bó, hoạt động hiệu quả với văn hóa tiếp thu

khác biệt hẳn so với những công ty tạp nham khác đã làm nên thành tựu chủ chốt của Welch.

Cuối cùng, xin dành vài lời để nói về những điều khiến những vị lãnh đạo hành động theo cách của mình, hay chính xác hơn, những điều khiến họ không hành động theo những cách thông thường. Như đã đề cập ở phần đầu, Peter Drucker từng quan niệm rằng lãnh đạo là một công việc "tâm thường, không lãng mạn và tẻ ngắt". Theo tôi, cả bảy vị lãnh đạo ở đây đều không đồng tình với Drucker về điểm này. Sam Walton coi việc tạo dựng Wal-Mart là niềm vui thú và đã từng viết về niềm đam mê đối với cạnh tranh trong kinh doanh. Tương tự, Jack Welch từng tuyên bố "Kinh doanh là ý tưởng, là niềm vui, là sự hứng khởi, là sự hợp tác và là tất cả những điều đó cộng lại"

Nhưng có lẽ người có câu trả lời đúng nhất cho câu hỏi trên là Michael Dell. Vào năm 1999, trong khi Dell đang nói chuyện tại giảng đường của trường đại học Texas, một sinh viên đã đặt một câu hỏi: tại sao những tỷ phú vẫn tiếp tục làm việc. Theo sinh viên này, "Ngài đã có quá nhiều tiền rồi. Tại sao Ngài không bán hết tài sản đi, mua một chiếc thuyền rồi đi du ngoạn ở biển Ca-ri-bê?"

Câu trả lời của Dell đã nói lên tất cả: "Du thuyền mới thật là nhàm chán. Em có biết điều hành một công ty trị giá một tỷ USD thú vị đến thế nào không?"

Sau đây là những bài học về lãnh đạo của bảy vị lãnh đạo kiệt xuất, những người đã làm thay đổi hình thức kinh doanh và đã được tận hưởng rất nhiều niềm vui thú trong suốt quá trình đó.

NHỮNG ĐẶC TÍNH

CỦA 7 VỊ LÃNH ĐẠO KIỆT XUẤT

1. Cách tiếp cận từ bên ngoài vào
2. Khả năng truyền tải bẩm sinh
3. Hiểu được vai trò quan trọng của văn hóa
4. Sáng tạo ra những sản phẩm, quy trình hay giải pháp "đi trước thời đại".
5. Áp dụng những ý tưởng hay nhất bắt luận nguồn gốc của ý tưởng đó.
6. Đóng góp thêm vào kho tàng kiến thức về lãnh đạo và quản lý trong kinh doanh.

Chương 1. COI KHÁCH HÀNG LÀ TRỌNG TÂM TRONG MÔ HÌNH KINH DOANH

Ngay từ khi khởi nghiệp, việc kinh doanh của chúng ta – từ khâu thiết kế, sản xuất đến khâu bán hàng đều được định hướng theo ý kiến của khách hàng

Michael Dell - người sáng lập và Giám đốc điều hành tập đoàn máy tính Dell.

Nắm bắt được nhu cầu của khách hàng luôn luôn là điều quan trọng. Nhưng có lẽ điều quan trọng hơn là khi những nhu cầu đó thay đổi, nhất là trong thời kỳ kinh tế đi xuống – bạn cần hiểu rõ sự thay đổi này hơn bất kỳ công ty nào khác.

MICHAEL DELL



Michael Dell

Michael Dell sẽ làm gì?

Bạn đang ở cương vị là một Giám đốc điều hành (CEO) của một công ty sản xuất hàng gia dụng có số vốn 30 triệu đôla. Công ty được cha bạn thành lập vào năm 1960 và đi tiên phong trong lĩnh vực sản xuất máy làm sạch không khí gia đình. Hai năm trước, cha bạn nghỉ hưu và giao lại công việc kinh doanh cho bạn. Những việc làm đầu tiên của bạn là hiện đại hóa công ty bằng cách lắp đặt hệ thống máy tính (gồm cả việc lập trang web riêng cho công ty) cho các hoạt động điều hành và quy trình mua bán theo đơn đặt hàng. Kết quả là, ngày nay hơn một nửa số hợp đồng công ty nhận được đều thực hiện qua mạng Internet.

Trong 6 tháng đầu tiên, công việc kinh doanh diễn ra khá thuận buồm xuôi gió. Nhưng sau đó, mọi việc bắt đầu đi xuống. Mặc dù những sản phẩm đầu tiên của công ty là máy giữ ẩm và làm khô, nhưng sản phẩm mang lại nhiều lợi nhuận cho họ trong vòng 4 năm qua lại là máy lọc không khí (máy lọc không khí 4000 – AirPure 4000). Khi sản phẩm được tung ra thị trường, ngay tức thì nó trở nên rất được ưa chuộng. Nhưng có nhiều công ty mới thâm nhập thị trường và nhanh chóng lấn át thị phần của công ty bạn. Nếu mọi chuyện vẫn tiếp diễn như vậy, chỉ trong vòng 6 tháng nữa, bạn sẽ chỉ còn khoảng 1/4 thị phần so với một năm trước đây. Vấn đề trở nên tồi tệ hơn khi hàng của bạn tồn kho ngày càng nhiều trong khi nhu cầu trên thị trường giảm đáng kể. Nếu tình hình không thay đổi, bạn sẽ mất hơn nửa triệu đôla cho số hàng tồn kho quá mức quy định này.

Do sản phẩm không thay đổi, bạn không thể hiểu điều gì đang diễn ra. Để chống lại những đối thủ cạnh tranh, bạn sẽ nghe theo lời khuyên của cha bạn và tung ra chiến dịch quảng cáo trên các báo, đài cũng như gửi thư mời khuyến mại với những khoản chiết khấu cho khách hàng

hiều tới mức khó tin. Song kết quả lại hoàn toàn trái với mong muốn: tuy rất tốn kém và không hề khả thi.

Bạn ở thế bí, dù giá cả sản phẩm của bạn khá cạnh tranh và nhận được những đánh giá cao trong cuộc khảo sát về chất lượng. Thậm chí sản phẩm của bạn còn được bảo hành 100%. Bạn sẽ phải làm gì? Có cách nào để thay đổi tình hình. Bạn phải làm gì để ngăn lại sự trượt dốc về thị phần về sản phẩm tiềm năng của bạn?

Micheal Dell sẽ làm gì?

Khi Micheal Dell 12 tuổi, ông đã cho in tập catalog giới thiệu sản phẩm đầu tiên gọi là “Những con tem của Dell (Dell’s Stamps)” và cho đăng quảng cáo trên một tờ báo thương mại địa phương. Bằng cách tiếp cận trực tiếp với người tiêu dùng, nhà doanh nghiệp trẻ này đã có bài học đầu tiên về xây dựng mối quan hệ trực tiếp với khách hàng.

Sau khi dành một phần đáng kể thời gian học trung học vào máy tính và tiêu phí thời gian với Đài Radio Shack ở địa phương, vào năm 19 tuổi, Dell vào học tại một trường cao đẳng. Cũng chính tại đây, cuộc sống của Dell đã bước sang một ngã rẽ mới, khác hẳn với lối đi thông thường. Trong những tháng tại ký túc xá, Dell biến phòng ngủ thành phòng thí nghiệm máy vi tính. Ngay sau đó, Dell bán được máy tính cá nhân. Năm 1984, ông đăng kí thương hiệu Tập đoàn máy tính Dell và chính thức đi vào hoạt động.

Chỉ bốn năm sau, công ty Dell được niêm yết trên thị trường chứng khoán, và trong đợt phát hành đầu tiên đã thu về 30 triệu USD. Năm 27 tuổi, Micheal Dell là CEO trẻ nhất của một công ty nằm trong danh sách Fortune 500. Tập đoàn máy tính Dell nổi lên như là một hiện tượng thực sự. Trong thập kỉ 90, cổ phiếu của Dell luôn luôn là sự lựa chọn số một, với giá trị tăng tới 90.000%. Theo Micheal Dell chìa khoá để dẫn tới thành công đó chính là khách hàng:

Ngay từ khi khởi nghiệp, toàn bộ quá trình kinh doanh của chúng tôi – từ khâu thiết kế, sản xuất đến khâu bán hàng đều được định hướng quanh việc lắng nghe ý kiến của khách hàng, trả lời khách hàng và cung cấp cho khách hàng những gì họ muốn.

Những câu nói của Dell nghe thật bình thường trong môi trường cạnh tranh hiện nay, song tại thời điểm đó, xây dựng một nền kinh doanh bằng cách đặt khách hàng là trung tâm là một cái gì đó rất chung chung. Mô hình trực tiếp của Dell dựa trên mối quan hệ trực tiếp một - một giữa công ty và khách hàng – không có trung gian hay môi giới. (Có lần, Dell thí nghiệm với mô hình gián tiếp – bán một sản phẩm qua các cửa hàng máy tính – nhưng nỗ lực đó không thành công và Dell đã thề sẽ không bao giờ từ bỏ suy nghĩ ban đầu của mình). Đây là trường hợp có sự hội tụ giữa triết lý và sự tất yếu:

Chúng tôi bắt đầu công việc kinh doanh bằng việc sản xuất theo đơn đặt hàng của khách hàng. Có điều khá thú vị là chúng tôi đã không tiến hành sản xuất hàng loạt vì chúng tôi thấy trước mình sẽ trở thành một khối công kênh và nặng nề trong tương lai, nhưng cơ bản là chúng tôi không có một chút vốn nào (để sản xuất hàng loạt).

Giống như những câu chuyện thành công khác, mô hình trực tiếp “sản xuất theo yêu cầu của khách hàng” mà Dell đề xuất không hề xuất phát từ tham vọng muốn cách mạng hóa toàn bộ ngành công nghiệp. Thay vào đó, nó đã được rèn giũa qua chiến lược “từ dưới lên trên” dựa trên nhu cầu và thị hiếu của khách hàng. Bài học ở đây là: Những nhà quản lý muốn tạo dựng những thương hiệu thành công sẽ không thể thực hiện được điều này nếu chỉ áp đặt cách nhìn của bản thân (hoặc tồi tệ hơn, là cách nhìn của cả ban lãnh đạo) vào thương trường. Bằng cách này hay cách kia, cần thiết phải thiết lập được một cơ chế để giúp công ty biết sản xuất những sản phẩm thực sự đáp ứng mong muốn của những đối tượng khách hàng công ty nhắm tới.

Dell cho biết các công ty khác phỏng đoán về mong muốn của khách hàng, còn công ty của ông lại biết rõ khách hàng muốn gì. Qua hàng trăm ngàn cú điện thoại, thư điện tử, và fax từ khách

hàng, công ty đã thu được những thông tin cần thiết về những đặc tính của một máy tính mà khách hàng sẵn lòng bỏ tiền ra mua cũng như những tính năng mới mà họ mong muốn ở một chiếc máy tính trong tương lai. Những thông tin này rất sát với chiến lược sản xuất của công ty: Không giống như những công ty cạnh tranh khác, Dell chỉ sản xuất sản phẩm khi có đơn đặt hàng. Ngoài việc loại trừ vấn đề hàng tồn kho và lưu chuyển tiền mặt, ưu thế của phương pháp này là đảm bảo yêu cầu của khách hàng được đáp ứng một cách chính xác. Trong một ngành công nghiệp máy tính cạnh tranh không khoan nhượng, ưu thế này đủ giúp công ty có được lợi thế quyết định.

Như một sự mở rộng giao tiếp tự nhiên với khách hàng, mô hình trực tiếp cho phép chúng ta "bắt được mạch" mọi thị trường mà chúng ta thâm nhập và giúp cung cấp công nghệ cần thiết đến đúng đối tượng khách hàng. Mô hình trực tiếp trở thành xương sống của công ty chúng ta và là công cụ thúc đẩy tăng trưởng lớn nhất. Tất cả đều xuất phát từ ý tưởng cơ bản là loại bỏ cấp trung gian.

Không có sự tham gia của cấp trung gian, công ty có thể có được những nguồn thông tin liên tục không qua sàng lọc từ phía khách hàng. Bài học từ mô hình trực tiếp ở đây là rõ ràng: Để có thể lặp lại được thành công của Dell, các công ty khác phải tìm cách phát triển quan hệ với người sử dụng sản phẩm, ngay cả khi mô hình kinh doanh của họ không giống như Dell.

Dưới đây là ba việc các nhà quản lý có thể làm để tập trung xây dựng mối quan hệ gần gũi hơn với người sử dụng và thu thập những thông tin và phản hồi quan trọng về sản phẩm.

- **Dành thời gian nhiều hơn cho khách hàng.** Dù bạn là một CEO, giám đốc kinh doanh hay một phụ trách bộ phận kế toán, không có phương pháp nào đơn giản hơn là thường xuyên gặp gỡ khách hàng. Những CEO hàng đầu cho biết, họ giành đến 50% thời gian cho khách hàng, và thông thường đó là phần quan trọng nhất trong một ngày làm việc.

- **Mời những khách hàng quan trọng đến trao đổi với những bộ phận chủ chốt.** Một lựa chọn khác cho việc đi thăm khách hàng là mời khách hàng đến thăm công ty của bạn. Hãy tạo một diễn đàn để khách hàng có thể thảo luận với nhân vật chủ chốt trong công ty, qua hình thức công khai hoặc trong phạm vi những nhóm nhỏ. Điều này không những giúp bạn có được những thông tin và ý kiến sâu sắc, mà còn gửi đến khách hàng thông điệp quan trọng về công ty của bạn.

- **Sử dụng internet và những phương tiện không qua trung gian để tạo mối quan hệ lâu dài với khách hàng.** Tuy không nên coi công nghệ là phương tiện duy nhất trong việc giữ liên lạc với khách hàng, thì việc gửi thư điện tử thông báo với khách hàng về sản phẩm mới, v.v... có thể đạt hiệu quả. Tuy nhiên, cần đảm bảo việc giao tiếp không mang tính chất một chiều cứng nhắc. Thu nhận phản hồi của khách hàng cũng là bước quan trọng trong quy trình này.

Cung cấp tận tay khách hàng chính xác những gì họ muốn là một trong những yếu tố quan trọng quyết định sự thành công của Dell. Ngoài ra, giá cả cũng là một nhân tố cần chú ý. Thành công của Dell không chỉ xuất phát từ việc đáp ứng đầy đủ yêu cầu của khách hàng bằng những sản phẩm có chất lượng tốt nhất mà còn với mức giá hợp lý nhất ... Do không phải chi trả hoa hồng cho các nhà phân phối trung gian nào, Dell hoàn toàn có thể gián tiếp chuyển khoản tiền này tới khách hàng của mình.

Chúng tôi đang trong quá trình cắt giảm mạnh chi phí công nghệ phân phối... Để làm được điều này, chúng tôi sẽ tiến về phía nhà cung cấp và khách hàng gần hơn nữa.

Đây thực sự là bài học bổ ích đối với các công ty đang hoạt động trong môi trường cạnh tranh ngày càng khốc liệt, đồng thời cũng là một thị trường hết sức nhạy cảm với giá cả. Mỗi khi một tổ chức có được những ưu thế quan trọng về chi phí, thì tốt nhất là hãy chuyển một phần hợp lý ưu thế giá cả đó cho người tiêu dùng. Điều này không có nghĩa là công ty không nên duy trì tỉ suất lợi nhuận biên hợp lý, nhưng việc vắt kiệt từng đồng xu ra khỏi giao dịch có thể đưa công

ty từ chỗ có lợi nhuận vững vàng tới chỗ vấp ngã.

GIA TĂNG THỊ PHẦN TRONG THỜI ĐIỂM KHÓ KHĂN

Thử nghiệm tốt đối với chiến lược của một công ty là xem nó hoạt động như thế nào trong những thời điểm khó khăn. Theo cách này, mô hình phân phối sản phẩm trực tiếp của Dell đã chứng tỏ được tính hữu hiệu một cách vững chắc. Vào những năm đầu của thiên niên kỷ mới, thời điểm ngành công nghiệp máy tính gặp nhiều khó khăn do tác động của suy thoái kinh tế, Dell tiếp tục tăng trưởng với tỷ lệ ổn định. Trong khi toàn ngành thực hiện cắt giảm chi tiêu và củng cố tổ chức, Dell vẫn tiếp tục đạt được, mà theo lời Micheal Dell, mức lợi nhuận “mạnh mẽ”. Tại sao vậy?

Quay trở lại vấn đề ưu thế chi phí cơ cấu, điểm gốc rễ để đảm bảo hệ thống phân phối hiệu quả trong mô hình kinh doanh của chúng tôi. Bỏ qua những nhà bán buôn, mỗi lái trung gian, tích trữ, và sử dụng Internet và tất cả những gì hữu hiệu mà chúng tôi đã đạt được qua quá trình miệt mài làm việc đã có hiệu ứng thúc đẩy mạnh mẽ, tương tự như những gì chúng ta thường thấy ở động cơ phản lực.

Việc tìm kiếm những bằng chứng khác chứng minh cho thành công của chiến lược này cũng không đến nỗi khó khăn lắm. Vào thời điểm toàn ngành công nghệ suy sụp năm 2001, Dell đã tiến hành giảm giá bán máy tính. Việc này khiến một số đối thủ cạnh tranh chỉ trích Dell đã kích động một cuộc chiến về giá cả - đó là một động thái “ngu xuẩn”. Nhún vai trước lời chỉ trích đó, Michael Dell tuyên bố: “Nếu các anh không có khả năng thực sự để phân biệt giữa hai hành động khôn ngoan và ngu xuẩn, thì với cách anh, cuộc chiến giá cả đúng là ngu xuẩn thật.” Theo Dell, điều này đã phản ánh chính xác vị thế của đối thủ cạnh tranh, và ông ta sẽ không ngạc nhiên nếu những đối thủ này đang tìm đường rút ra khỏi thị trường.

Michael Dell cũng tỏ ra không mấy quan tâm đến trào lưu hợp nhất thị trường ở mức độ nhanh chưa từng thấy trong ngành công nghiệp máy tính còn tương đối non trẻ. Thay vì gây ra mối đe dọa, những chuyện hợp nhất và khuấy động trên thị trường lại càng nâng cao hơn vị thế cạnh tranh của Dell.

Điều thiết yếu là chúng tôi đã đạt được vị trí số một về thị phần trên phạm vi toàn cầu. Tại Mỹ, thị phần của chúng tôi gia tăng ở mức 7% qua từng năm. Do vậy, chính thức mà nói thì trào lưu hợp nhất trên thị trường, trong vòng khoảng 4 quý, đã đẩy nhanh sự tăng trưởng trong thị phần của chúng tôi, bởi trước đây, thông thường chúng tôi mất khoảng 9-10 quý mới có được mức gia tăng như vậy.

Trong bối cảnh khách hàng, kể cả người tiêu dùng lẫn các công ty, bắt đầu chính sách thắt lưng buộc bụng, thành công sẽ chỉ đến với những công ty nào đưa ra được sản phẩm tốt nhất với giá cả hợp lý nhất. Do đó, việc Dell tiếp tục gia tăng thị phần vào những thời điểm khó khăn là vì công ty có khả năng xác định được nhu cầu, sản xuất ra những sản phẩm cao cấp và cuối cùng là đem lại cho khách hàng những giá trị cao hơn so với các đối thủ cạnh tranh.

Kinh nghiệm rút ra trong giai đoạn này hoàn toàn rõ ràng. Những mảnh ghép trong trò chơi ghép hình phải khít với nhau và trợ lực cho nhau. Chuyện giá cả đơn thuần không đủ giúp bạn vượt lên các đối thủ cạnh tranh khác nếu như công ty của bạn không tạo được sự khác biệt qua chất lượng sản phẩm, giá cả hợp lý, dịch vụ cao cấp, sự tiên dụng ... Mặt khác, nếu bạn thành công trong việc tạo dựng được sự khác biệt trong sản phẩm hay dịch vụ mà mình cung cấp, sau đó lại còn đưa ra một mức giá hợp lý hơn, bạn sẽ duy trì được ưu thế cạnh tranh bền vững của mình.

“KHÍA CẠNH NHU CẦU” TRONG CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA DELL

Rõ ràng mô hình kinh doanh trực tiếp đã mang lại một cách tiếp cận khác đối với vấn đề phân phối, và chưa chắc mô hình này sẽ thỏa mãn mọi yêu cầu của các doanh nghiệp khác. Tuy

nhiên, điều này cũng không ngăn cản những tổ chức khác có thể áp dụng những yếu tố quan trọng trong mô hình kinh doanh của Dell vào hoạt động của mình. Ví dụ, Dell nhấn mạnh trong thời buổi kinh tế khó khăn, việc hiểu và thấy trước nhu cầu của khách hàng có ý nghĩa đặc biệt quan trọng, và là yếu tố sống còn trong lợi thế chiến lược của Dell. Theo Dell, vấn đề là hầu hết các công ty không biết làm cách nào để đoán biết được nhu cầu thực sự của khách hàng.

Đầu tiên, nếu bạn chỉ phân vân nên hoạt động theo mô hình trực tiếp hay gián tiếp và bạn chỉ nhìn vào cách thức vận hành trong kinh doanh ... thì có cơ sở để giả định là bạn thật sự không nắm được khi nào khách hàng có nhu cầu và nhu cầu đó sẽ ra sao

Với một số công ty, việc xác định nhu cầu của khách hàng đã trở nên dễ dàng hơn trong bối cảnh công nghệ Internet đang tạo ra những biến đổi trong các giả định và mô hình kinh doanh. Tuy nhiên, với đa số các công ty khác, đây vẫn là một công việc không hề đơn giản. Trên thực tế, nếu có thể dễ dàng dự đoán được nhu cầu khách hàng, thì lượng tin tức về những đồng hàng tồn kho quá mức và hàng tỷ đô la bị lãng phí phát đi thường ngày trên các chương trình thời sự kinh doanh sẽ ít hơn rất nhiều so với hiện nay.

Sự nhạy bén là yếu tố có ý nghĩa then chốt. Theo Dell, “các công ty bắt buộc phải luôn sẵn sàng trước mọi nhu cầu có thể của khách hàng, vào bất cứ khi nào và ở bất cứ nơi đâu.” Tất nhiên, đó là vấn đề khá dễ cho những công ty như Dell, với triết lý và mô hình “sản xuất theo đơn đặt hàng”. Tuy nhiên, Michael Dell cho rằng chìa khóa giúp nâng cao hiệu quả và lợi nhuận đối với các công ty không áp dụng mô hình kinh doanh trực tiếp chủ yếu nằm ở việc vận dụng công nghệ một cách đúng đắn, đặc biệt là sử dụng Internet.

Dell cũng thừa nhận Internet đóng vai trò quan trọng trong mọi hoạt động của Dell Computer, cho phép công ty dự đoán được nhu cầu của khách hàng với độ chính xác cao hơn nhiều so với trước kia. Đầu năm 2002, trung bình mỗi ngày công ty thu được khoảng 60 đến 70 triệu đô la từ việc bán hàng qua Internet, và Michael Dell không giấu hi vọng con số này sẽ gia tăng đáng kể trong vòng một vài năm tới. Thêm một lần nữa, phương cách mà ông lên kế hoạch để đạt được mục tiêu đó lại có tác động sâu sắc đến nhiều loại hình kinh doanh khác:

Mục tiêu đề ra là 100% việc bán hàng sẽ được tiến hành qua mạng ... Đó là mục tiêu đúng đắn duy nhất mà chúng ta biết được cho đến nay ... vì vậy chúng ta sẽ tiếp tục phát huy theo hướng đó. Để phát triển có thể có nhiều con đường khác nhau, một trong số đó là xây dựng mô hình giao tiếp giữa máy tính và máy tính.

Một phần khác của phương thức này là sự tự động hoá, đặc biệt là trong quy trình đặt hàng, với mục tiêu để máy móc giao tiếp với máy móc. Ví dụ, một máy tính ở một công ty khách hàng đặt hàng với một máy tính ở Công ty Dell. Điều này sẽ khởi động quy trình chế tạo theo đơn đặt hàng, vốn sẽ được tự động hóa phần nào vào thời điểm đó. “Trên 90% giao dịch trên đây chuyên cung cấp của chúng tôi được thực hiện giữa máy tính với máy tính”, Dell không dấu được sự thoả mãn khi tiết lộ điều này. Tất nhiên, phải có sự can thiệp của bàn tay con người ở một mức nào đó. Song trong trường hợp mọi giao dịch không được tiến hành thông qua Internet (ví dụ đặt hàng qua điện thoại), chi phí sẽ lớn hơn rất nhiều.

Dựa trên những kinh nghiệm của Michael Dell, có một vài điều mà bất kỳ tổ chức nào cũng có thể xem xét áp dụng nhằm tối đa hoá cơ hội kinh doanh, đồng thời giữ giá bán ở mức hợp lý:

- **Tìm ra những phương cách đúng đắn để đoán trước nhu cầu của khách hàng.** Điều cơ bản trong mô hình kinh doanh của Dell là nắm bắt chính xác và chặt chẽ nhu cầu của khách hàng. Những công ty khác, bất kể quy mô như thế nào, đều có thể tự giúp mình bằng cách cải tiến công tác dự đoán nhu cầu của khách hàng và, theo như lời của Michael Dell, phải luôn “sẵn sàng trước mọi nhu cầu có thể của khách hàng, vào bất cứ khi nào và ở bất cứ nơi đâu”

- **Tăng cường công việc giao dịch trên internet càng nhiều càng tốt và gia tăng mô hình kinh doanh “máy tính với máy tính”.** Có thể Dell sẽ không bao giờ đạt được mục tiêu 100%

công việc bán hàng sẽ được thực hiện qua Internet. Nhưng hãy nhớ rằng 90% các giao dịch trên đây chuyên cung cấp là giữa máy tính với máy tính. Với một số công ty, điều này có thể phi thực tế, song hoạt động theo hướng này có thể giúp giảm đáng kể chi phí trong giao dịch, giải phóng và tạo điều kiện cho nhân viên của công ty tham gia vào các hoạt động có tính tri thức để đóng góp vào thành công chung theo những cách khác.

TRƯỚC TIÊN, KÉO KHÁCH HÀNG THAM GIA VÀO QUÁ TRÌNH PHÁT TRIỂN SẢN PHẨM ĐỂ TRÁNH NHỮNG HẬU QUẢ ĐÁNG TIẾC

Ngay cả những công ty lớn cũng không tránh khỏi sai lầm., và Michael Dell thừa nhận nhận công ty của ông không phải là một ngoại lệ. Vào năm 1989, Dell giới thiệu một dòng sản phẩm mới, với biệt danh Olympic. Đây là một dây chuyền gồm máy tính để bàn và máy chủ, cho phép thao tác cùng lúc nhiều công việc khác nhau. Buổi giới thiệu sản phẩm hoành tráng nhất mà công ty từng tổ chức cho tới thời điểm đó dành cho sản phẩm Olympic lại trở thành thất bại nặng nề nhất của Dell. Nhìn từ góc độ công nghệ, sản phẩm thực sự rất ấn tượng. Tuy nhiên, khách hàng không cần đến một sản phẩm phức tạp với sức mạnh công nghệ cao đến như vậy. Thất bại của Olympic đem lại cho những công ty có tuổi đời còn trẻ một bài học lớn, đồng thời đây cũng là thất bại mà Michael Dell sẽ không thể quên được trong một sớm một chiều.

Chúng ta đã đi đầu và chế tạo được một sản phẩm, với tất cả mục đích và mong muốn là để công nghệ đáp ứng nhu cầu của công nghệ thay vì nhu cầu của khách hàng. Nếu chúng ta tham khảo ý kiến khách hàng ngay từ đầu về những gì họ cần... có thể chúng ta đã không mắc sai lầm lớn như vậy.

Michael Dell kêu gọi tất cả các công ty nên sớm có ý kiến của khách hàng trong quá trình chế tạo sản phẩm hay dịch vụ. Với cảm nhận của mình, Dell cho rằng những sản phẩm thất bại thường là hệ quả của việc tung sản phẩm mới ra thị trường trong khi chưa có được đầy đủ thông tin về khách hàng. Ông tin rằng tổ chức cần có trách nhiệm cung cấp những thông tin hữu ích xuống dây chuyền cung cấp. Dell cũng cảnh báo những công ty bỏ qua lời khuyên này có thể đối mặt với nhiều rủi ro.

Nếu việc kinh doanh của bạn không dựa vào khách hàng và phía cung cấp không có nhiều thông tin cũng như thiếu khả năng tận dụng thông tin đó, bạn sẽ gặp rắc rối. Internet giống như một vũ khí đặt sẵn trên bàn, và hoặc là bạn, hoặc đối thủ của bạn sẽ cầm lên sử dụng nó..

ĐỂ TẤT CẢ MỌI NGƯỜI THAM GIA VÀO VIỆC TẠO RA GIÁ TRỊ CHO KHÁCH HÀNG

Hiển nhiên, các công ty đã rút ra được những bài học quan trọng sau những lần vấp ngã. Sau Olympic, Dell bắt đầu bàn về “công nghệ thích hợp”, nghĩa là chỉ có những công nghệ có ý nghĩa quan trọng đối với khách hàng. Một bài học khác mà Dell học được sau vụ Olympic là tất cả cần tham gia phục vụ khách hàng, kể cả kỹ sư và thợ kỹ thuật. Có thể dễ dàng quy trách nhiệm cho các kỹ sư chế về thất bại của Olympic, song Michael Dell cho rằng đó không phải là lỗi của họ. Tại sao vậy? Bởi theo cách tổ chức của công ty, những kỹ sư này không hề biết khách hàng của công ty là ai? Vậy thì phải làm gì? Dell Computer bắt đầu khuyến khích các kỹ sư dành thời gian trao đổi với đội ngũ bán hàng và tham gia nhiều hơn vào quá trình xây dựng kế hoạch sản xuất. Tuy có một số chống đối, song đại bộ phận kỹ sư đều hồ hởi trước cơ hội được đóng một vai trò quan trọng hơn trong quy trình sản xuất.

Để dạy những thợ kỹ thuật giỏi vượt ra khỏi lối tư duy công nghệ đơn thuần và suy nghĩ về những gì khách hàng thực sự mong muốn không phải là điều dễ dàng. Điều này có thể cần thời gian, nhưng có thể được thực hiện tốt nhất là bằng cách lôi kéo họ tham gia vào quá trình quyết định những gì sẽ đem lại giá trị cho khách hàng.

Những bài học mà Michael Dell đúc rút từ thất bại của Olympic đều có ý nghĩa với phần lớn các tổ chức khác. Đó là:

• **Những tổ chức và những vị giám đốc sản xuất không nên áp đặt quan điểm của họ vào thương trường.** Đừng cho rằng sản phẩm do bạn làm ra sẽ nhất định bán được, kể cả những sản phẩm mà bạn và các đồng sự đều cho rằng rất ngoạn mục. Khách hàng luôn luôn là người có tiếng nói cuối cùng, và họ luôn có cách để làm bạn bất ngờ.

• **Kéo khách hàng vào quá trình phát triển sản phẩm càng sớm càng tốt.** Nếu như bạn bỏ qua khách hàng trong quá trình này, có khả năng bạn sẽ phải đối mặt với nhiều rủi ro. Lôi kéo khách hàng tham gia càng sớm càng tốt, cũng như duy trì sự tham gia của họ trong những công đoạn kế tiếp.

• **Khuyến khích nhân viên trong công ty tham gia quá trình đáp ứng nhu cầu và đòi hỏi của khách hàng, càng nhiều càng tốt.** Qua thời gian, trong từng tổ chức sẽ có xu hướng xuất hiện những bộ phận biệt lập. Những bộ phận như Nghiên cứu và Phát triển (R&D) và kỹ thuật thường có xu hướng ngày càng cô lập và cách ly khỏi các bộ phận khác. Thách thức đặt ra đối với các nhà quản lý là phải kéo được càng nhiều càng tốt các cá nhân, phòng, ban vào khâu xác định thị hiếu và nhu cầu của khách hàng chủ chốt.

SẮP XẾP CƠ CẤU TỔ CHỨC SAO CHO KHÁCH HÀNG LÀ TRUNG TÂM

(Bằng cách nào mà Dell, chỉ với những hành động nhỏ, vẫn phát triển ngày càng lớn mạnh?)

Trong những năm cuối thập kỷ 90, Michael Dell đưa nguyên lý “lấy khách hàng làm trung tâm” tiến thêm một bước xa hơn bằng cách sắp xếp tổ chức của công ty với trung tâm là khách hàng. Ông tin rằng nếu chỉ cơ cấu tổ chức của công ty theo sản phẩm, thì sẽ không bảo đảm được những mối quan hệ có chất lượng cao với khách hàng mà ông từng hi vọng có được (Theo quan điểm của Dell, nếu công ty chỉ được tổ chức theo sản phẩm, thì sẽ hình thành giả định là lãnh đạo các bộ phận này đã nắm được mọi thứ về đối tượng khách hàng của công ty - không chỉ ở thị trường nội địa mà trên toàn thế giới). Thay vào đó, Dell quyết định phân đoạn theo cả sản phẩm và khách hàng. Theo cách này, đội ngũ sản xuất sẽ có những thông tin họ cần để thỏa mãn nhu cầu chính xác của khách hàng.

Đầu tiên, Dell tạo một vài tổ chức bán hàng chuyên biệt. Nhiệm vụ của mỗi một tổ chức là phục vụ nhu cầu của một nhóm khách hàng đặc biệt. Cùng với sự lớn mạnh của công ty, Dell tiếp tục phân tách các nhóm khách hàng thành:

- Công ty quy mô lớn và vừa
- Tổ chức giáo dục và chính phủ
- Người tiêu dùng và các doanh nghiệp nhỏ

Mức độ phân khúc này không chỉ tăng cường cam kết của Dell đối với việc đáp ứng những nhu cầu của khách hàng, mà còn đảm bảo trách nhiệm đáp ứng nhu cầu của từng đối tượng khách hàng được phân chia rõ ràng trong đội ngũ nhân viên của Dell. Nhưng Dell không dừng lại ở đó. Ông cho mở rộng hơn nữa mô hình phân khúc khách hàng, thành lập những đơn vị kinh doanh hoàn chỉnh được sắp xếp riêng để hướng vào những đối tượng khách hàng khác nhau, mỗi đơn vị đều có bộ phận bán hàng, dịch vụ, tài chính và IT, hỗ trợ kỹ thuật và sản xuất của riêng mình. Dell tin rằng việc phân đoạn công ty sẽ hỗ trợ và củng cố mô hình trực tiếp:

Việc phân đoạn công ty tạo nên những chu trình phản hồi kín, đồng thời làm cho chu trình đó nhỏ hơn và chặt chẽ hơn. Điều này giúp nâng cao hơn nữa chất lượng quan hệ giữa công ty và khách hàng.

Cùng với quá trình phát triển, Dell đã biến những bộ phận chuyên tập trung vào từng phân đoạn khách hàng thành những công ty trên thực tế, với đội ngũ tổ chức riêng. Mô hình đó cho phép Dell, hiện đã trở thành một tập đoàn khổng lồ, hoạt động với tinh thần và sự nhanh nhạy

của hàng tá các công ty con. Rõ ràng điều này đã mang lại cho Dell một ưu thế có tính quyết định trên thương trường.

Đâu là những điểm mà các công ty khác có thể học tập từ cách tổ chức của Dell? Dưới đây là một số ý tưởng có thể hữu ích với hầu hết các tổ chức:

- **Tổ chức bộ máy với khách hàng là trung tâm:** Vấn đề chủ yếu là phải có được càng nhiều người tham gia vào việc đáp ứng các nhu cầu của khách hàng. Hãy rà soát lại bộ máy tổ chức với cách nhìn mới và xác định liệu cách tổ chức hiện tại trong công ty có giúp bạn đạt được mục tiêu quan trọng này không.

- **Nếu có thể, phân đoạn công ty theo cả sản phẩm và khách hàng hoặc tạo đội ngũ liên chức năng có khả năng làm được điều đó.** Chìa khóa cho vấn đề này là đảm bảo được có càng nhiều người trong tổ chức của bạn hiểu rõ về khách hàng càng tốt, nhất là về nhu cầu, mong muốn, thị hiếu và v.v..... Nếu vì một lí do nào đó mà bạn không thể tổ chức công ty theo cách này, hãy nghĩ đến việc thành lập những bộ phận liên chức năng hoặc bộ phận đặc trách tạm thời chuyên phục vụ những khách hàng hoặc các nhóm đặc biệt.

- **Để công ty của bạn hoạt động với sự nhanh nhạy của một công ty nhỏ.** Hầu hết các công ty lớn không sớm thì muộn đều bị sa lầy trong một bộ máy hành chính quan liêu cồng kềnh. Trong những trường hợp như vậy, khách hàng là những người phải gánh chịu hậu quả. Một trong những chìa khóa quan trọng đưa đến phần thắng trên thương trường là phải đảm bảo công ty của bạn được tổ chức một cách gọn nhẹ và khách hàng sẽ không trở thành nạn nhân của những sai lầm do công ty gây ra. Nói theo cách khác, hãy khuyến khích mọi nhân viên trong công ty suy nghĩ và làm việc theo lối của một công ty nhỏ. Chuyển động nhanh hơn, phản ứng nhanh hơn, và đoán trước được nhu cầu của khách hàng một cách hiệu quả hơn. Hãy làm cho các nhân viên chủ động hơn, để sau này không phải chạy theo công việc.

ĐỪNG QUÊN NHỮNG KHÁCH HÀNG TIỀM NĂNG

Peter Drucker, một học giả nổi tiếng trong lĩnh vực quản lý, đã từng đưa ra một nhận xét đầy ý nghĩa về khách hàng. Ông lưu ý các công ty không nên quên những khách hàng hiện chưa sử dụng những sản phẩm của mình – nói cách khác, đó là những người có tiềm năng trở thành khách hàng. Theo Drucker, suy cho cùng thì ngay cả những công ty tốt nhất cũng không thể bao chiếm toàn bộ thị trường, và đang có quá nhiều công ty bỏ quên nguồn tiềm năng quan trọng này.

Lấy ví dụ về hậu quả của việc bỏ quên các khách hàng tiềm năng, Drucker trích dẫn một trường hợp khác xa so với lĩnh vực máy tính của Dell – sự suy vong của các cửa hàng tổng hợp tại các thành phố lớn:

Tiếp thị cần bắt đầu với việc nhắm tới tất cả khách hàng trên thị trường chứ không phải chỉ nhắm tới các khách hàng của riêng mình. Ngay cả một doanh nghiệp có tiềm lực cũng hiếm khi có thị phần lớn hơn 30%. Điều này có nghĩa là 70% khách hàng chọn mua sản phẩm của người khác. Tuy nhiên, hầu hết các doanh nghiệp lại không chú ý nhiều đến số 70% khách hàng này. Các cửa hàng tổng hợp cũng vậy.

Drucker cũng lưu ý các nhà quản lý cần chú ý đến những thay đổi về nhân khẩu học, bởi nó có thể làm biến đổi các thị trường mà doanh nghiệp đang hoạt động. Không nên coi thay đổi này là những mối sợ đe dọa, mà nên xem đó là khởi nguồn cho các thương vụ mới, do môi trường thay đổi đã làm thay đổi nguồn khách hàng của nhiều doanh nghiệp. Drucker cũng chỉ ra chính khách hàng là người xác định các thị trường, và chính những khách hàng tiềm năng mang lại cho các công ty những cơ hội tốt nhất với rủi ro ít nhất. Nếu kiến thức về thị trường có thể chỉ giúp một doanh nghiệp thu hút những khách hàng mới, thì chính hành động, như Drucker nhiều lần nhấn mạnh, sẽ quyết định sự thành bại của một công ty.

Michael Dell sẽ làm gì?

Bây giờ trở lại câu chuyện ở đầu chương – trong đó, bạn là CEO của một công ty sản xuất sản phẩm tiêu dùng trị giá 30 triệu đô-la, và công ty của bạn đang ở trong thời kỳ khó khăn. Tôi hy vọng rằng, dựa trên việc xem xét quá trình Michael Dell gây dựng công ty, chúng ta đã có câu trả lời tương đối rõ ràng cho vấn đề của bạn.

Trước tiên, bạn phải đồng ý rằng Michael Dell sẽ không để mình lại rơi vào tình thế kẹt như vậy. Tại sao vậy? Vì một khi trang web của công ty đã được xây dựng (hãy nhớ, bạn đã cho xây dựng trang web ngay sau khi nắm quyền quản lý), Dell sẽ tận dụng nó để thu thập càng nhiều thông tin càng tốt từ phía khách hàng.

Vấn đề chính của bạn là bạn không biết tại sao thị phần sản phẩm số một của công ty lại đang dần sụt giảm. Hãy trở lại 18 tháng trước, khi thị phần sản phẩm Air Pure 4000 bắt đầu sụt giảm. Trước tình hình này, Michael Dell sẽ sử dụng tất cả các biện pháp có thể để tìm ra nguyên do. Ông đã cho đăng trên trang web của công ty những câu hỏi thăm dò ý kiến khách hàng (và có lẽ dành một số phiếu giảm giá làm quà tặng cho những người trả lời). Nếu làm như vậy, Dell có khả năng phát hiện ra chìa khóa của toàn bộ vấn đề: Air Pure 4000 không có chức năng làm sạch các phần tử gây mốc trong không khí! Trong vòng 2 năm trở lại đây, những phần tử gây dị ứng và nấm mốc đã trở thành mối bận tâm chủ yếu của các khách hàng, nhưng bạn không hề biết về điều này. Đối thủ cạnh tranh hàng đầu của bạn đang lấy đi những khách hàng quan trọng của bạn bằng cách đưa tiện ích này vào sản phẩm của mình.

Tiếp đó, Dell sẽ tìm cách tạm ngừng sản xuất cho đến khi có đơn đặt hàng mới. Hiển nhiên, điều này giải tỏa phần nào vấn đề hàng tồn kho hiện đang làm trầm trọng thêm tình trạng nợ nần của công ty. Có lẽ ông đã tìm ra cách để khách hàng lựa chọn những tính năng của sản phẩm mà họ cho là cần thiết nhất. Ví dụ, có thể một vài người mua Air Pure 4000 chỉ quan tâm đến việc làm sạch những sợi lông của vật nuôi khỏi không khí, trong khi những người khác thì lại quan tâm đến tính năng loại bỏ khói.

Và cuối cùng, ông sẽ làm việc để tăng phần trăm lượng bán hàng thông qua mạng Internet. Hãy nhớ, mục tiêu của Michael Dell là phải đạt được 100% lượng hàng bán của công ty qua trang Web. (Cách bán hàng này tiết kiệm cho công ty rất nhiều!). Ngay bây giờ, bạn đạt được 50% - một kết quả không tồi, nhưng chắc chắn vẫn còn một chặng đường dài trước khi bạn đạt tới vị trí đáng ra đã thuộc về bạn nếu trước đó công ty dành thêm cho khách hàng những ưu đãi nào đó.

TỰ ĐÁNH GIÁ NĂNG LỰC LÀM CEO CỦA BẢN THÂN

1. Trong công ty của bạn, sự tích hợp nhu cầu và mong muốn của khách hàng vào hoạt động hàng ngày có hiệu quả đến mức nào?
2. Những vị quản lý cao cấp trong công ty bạn có thường gặp gỡ khách hàng không?
3. Bạn có cảm thấy rằng công ty của bạn nhận được những phản hồi đầy đủ trực tiếp từ khách hàng không? Bạn sẽ làm thế nào để có thể biết rõ hơn những nhu cầu và mong muốn cụ thể của khách hàng liên quan đến sản phẩm hay dịch vụ của bạn?
4. Chiến lược phát triển sản phẩm của công ty có được xây dựng với trọng tâm hướng vào khách hàng hay không? Nếu không, hãy nghĩ đến việc làm thế nào để có thể đưa khách hàng tham gia ngay từ đầu vào quá trình phát triển sản phẩm.
5. Công ty của bạn làm gì để đảm bảo rằng đội ngũ kỹ thuật (ví dụ các kỹ sư, nhà khoa học, lập trình viên máy tính) có thể hiểu rõ hơn những nhu cầu của khách hàng? Họ có tham gia vào quá trình phát triển sản phẩm không?

6. Có phải việc thiếu quan tâm đến khách hàng trong kế hoạch chiến lược và/hoặc kế hoạch phát triển sản phẩm của bạn đã dẫn đến thất bại của sản phẩm trên thị trường không? Những sai lầm đó có thể tránh khỏi được không?

7. Bạn đang làm gì để có thêm thông tin về các khách hàng tiềm năng? Làm thế nào để vận dụng những thông tin mới thu được về khách hàng vào việc chuyển các khách hàng tiềm năng thành các khách hàng thực sự?

NHỮNG BÀI HỌC THÊM TỪ CEO

Chiến lược trực tiếp của Dell là một mô hình kinh doanh phức tạp và rõ ràng là khó sao chép. Tuy nhiên, có nhiều cách để công ty của bạn có thể tập trung nhiều hơn vào khách hàng. Dưới đây là một vài ý kiến:

1. Luôn cố gắng nâng cao hơn nữa sự hiểu biết về khách hàng của mình. Thường xuyên gặp gỡ với các khách hàng quan trọng, và đảm bảo rằng tất cả mọi người trong đơn vị của bạn đều làm như vậy. Đưa biện pháp này vào văn hoá thường xuyên của doanh nghiệp.

2. Trong những buổi gặp gỡ với khách hàng, nên tận dụng thời gian một cách khôn ngoan bằng việc thu được những phản hồi cụ thể về nhu cầu, sở thích của họ... Chuẩn bị trước cho cuộc gặp bằng cách viết ra một danh sách ngắn những câu hỏi (Hãy nhớ là khách hàng sẽ đánh giá cao sự quan tâm của bạn, và sẽ còn đánh giá cao hơn nếu bạn tôn trọng thời gian của họ).

3. Nếu công ty của bạn không làm như vậy, hãy lên kế hoạch thực hiện ít nhất mỗi năm một cuộc khảo sát khách hàng trong những lĩnh vực tại đó việc gia tăng hiểu biết về khách hàng sẽ đem lại lợi ích thiết thực. Sau khi có kết quả, hãy đảm bảo thông tin sẽ được sử dụng thông qua việc đưa những phản hồi này xuống những bộ phận phù hợp trong công ty. Chừng nào công ty bạn sử dụng Internet để thu thập ý kiến phản hồi, và nếu bạn tin rằng cách tiếp cận này vẽ lên một bức tranh tương đối chính xác về khách hàng, thì lúc đó đó các cuộc khảo sát hàng năm có thể không cần thiết nữa.

4. Ghi nhớ mô hình của Dell trong đầu, tập trung vào những lĩnh vực tại đó việc gia tăng sự tham gia của khách hàng sẽ mang lại nhiều ích lợi nhất. Có thể kể đến một số lĩnh vực như xây dựng kế hoạch chiến lược, phát triển sản phẩm, và kế hoạch khuyến mãi sản phẩm. Tập trung vào những sản phẩm thiết yếu, nhóm khách hàng quan trọng... Ngoài ra, với những ý tưởng của Drucker, có thể bạn cũng muốn tập trung nguồn lực cho những khách hàng và nhóm khách hàng tiềm năng nhằm gia tăng thị phần trong những lĩnh vực mới.

5. Sau khi đã xác định được những lĩnh vực bạn muốn tập trung, hãy soạn thảo một kế hoạch ngắn gọn tập hợp các ý tưởng liên quan đến việc gia tăng sự tham gia của khách hàng. Chia sẻ nó với người quản lý của bạn và các đồng nghiệp có liên quan, tranh thủ sự cam kết của họ đối với việc thực thi kế hoạch trong một khung thời gian cụ thể.

Chương 2. TẠO LẬP MỘT TỔ CHỨC HỌC HỎI ĐÍCH THỰC

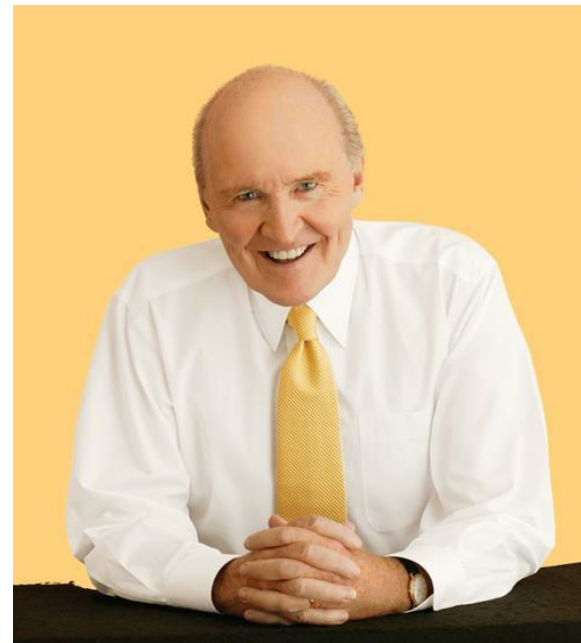
Hành động của chúng ta được thúc đẩy bởi một niềm tin cốt lõi: mong muốn, và khả năng của một tổ chức có thể học hỏi không ngừng từ mọi nguồn, mọi nơi; sau đó vận dụng nhanh chóng những kiến thức thu được vào hành động thực tế. Đó chính là lợi thế cạnh tranh cơ bản nhất của một công ty.

Jack Welch,

cựu Tổng Giám đốc General Electric

Văn hóa học hỏi không ngừng này đã đè bẹp mọi quan điểm cho rằng "phương pháp GE" là phương cách duy nhất, thậm chí tốt nhất. Hiện tại, giả thuyết thực tế là luôn có một ý tưởng hay hơn của một ai đó, ở một tổ chức nào đó; và áp lực đặt ra là phải tìm được người đó, học hỏi kiến thức và áp dụng vào hành động một cách nhanh chóng.

JACK WELCH



Jack Welch sẽ làm gì ?

Trong cương vị chủ tịch: Bạn là chủ tịch của một tập đoàn khổng lồ trị giá tỉ đôla, được thành lập từ hơn một thế kỷ trước. Mặc dù bạn đã dành suốt hai mươi năm làm việc qua mọi cấp bậc nhưng bạn vẫn bất ngờ về quy mô của hệ thống hành chính trong một lần tìm hiểu đến tận góc ngách các quy trình, thủ tục trong công ty. Mặc dù công ty của bạn đi tiên phong trên toàn thế giới về phong cách quản lý xuất sắc, bạn vẫn thấy đó chỉ là một tổ chức yếu kém bởi tệ quan liêu, thậm chí để ra được một quyết định có ý nghĩa thì cần tới bảy chữ ký phê duyệt ở các cấp khác nhau.

Sau khi xem xét lại sơ đồ tổ chức, bạn tập trung vào một nguyên nhân có thể gây ra mọi tệ quan liêu trong công ty: cơ cấu quản trị nhiều tầng nấc. Có tới hơn . người làm công tác quản lý, chưa kể đến hơn vị phó chủ tịch. Có quá nhiều nhà hoạch định chiến lược làm công việc rồi ren đến nỗi dường như chẳng có điều gì đạt hiệu quả. Có những vị phó chủ tịch thuê các nhà hoạch định chiến lược và ngược lại. Thêm vào đó, khá nhiều trong số những đơn vị lớn nhất của hãng, chẳng hạn như đơn vị chế tạo công cụ công nghiệp nặng, có mức tăng

trưởng thấp hơn một năm. Chẳng có gì đáng ngạc nhiên khi hãng được gán cho biệt danh "công ty GNP" - bởi tốc độ tăng trưởng lợi nhuận của hãng chỉ xấp xỉ mức tăng của toàn bộ nền kinh tế.

Và cùng với đó, bạn nhận ra rằng dường như không một ai hết lòng với công ty. Bạn triệu tập một cuộc họp với ban quản lý cấp cao để buộc họ giải quyết tình hình công ty. Nhưng hầu hết các thành viên trong ban đều hài lòng với cách thức hiện tại. Họ chẳng thấy có lý do gì để thay đổi. Thậm chí còn xuất hiện một luồng tư tưởng kiêu ngạo bên lề cuộc tranh luận - như thể các đồng nghiệp của bạn bị thuyết phục rằng công ty của bạn đang nắm độc quyền về các ý tưởng hay và phong cách quản trị khôn ngoan vậy.

Điều làm bạn ngạc nhiên hơn là sự thiếu hợp tác và giao tiếp giữa các thành viên trong cùng ban quản trị. Mặc dù thực tế là hầu hết trong số họ đều làm việc lâu năm cho công ty song họ dường như biết quá ít về công việc của những người khác. Bên cạnh đó, khi đặt câu hỏi về tinh thần làm việc của lực lượng lao động trong công ty, bạn phát hiện ra rằng gần như chẳng có ai biết hoặc quan tâm xem các cấp bậc, phòng ban đang ở tình trạng nào.

Bạn càng lo ngại hơn khi chứng kiến khá nhiều đơn vị hàng đầu của hãng hiện đang ì ạch ở mức thấp nhất mà người ta có thể hình dung. Thay vì giữ vững vị trí tiên phong, nhiều nơi lại tỏ ra chậm chạp và lạc hậu thường chỉ xếp thứ tư hoặc thứ năm trong lĩnh vực của mình. Bạn nhận thấy có quá ít triển vọng phát triển thực sự đối với những đơn vị tụt hậu này. Điều này chẳng có gì đáng ngạc nhiên, giám đốc những công ty tăng trưởng chậm chạp thường ít khi có những ý tưởng mạnh dạn để cải thiện tình hình.

Phức tạp hơn nữa, công ty còn tham gia vào quá nhiều loại hình kinh doanh, đến mức bạn không tìm được phương cách nào rõ ràng để tổ chức lại công ty. Trong con mắt của mình, bạn nhận thấy đây là một tổ chức đang rất cần được cải tổ, song hình như chỉ mỗi mình bạn trong công ty có ý tưởng này.

Điều gì sẽ xảy ra? Liệu suy nghĩ của bạn có sai lệch hay không? Nếu không thì bạn phải làm gì và phải bắt đầu từ đâu?

Jack Welch sẽ làm gì?

Vào tháng 7 năm 2000, khi có thông tin rằng những tập hồi ký về nghệ thuật lãnh đạo của Jack Welch ở GE sẽ được bán đấu giá, mọi nhà xuất bản đều muốn tham gia. Việc này đã trở thành sự kiện của năm trong ngành xuất bản. Tuy nhiên giá khởi điểm ở con số hàng triệu đôla là quá nhiều đối với hầu hết các nhà xuất bản. Sau nhiều ngày, mức giá lên cao ngất trời: triệu đôla, và chỉ còn hai nhà xuất bản vẫn trụ vững. Đối với một cuốn sách về kinh doanh thì đây là một kết quả không thể tưởng tượng nổi.

Theo một nguồn tin nội bộ, vị Tổng Giám đốc GE đã khá bối rối với núi tiền trước mặt mặc dù ông đã có kế hoạch dành toàn bộ số tiền cho hoạt động nhân đạo. Kết quả là Welch kết thúc cuộc đấu giá bằng cách chọn Time Warner, nhà xuất bản đồng ý trả 7,1 triệu đôla để dành quyền xuất bản tập sách của ông. Nếu Welch không dừng cuộc đấu giá lại, mức giá có thể còn tăng thêm vài triệu đô nữa.

Kể cả với những Tổng thống Mỹ, những người vẫn thường giữ kỷ lục về số tiền bản quyền trả cho hồi ký của mình, chưa có vị tổng thống Mỹ nào nhận được quá 7 triệu đôla tiền bản quyền tính đến thời điểm đó. Tổng thống Ronald Reagan đã nhận được 8 triệu đôla, nhưng đó là cho cả cuốn tự truyện và cuốn tuyển tập các bài diễn thuyết của ông. Vì sao những ý tưởng của vị giám đốc kinh doanh này lại được đánh giá cao hơn những cuốn hồi ký của các nhà lãnh đạo kinh tế hay chính trị trước đó?

Giống như thị trường chứng khoán ở thời điểm đó, tiền lương của Welch cũng đạt tới mức kỷ lục. Tuy nhiên, cũng trong năm đó, thời kỳ phát triển rực rỡ nhất của thị trường chứng khoán

trong lịch sử nước Mỹ đã chấm dứt. Sang năm sau, Welch từ chức tổng giám đốc điều hành của GE. Dẫu vậy, vẫn không có gì cản trở nổi việc sách của ông trở thành một trong những cuốn sách kinh doanh bán chạy nhất trong lịch sử ngành xuất bản. Điều gì khiến cho những phương pháp lãnh đạo của Jack Welch có sự hấp dẫn cao chưa từng có như vậy? Vì sao những chiến lược, chiến thuật kinh doanh của ông lại được nhiều sinh viên, giám đốc và các CEOs trên toàn thế giới quan tâm nghiên cứu đến như vậy?

BÀI HỌC TỪ WELCH

Jack Welch đã giành được những kết quả phi thường nhờ vào tính kiên định kỳ lạ của mình. Trong nhiều năm liền, ông đã giúp GE tăng trưởng ở mức hai con số. Điều này góp phần tạo dựng nên danh tiếng của Welch như một nhà lãnh đạo kinh doanh mẫu mực, người không bao giờ phạm sai lầm. Welch đã trở thành một hình mẫu để mọi người thi đua: tăng trưởng hàng năm hai con số trở thành tiêu chuẩn cho tất cả các tổng giám đốc điều hành và các công ty ở Mỹ. Welch đã hạ bệ nhiều phương châm quản lý phổ biến nhất vào thời đó, chẳng hạn như quan niệm: mô hình kiểm soát tập trung thông qua mệnh lệnh là cách tốt nhất để điều hành một công ty lớn. Bài học cơ bản mà ông để lại là tạo lập một nền văn hoá học hỏi trong một tập đoàn lớn có hạng mục kinh doanh hết sức đa dạng và phong phú.

Welch định nghĩa một tổ chức có tinh thần học hỏi là một tổ chức trong đó từ giám đốc đến nhân viên luôn sẵn sàng tiếp thu những ý tưởng hay ở khắp mọi nơi. Ông cho rằng một tổ chức như thế cuối cùng sẽ có lợi thế cạnh tranh rõ rệt, và lại trở thành hình mẫu để người khác tiếp tục học hỏi, vận dụng vào hoạt động của họ. Ông thường coi việc học hỏi từ người khác là một niềm vinh hạnh. Có lần ông đã nhận xét "Bạn phải luôn nghĩ rằng mình là người mới nhập môn và phải luôn tìm hiểu về mọi thứ."

Trong một tổ chức học tập, các nhân viên được phép tiếp cận với những thông tin quan trọng và họ được kỳ vọng sẽ tìm ra những giải pháp sáng tạo cho các vấn đề. Mô hình này đối lập với mô hình quản lý khoa học của Frederick W. Taylor, một hệ thống phân cấp dựa trên quan điểm cho rằng chức năng cơ bản của người công nhân là thực hiện lặp đi lặp lại những nhiệm vụ cụ thể. Kể từ những năm đầu của thế kỷ 20, phương pháp quản lý khoa học đã được coi như cách hiệu quả nhất để điều hành công việc trong một tập đoàn hùng mạnh.

Tuy nhiên, phương pháp này giả định rằng các nhà quản lý phải biết cách thức phân chia hợp lý hệ thống tổ chức thành các bộ phận cấu thành, cũng như điều hành hệ thống đó theo cách hiệu quả nhất. Ngược lại, tâm niệm sâu xa của bất kỳ tổ chức có tinh thần học hỏi nào cũng đều cho rằng công ty và các giám đốc không thể có được mọi giải pháp. Trước Welch, rất ít các giám đốc của GE nhận thức được lý do chính đáng để tìm kiếm các biện pháp tốt hơn ở bên ngoài công ty. Welch đã đặt dấu chấm hết cho thói kiêu căng "Không còn gì để sáng tạo ở đây nữa". Ông cho rằng trách nhiệm của mỗi nhân viên là tìm ra những ý tưởng tốt nhất, bất kể nguồn gốc của chúng là từ đâu. Ông tuyên bố:

Người anh hùng là người có nhiều ý tưởng.

Ở GE, Welch nói, không phải "phù hiệu trên vai" mà chính chất lượng các ý tưởng sẽ khẳng định giá trị của bạn đối với công ty. Ví dụ như trong chuyến đi Anh năm 1999, một vị giám đốc của GE đã nói với Welch về chương trình "trao đổi kinh nghiệm", trong đó những người trẻ nhất của hãng sẽ dạy cho những người già nhất biết sử dụng Internet. Welch nhận xét: "Đó là ý kiến hay nhất mà tôi từng thấy," và ông đã cho thực thi ý tưởng đó với khoảng 1000 giám đốc hàng đầu của mình trong vòng hai tuần.

Welch đảm bảo chính bản thân cũng thực hành những gì đã rao giảng cho người khác, với một người hướng dẫn. Sau này, khi nhắc tới việc phổ cập kỹ năng sử dụng máy tính trong hãng, ông nói: "Chúng tôi luôn hoan nghênh các ý tưởng, và chúng tôi đưa chúng lên mạng."

Để đưa tư duy học hỏi này vào vận dụng trong tổ chức của riêng mình, bạn hãy thử thực hiện

những điều sau:

- **Lãnh đạo theo những ý tưởng hay nhất được truyền bá vào công ty.** Đừng bao giờ ngừng công việc rà soát thị trường và môi trường cạnh tranh để tìm kiếm những ý tưởng mới. Hãy xem xét việc mời các nhà lãnh đạo từ các hãng đối thủ và những tổ chức khác tới trò chuyện với các giám đốc của mình.
- **Tặng thưởng cho những nhân viên đóng góp các ý tưởng hay nhất.** Để củng cố cam kết đối với việc học tập và hưởng ứng tinh thần coi trọng những kinh nghiệm tốt, bạn nên tăng thêm những biện pháp khuyến khích dành cho các nhân viên có sáng kiến làm tăng doanh thu hoặc năng suất lao động của công ty.
- **Hoan nghênh những ý tưởng mới. Welch nói rằng GE luôn chào đón các ý kiến mới lạ.** Trân trọng những ý tưởng hay nhất bằng cách thông báo chúng trên mạng hoặc trên bản tin của hãng. Việc này sẽ thể hiện rõ thêm quyết tâm của hãng về một nền văn hoá lấy ý tưởng làm gốc.

BỐN ĐẶC TRƯNG CỦA MỘT TỔ CHỨC CÓ TINH THẦN HỌC HỎI

Mặc dù mỗi tổ chức có một cách riêng để xây dựng nền văn hoá học hỏi, song tất cả đều có một số đặc điểm chung nhất định. Sau đây là bốn nét cơ bản:

- 1. Trong một nền văn hoá học hỏi, mọi dữ liệu và thông tin không hề bị ban quản trị cất giữ riêng một cách bí mật.** Thay vào đó, thông tin luôn sẵn sàng để mọi người có thể truy cập được, nhờ đó mà giám đốc và nhân viên đều có thể tham khảo chung thông tin.
- 2. Việc học tập được chú trọng và đề cao.** Trong một tổ chức có tinh thần học hỏi, đào tạo và giáo dục được ưu tiên hàng đầu. Tại GE, Welch không bao giờ ngừng phổ biến quan điểm cơ bản này. Trong suốt thập kỷ 90, mỗi năm GE đã bỏ ra hơn nửa triệu đôla cho các khóa huấn luyện và đào tạo. Đến năm 2002, một năm sau khi Welch từ chức, ước tính GE đã dành khoảng một tỉ đôla mỗi năm cho việc đào tạo cán bộ công nhân viên và những hoạt động có liên quan.
- 3. Các lỗi lầm không bị trừng phạt.** Trong một nền văn hóa học hỏi, không có gì đáng lo nếu bạn thất bại khi đang thử nghiệm những điều mới mẻ. Quan trọng là phải rút ra kinh nghiệm từ những sai lầm đó, có thể hãng mới tránh khỏi lặp lại chúng. Đây là một đặc trưng quan trọng của một tổ chức có tinh thần học hỏi.
- 4. Mọi người được yêu cầu phải học hỏi liên tục.** Học tập phải là một phần của văn hoá doanh nghiệp. Nói cách khác, nó phải trở thành một thói quen, một phản xạ chứ không phải là hành động rời rạc, nhất thời. Nhiệm vụ của các nhà lãnh đạo là truyền đạt điều này cho nhân viên đồng thời cũng phải gương mẫu đi đầu.

TẠO DỰNG MỘT CƠ SỞ HẠ TẦNG CHO VIỆC HỌC TẬP

Không phải ngay từ lúc bắt đầu nắm giữ cương vị CEO tại GE, Welch đã có ý niệm về việc thiết lập một tổ chức có tinh thần học hỏi lớn nhất thế giới và thành công đó cũng không đến một cách nhanh chóng và dễ dàng. Điều này chỉ đạt được sau nhiều năm, với bao nhiêu mồ hôi và công sức, và hàng loạt các quyết định đúng đắn cam trọng nhiều năm suốt cả nhiệm kỳ. Tuy nhiên, ông đã mang đến một thông điệp đúng đắn gần như ngay từ lúc bắt đầu nhậm chức: Đào tạo được ưu tiên hàng đầu ở General Electric dưới thời Welch.

Khi Welch trở thành chủ tịch năm 1981, ông thừa hưởng một công ty mà tại đó, ông cảm nhận được nhu cầu bức thiết phải có một cuộc cải tổ toàn diện. Quyết tâm làm một cuộc cách mạng, ông cho bán tháo những hàng hoá dư thừa, sa thải hơn 100.000 công nhân, xoá bỏ các cấp quản lý và đưa những công việc kinh doanh còn lại của GE lên những đẳng cấp mới bạn phải đứng thứ nhất hay thứ hai trong thị trường, nếu không bạn sẽ bị chững lại, và phải đóng cửa

hoặc bán xới. Sau đây là những gì ông rút ra từ những năm đầu đó, khi đang đạt vị trí tốt đẹp trong năm 2001:

Giống như hầu hết các công ty Mỹ, chúng tôi đã từng xây dựng một khu liên hiệp công nghiệp quân sự...chúng tôi đã có hết lớp quản lý này đến lớp quản lý khác ở bên trên các nhân viên. Trong đó, mọi người viết báo cáo cho nhau. Thay vì tăng trưởng, chúng tôi đã kiểm soát sự phát triển. Tôi chỉ nghĩ rằng phải giải thoát mọi người khỏi vòng kiểm soát lẫn nhau.

Tư tưởng lãnh đạo của Welch đã được hình thành ngay từ những ngày đầu ông vào làm việc GE vào đầu những năm 60. Lúc đó, ông làm việc trong một phòng thí nghiệm nhỏ ở xí nghiệp nhựa. Ở đó không có quản lý hành chính, công việc kinh doanh diễn ra nhanh hơn và nhộn nhịp hơn; cũng không hề có các cấp quản lý nào để cản trở quá trình ra quyết định. Welch tin rằng việc tái lập theo mô hình công ty nhỏ như vậy về sau ông so sánh nó chỉ nhỏ như một gian hàng tạp phẩm ở góc phố vậy chính là chìa khóa để nâng cao năng suất lao động và tạo ra nền văn hoá học hỏi trong một hệ thống hành chính khổng lồ như GE. Ở những cửa hàng tạp phẩm nằm ở góc phố, người chủ hàng biết vì sao khách mua và họ mua những gì. Welch cho rằng tập đoàn khổng lồ của ông có thể và nên hành động theo hướng đó.

Rất nhiều trong số những sáng kiến quan trọng nhất của ông nhằm vào việc dỡ bỏ các rào cản đối với việc tăng năng suất lao động "giải thoát con người khỏi con người" với một nỗ lực để đạt được mục tiêu cơ bản: xây dựng một công ty trong đó không còn hệ thống quản lý quan liêu và các giới hạn mà chỉ còn ý tưởng và trí tuệ nắm quyền chi phối. Nhưng để tạo lập được mô hình đó phải mất hàng năm trời. Trước tiên, Welch phải chú ý tới những vấn đề cấp thiết hơn.

Một trong số những vấn đề đó là cần kiểm soát được chi tiêu. Mặc dù những động thái ban đầu của Welch có liên quan tới việc cải tổ trên diện rộng và cắt giảm chi phí song ông đã đầu tư hơn 45 triệu đôla để nâng cấp Crotonville, trung tâm phát triển quản lý danh tiếng của GE ở Hudson. Mặc dù có không ít ý kiến trong công ty phản đối sự ưu tiên này, Welch vẫn không hề nao núng. Ông hiểu rằng cuộc cải tổ GE của mình cần có một cơ sở nội tại vững chắc. Từ quan điểm đó, Crotonville hoạt động như là tâm điểm trong cuộc cách mạng do ông khởi xướng.

Ví dụ như ở Crotonville, GE đã đào tạo hàng nghìn giám đốc theo những sáng kiến hay ý tưởng mới nhất của hãng như chu trình 6 Sigma, số hoá v.v. Đầu tư vào Crotonville là hành động quan trọng đầu tiên, nhưng để phát triển một nền văn hoá học tập thực sự trong một tập đoàn lớn như vậy đòi hỏi nhiều bước đi khó khăn và quan trọng hơn nữa.

CON ĐƯỜNG SÁNG LẬP MỘT TỔ CHỨC CÓ TINH THẦN HỌC HỎI

Gần như mọi hoạt động Welch đã thực hiện trong nỗ lực dài hạn nhằm tạo lập lại GE đều có những tác động nhất định, kể cả vô tình hay hữu ý. Ví dụ như giai đoạn cải tổ lại hay giảm bớt quy mô hãng đã củng cố hệ thống tài chính của hãng, song lại ảnh hưởng không tốt tới tinh thần của các nhân viên. Có hai vấn đề quan trọng liên quan tới những sáng kiến trong một tổ chức học hỏi. Trước hết, tổ chức đó phải cảnh giác, thận trọng với những ảnh hưởng không mong đợi. Thứ hai, tổ chức phải sẵn sàng chấp nhận rủi ro và rút ra kinh nghiệm từ những sai lầm - bao gồm cả thiếu sót trong quá trình học hỏi và vận dụng các kiến thức đã thu được. Nói cách khác, đối với hầu hết các công ty lớn, xác định được con đường đưa văn hoá học hỏi vào cơ cấu tổ chức là việc làm không hề đơn giản. Trong trường hợp GE, Welch đã phải thực hiện vô số những nhiệm vụ và sáng kiến khác nhau, chiêm nghiệm từ những gì mình đã trải qua trước khi ông có thể hài lòng với việc sáng lập ra một nền văn hoá học hỏi đích thực.

Con đường lâu dài của Welch nhằm xây dựng một nền văn hoá học hỏi chất lượng cao dựa vào thực hành, là một gợi ý giá trị với những ai đang cố gắng tạo lập một nền văn hoá tương tự trong tổ chức của họ. Tuy nhiên, như đã nói ở trên, không bao giờ có hai doanh nghiệp hoàn toàn giống nhau. Trong khi những hành động này có ý nghĩa đối với GE, nhưng còn rất nhiều các yếu tố khác - như văn hoá và những tiêu chuẩn hiện tại, lịch sử công ty, các chuẩn mực

trong hoạt động quản trị v.v - có thể khiến cho các hoạt động đó không thể áp dụng trong những trường hợp khác.

Dưới đây là phần trình bày vắn tắt các bước kế tiếp, trong đó mô tả những gì Welch đã làm trong "phòng thí nghiệm kinh doanh" một thuật ngữ ưa dùng của Welch ở GE trong giai đoạn từ năm 1981 tới 2001. Đó là có vẻ một hệ thống nguyên tắc hoạt động tổng quát hơn là một bản kế hoạch chi tiết.

1. Đảm bảo rằng công ty của bạn phải vững mạnh về mặt tài chính trước khi bắt tay vào thực hiện những biện pháp có tác động sâu rộng, chẳng hạn như phát triển nền văn hoá học hỏi. Như đã nêu trên, ưu tiên ban đầu của Welch là giúp công ty đạt được sự thăng bằng vững chắc về tài chính. Ông biết rằng không thể bắt đầu ngay bằng việc sáng lập một nền văn hoá học tập. Công việc kinh doanh chậm chạp và hệ thống hành chính đồ sộ đang đè nặng và ngăn cản công ty phát triển. Trong khi rất nhiều người cho rằng hãng đang làm ăn có hiệu quả, ông vẫn cảm thấy có quá nhiều cấp bậc, quá nhiều giám đốc v.v. Đó là lý do vì sao ông tiến hành cải tổ và cắt giảm chi phí hàng loạt trong suốt thời kỳ mà ông gọi là "giai đoạn cải tổ phần cứng".

Ngày nay hầu hết các công ty đều có bộ máy gọn hơn GE năm 1981, với 25.000 giám đốc và quá nhiều tầng quản lý. Nhưng nguyên lý trên vẫn được giữ nguyên: Nếu một công ty không cân bằng vững chắc về mặt tài chính ví dụ như không có bảng cân đối tài chính rõ ràng, báo cáo giải trình thu nhập tốt v.v thì việc thành lập một nền văn hoá học hỏi có thể sẽ gặp khó khăn, thậm chí còn phản tác dụng. Tạo lập một nền móng vững chắc là việc làm có ý nghĩa hết sức quan trọng.

2. Lập ra một đường lối chiến lược chắc chắn và đảm bảo rằng các bộ phận trong tổ chức được vận hành trơn tru, ăn khớp theo chiến lược đó. Vào giữa những năm 80, Welch đã đảm bảo chắc chắn là GE đã xây dựng được một ý tưởng rõ ràng cùng một chiến lược tăng trưởng mạnh mẽ. Ví dụ, ông quyết định mọi hoạt động kinh doanh của hãng cần tập trung vào ý tưởng "3 vòng quay" hạt nhân, công nghệ và dịch vụ, và quyết định tiến hành các hoạt động sát nhập hay chia tách dựa trên định hướng đó.

Vào năm 1986, Welch đã cho chi 6 tỷ đô la để mua lại RCA với giá 6 tỉ đôla, qua đó thu tóm quyền sở hữu NBC và trở thành một trong những công ty dịch vụ hàng đầu của quốc gia. Đây là một động thái chủ chốt trong việc đưa GE từ một nhà sản xuất công nghiệp già cỗi trở thành một nhà cung cấp dịch vụ năng động với tiềm năng tăng trưởng đáng kể GE Capital, dịch vụ tài chính quan trọng của GE, đóng góp khoảng một nửa lợi nhuận của toàn hãng trong năm 2002.

Một điểm quan trọng là: Welch đã thực hiện việc tái cơ cấu một cách toàn diện. Nhiều người trong nội bộ GE tuy không hài lòng với những thay đổi quyết liệt do ông khởi xướng, nhưng họ hiểu được ý tưởng của ông, và mặc dù không hài lòng với nhiều sáng kiến do ông đưa ra, họ vẫn cố gắng góp sức vì một viễn cảnh tươi sáng hơn cho công ty.

Welch cũng đưa ra những quyết định chiến lược. Một trong số những quyết định quan trọng nhất là chiến lược "số 1, số 2" của ông, theo đó, mọi chuẩn mực trong tất cả các hoạt động kinh doanh của GE đều được nâng lên. Ông cũng bày tỏ rõ mục tiêu của mình là không nhằm vào bất kỳ điều gì khác ngoài xây dựng một tổ chức có khả năng cạnh tranh hàng đầu thế giới - đây là một tuyên bố thể hiện rõ quyết tâm và sự nghiêm túc của Welch.

3. Đảm bảo có một hệ thống giá trị nhất định dẫn dắt công ty. Đây là một công cụ quản lý quan trọng mà Welch đã dùng để đảm bảo rằng mọi giám đốc và nhân viên đều được hưởng những ưu đãi và đều có vai trò nhất định đối với công ty. Việc phát triển một nền văn hoá học hỏi sẽ gặp khó khăn nếu không có một hệ thống giá trị và nguyên tắc chung dẫn lối cho công ty. Cũng cần đảm bảo có một cơ chế truyền đạt những giá trị này và có một nền văn hoá củng cố thêm những giá trị đó.

Hệ thống giá trị như một dạng luật lệ trong GE đã góp phần dẫn dắt hãng qua nhiều biến động dưới thời Chủ tịch Welch. Hệ thống đó đã được sửa đổi nhiều lần để có thể phản ánh các sáng kiến hoặc ưu tiên mới nhất trong GE. Ví dụ năm 1985, các giá trị của GE bao gồm những tiêu chuẩn như " phải thay đổi liên tục" và " sự trái ngược cũng là một mặt của cuộc sống". Ngược lại, đến năm 2002, các giá trị xác định của GE lại bao gồm "mang lại cảm hứng cho khách hàng" đây chính là nguyên tắc số 1, "mọi người, mọi ý kiến đều đáng giá" và "phải biết phê bình và tự phê bình". Welch coi những tiêu chuẩn này như một phần quan trọng trong tư tưởng về nền văn hoá công ty của mình. Ông cho rằng các nhà lãnh đạo không thích ứng được với những tiêu chuẩn đó cần phải bị cách chức cho dù họ có những đóng góp to lớn về tài chính cho công ty.

4. Tạo lập một môi trường cởi mở, tin tưởng lẫn nhau. Trong "giai đoạn cải cách phần mềm", Welch đã cố gắng tạo ra một bầu không khí tin tưởng lẫn nhau trong công ty, vốn đã bị suy giảm nghiêm trọng sau những cuộc tranh cãi gay gắt trong thời gian tiến hành "giai đoạn cải cách phần cứng". Rất nhiều thành viên của GE đã lo sợ cho tương lai của họ và chẳng mấy tin tưởng vào ban lãnh đạo. Cùng lúc đó, Welch chỉ ra rằng các vị giám đốc chẳng mấy để tâm tới ý kiến của nhân viên. Ông nghĩ rằng nếu không có sự trao đổi chủ động giữa giám đốc và nhân viên thì mọi việc gần như không có cơ hội để phát triển.

Nói cách khác, tình hình lúc đó đang rất căng thẳng. Trước tình hình số công nhân có tên trong bảng lương ngày càng ít đi, Welch hiểu rằng ông cần những người trụ lại phải nỗ lực nhiều hơn trước kia. Tuy nhiên, do cách điều hành của ban giám đốc bao gồm cả Welch, những nhân viên của hãng tỏ ra không đủ tự tin và cảm thấy các ý kiến của họ không được lưu tâm. Welch biết niềm tin là rất quan trọng, vì thế ông đã tiến hành kiểm tra kĩ lưỡng và cải cách toàn bộ nền văn hoá lỗi thời, bảo thủ trong nội bộ hãng. Khi đó Welch đưa ra một khái niệm riêng của mình Tất Cả Đồng Lòng. Khái niệm này sẽ được nói kỹ hơn ở phần sau.

5. Xây dựng một "tổ chức không ranh giới." Vào năm 1989, sau khi đi đến kết luận các giám đốc không mấy khi nói chuyện với công nhân, Welch biết rằng cần có một sáng kiến hoặc một chương trình để chấm dứt tình trạng này. Theo Welch, chính những người trực tiếp thực hiện công việc sẽ có những ý tưởng đột phá, giúp cải thiện mọi thứ. Chính điều này đã thúc đẩy ý tưởng về nền văn hoá "Tất Cả Đồng Lòng" của Welch, theo đó, hệ thống cấp bậc trong công ty sẽ được điều chỉnh triệt để bằng cách buộc các giám đốc phải lắng nghe nhân viên và các ý kiến cải tiến công việc. Trong thời kỳ này, trung bình cứ 3 ngày công nhân lại đề xuất lên ban giám đốc một sáng kiến cải tiến phương pháp sản xuất hoặc quy trình làm việc. Và các vị lãnh đạo phải trả lời "được", "không được" hoặc "Tôi sẽ trả lời anh trong một khoảng thời gian nhất định." Kết quả thế nào? Tại một phiên làm việc điển hình, số lần giám đốc trả lời "Được" lên tới 80%.

"Tất Cả Đồng Lòng" là công cụ đưa GE tiến gần tới ý tưởng tổ chức của Welch mà ông gọi là "không ranh giới" ông thừa nhận rằng đó là một thuật ngữ mới lạ. Các doanh nghiệp không ranh giới đã xóa bỏ đi những bức tường ngăn cách giữa giám đốc và nhân viên, giữa thị trường với sản xuất, và giữa nhân viên công ty với khách hàng. Welch tuyên bố: "Mọi sự ngăn trở đều tồi tệ." Ông đã lập ra quan điểm xây dựng một tổ chức đặc trưng bởi lòng tin, sự cởi mở và tính vô tư. Tinh thần "Tất Cả Đồng Lòng" là chìa khoá thúc đẩy công cuộc đó diễn ra trong suốt những năm 80 và nửa đầu thập kỷ 90. Suốt thời gian đó, một số lượng khổng lồ các nhân viên và giám đốc của GE đã tham gia vào chương trình "Tất Cả Đồng Lòng" ở mọi cấp bậc.

6. Biến sự nhanh nhẹn, linh hoạt và sáng tạo thành một phản xạ. Ba đặc trưng của tổ chức không ranh giới là sự nhanh nhẹn, tính linh hoạt và không ngừng đổi mới. Nếu các thành viên trong đội ngũ lãnh đạo không thể dùng những từ này để mô tả về công ty thì có lẽ công ty còn lâu mới đạt được tiêu chuẩn "không ranh giới".

Sự nhanh nhẹn: Trong một tổ chức có tác phong nhanh nhẹn, công nhân phối hợp rất nhịp nhàng ăn khớp để có thể làm việc một cách nhanh chóng. Nhu cầu của khách hàng được đáp ứng ngay lập tức và thông tin cũng như các ý tưởng được thông suốt giữa các đơn vị trong một

phân xưởng hay trên phạm vi toàn cầu.

Tính linh hoạt: Trong một tổ chức không ranh giới, các giám đốc thường phải linh động để công việc đạt được hiệu quả. Ví dụ như sau khi Welch đưa ra ý tưởng chu trình 6 Sigma, hàng trăm giám đốc đã thay đổi công việc hàng ngày để trở thành các chuyên gia về quản lý chất lượng. Điều này không thể xảy ra trong một tổ chức không có tính linh hoạt.

Đổi mới: Trong một doanh nghiệp luôn đổi mới thì các sáng kiến luôn được đánh giá cao và được áp dụng nhanh chóng. Các giám đốc và nhân viên ở mọi cấp bậc đều được kỳ vọng sẽ có những tư tưởng canh tân. Những ý tưởng mới về sản phẩm hay quy trình sản xuất không còn cần đến sự chấp nhận của mọi cấp bậc nữa.

Điều mấu chốt là phải khiến cho người công nhân cảm thấy họ được trao quyền hành động nhanh chóng, đưa ra những quyết định quan trọng mà không cần phải chờ xin sự chấp thuận của cấp trên. Điều quan trọng không kém là nhân viên không sợ bị trừng phạt chỉ vì một đòi hỏi không phù hợp. Welch cho rằng những tổ chức nhỏ hơn và những tổ chức mới thành lập thường hành động rất nhanh nhẹn, và trong nhiều năm, ông muốn tinh thần của các công ty nhỏ được thấm nhuần trong bộ máy đồ sộ của GE. Theo Welch, hơn ai hết, các công ty nhỏ hiểu rõ rằng trên thương trường sự chần chừ, e ngại sẽ phải trả giá đắt. Và Welch liên tục khẳng định GE cần phải học tập tác phong của những hãng này.

7. Đảm bảo rằng mọi người trong tổ chức đều được khuyến khích tìm kiếm những ý tưởng hay nhất ở khắp mọi nơi. Như Welch đã nhiều lần nhấn mạnh, việc tiếp thu những ý kiến hay từ người khác chính là một niềm vinh hạnh. Ví như ông là người đầu tiên thừa nhận rằng với chu trình 6 Sigma, chương trình quản lý chất lượng dựa vào thống kê được ông phổ biến rộng rãi, không phải do ông hay GE nghĩ ra mà chính Motorola mới là đơn vị đi tiên phong. Vấn đề quan trọng là bảo đảm cho được mọi người trong tổ chức đều tham tìm kiếm những ý tưởng hay ở khắp nơi và nhất là từ các đối thủ cạnh tranh. Trong một tổ chức có tinh thần học hỏi, trách nhiệm của mọi người là phải học tập và thường xuyên rà soát, tìm kiếm các ý tưởng mới từ môi trường xung quanh.

8. Tiến hành chương trình xây dựng những thông lệ tốt nhất - việc thu nhận những ý tưởng hay nhất là cả một quá trình chứ không đơn giản chỉ là sự nhập tâm. Những thông lệ tốt nhất là các phương cách hiệu quả nhất để làm một điều gì đó, và điều này là một phần không thể thiếu trong một tổ chức có tinh thần học hỏi. Dưới sự chèo lái của Welch, GE bắt đầu mở rộng quy mô một cách hệ thống trên toàn cầu, học hỏi "những phương pháp tốt hơn từ các công ty tốt nhất thế giới." Vào cuối năm 1989, Welch đã cho phát động phong trào "Những thông lệ tốt nhất".

Để đảm bảo rằng GE học hỏi từ những công ty tốt, ông giao trách nhiệm tìm kiếm những công ty đẳng cấp quốc tế để thi đua cho một trong những giám đốc phát triển kinh doanh hàng đầu của mình. Ford và Hewlett-Packard nằm trong số những hãng đầu tiên được tìm hiểu. Welch mô tả GE như "một doanh nghiệp không bao giờ hết tò mò với lòng say mê cao độ," một công ty cố gắng hết sức để tìm ra những người tài giỏi nhất và "tao cho họ sự đam mê không bao giờ thỏa mãn được trong học hỏi, vươn rộng ra, và tìm kiếm ý tưởng hay hơn, phương pháp tốt hơn mỗi ngày."

9. Khen thưởng những thái độ và hành động có tác dụng thúc đẩy nền văn hoá học tập. Welch cho rằng sự kết hợp giữa chế độ khen thưởng và phúc lợi của hãng với các mục tiêu của hãng là điều có ý nghĩa sống còn. Từ đó, ông thuyết phục các nhà lãnh đạo công ty của mình gắn phần thưởng với kết quả - và ông chính là một tấm gương. Vào thời điểm ông trở thành chủ tịch, quyền ưu tiên mua cổ phiếu chỉ dành cho vài trăm nhà điều hành hàng đầu của hãng. Khi ông từ chức, có tới hơn 30.000 giám đốc của GE tham gia vào chương trình ưu tiên mua cổ phiếu sinh lời của GE.

10. Thiết lập các quy trình và một cấu trúc hạ tầng để chuyển hóa những kiến thức học

hỏi được thành kết quả thực tế. Nhằm mục đích đảm bảo việc học tập và tri thức được phân đều trong nội bộ hãng, ban quản trị thường xuyên tổ chức những khoá học, những buổi đào tạo, tổng kết, họp mặt thường kỳ v.v. Đây là một trong những mục tiêu chính của Crotonville, nơi cung cấp các chương trình đào tạo cho hơn 7000 giám đốc của GE mỗi năm. Bản thân Welch là một tấm gương trong việc này. Ông không chỉ là khách mời thường xuyên tới học viện đào tạo của GE mà còn tham gia giảng dạy tại đó. Welch có bằng tiến sĩ về hoá cơ khí.

Welch gọi cơ sở hạ tầng cho việc học tập ở GE là "hệ thống điều hành," và mô tả hệ thống đó là "nền văn hoá học tập của GE được đưa vào thực hành." Hệ thống này hoạt động dựa trên các buổi học chuyên sâu mà ở đó các nhà lãnh đạo bộ phận chủ chốt và những nhà sáng tạo hàng đầu cả từ trong và ngoài GE sẽ cùng nhau chia sẻ ý kiến và bàn bạc về những sáng kiến quan trọng trong công ty.

11. Dùng những sáng kiến được áp dụng trên toàn GE để truyền bá nguyên tắc hành động của hãng. Trong suốt nhiệm kỳ của mình, Welch đã cho tiến hành năm sáng kiến có tác động sâu rộng trong toàn GE, làm thay đổi mãi mãi cái mà Welch coi như ADN ADN-thành phần cơ bản của gen trong một công ty: toàn cầu hoá, tất cả đồng lòng sáng kiến về nền văn hoá của riêng hãng, dịch vụ, chu trình 6 Sigma một chương trình quản lý chất lượng, và số hóa kinh doanh điện tử. Để thực thi những chương trình khôn ngoan đó, Welch đã lập ra một cơ cấu tổ chức tinh vi để góp phần truyền đạt và đào tạo cho các giám đốc về những tư tưởng mới của ông.

Những sáng kiến này giúp GE trở thành một tổ chức vững chắc chứ không chỉ đơn thuần là sự gắn kết giữa những công ty riêng biệt. Welch gọi nền văn hoá học tập của GE là "công trình kiến trúc mang tính xã hội" và ông rất tự hào vì đã có thể huy động mọi người cùng tham gia vào cuộc chơi. Welch cho rằng việc liên kết mọi người là một yếu tố quyết định đến năng suất lao động, và một công ty có thể hoạt động hiệu quả hơn nếu sự liên kết đó lớn hơn, đơn giản vì có nhiều người nghĩa là sẽ có nhiều ý tưởng. Đây là quan điểm của Welch trong năm cuối cùng ở cương vị chủ tịch.

Mặc dù GE rất đa dạng về các loại hình kinh doanh bao gồm mọi thứ từ thẻ tín dụng cho đến chế tạo tuốc bin hơi và đài NBC, Welch vẫn có thể tập hợp hơn 300.000 nhân viên phối hợp cùng lúc và nhịp nhàng với nhau. Những sáng kiến tăng trưởng trong GE đã khẳng định được giá trị và sự hiệu quả thông qua sự gia tăng không ngừng của năng suất lao động và lợi nhuận. Dưới thời Welch, phạm vi hoạt động tăng gần gấp đôi, mức độ luân chuyển của hàng hóa gia tăng mạnh mẽ, và GE đạt được mức tăng trưởng hai con số trong suốt hai thập kỷ liên tiếp.

Những sáng kiến của Welch được coi như chìa khóa cho việc cải tổ GE. Ông đã thực hiện những chương trình này bằng cách đưa chúng vào hệ thống điều hành của GE. Những sáng kiến đó kết hợp với những quan điểm và chiến lược khác của Welch đã đưa ông trở thành người mang lại lợi nhuận cho các cổ đông nhiều nhất trong lịch sử GE. Khi ông nhậm chức, tổng giá trị trên thị trường của GE là 13 tỉ đô la. Đến mùa xuân năm 2000, GE đã trở thành công ty có giá trị lớn nhất trên toàn thế giới, với con số đáng kinh ngạc - 596 tỉ đôla trước khi sụt giảm một cách đáng kể trong giai đoạn suy thoái thị trường 2001 và 2002. Hầu hết mọi người đều tin rằng nền văn hoá học hỏi do Welch khởi xướng đóng vai trò nổi bật trong công cuộc cải tổ GE từ một tổ hợp quản lý sản xuất già cỗi trở thành một trong những công ty đa quốc gia lớn mạnh nhất, đáng giá nhất.

NHỮNG TRỞ NGẠI ĐỐI VỚI MỘT NỀN VĂN HOÁ HỌC TẬP

Hầu như lúc nào việc xây dựng một nền văn hóa học hỏi cũng đòi hỏi sự nỗ lực rộng rãi, đặc biệt những lúc cần thiết phải tái lập nền văn hoá đang tồn tại trong tổ chức. Nếu quyết định đi theo con đường phát triển một nền văn hoá học hỏi, bạn phải thật chú ý tới những trở ngại có thể sẽ gặp phải dưới đây:

- **Một hệ thống hành chính phình to quá cỡ.** Không có gì làm trì trệ một tổ chức nhanh hơn

hệ thống hành chính quan liêu. Welch phản đối điều đó ngay từ đầu, ông kêu gọi các giám đốc "chống lại nó, loại bỏ nó." Làm giảm tầm quan trọng của hệ thống hành chính là một trong những giá trị chủ chốt ở GE trong những năm dưới thời Welch, và nhiều chương trình chiến lược chủ chốt đã được triển khai nhằm mục tiêu loại bỏ những tầng nấc quản lý, những thủ tục phê duyệt không cần thiết và bất kỳ điều gì khác có thể làm chậm sức phát triển công ty. Welch đã nỗ lực trong nhiều năm để thay thế sự quan liêu hành chính đang lan tràn khắp nơi trong GE bằng niềm tin, sự hào hứng và thoải mái.

- **Một nền văn hoá bảo thủ, bám rễ sâu vào quá khứ.** Nếu có câu hỏi: đâu là cách thức hoạt động của các công ty lớn? Câu trả lời sẽ là: cách của chúng tôi. Do đó, việc cải tổ một tổ chức hầu như luôn đi cùng với việc cải tổ văn hoá, có nghĩa là thay đổi tư duy cũ. Đây là một trong những khía cạnh khó khăn nhất khi tiến hành cải tổ trên quy mô lớn trong một tổ chức. Welch đã thành công thông qua chương trình Tất Cả Đồng Lòng, và xã định lại giá trị của GE, cùng việc loại bỏ những người không có thành tích gì 10 kém cõi nhất đã bị sa thải, và thường xuyên truyền đạt thông điệp của mình.

- **Trình tự sai lầm.** Gần như vô nghĩa khi cố gắng tiến hành một thay đổi quy mô về văn hóa vào thời điểm công ty đang chuẩn bị bước vào giai đoạn tái thiết hoặc thu gọn quy mô một cách đáng kể. Một tổ chức phải ở trong tình trạng ổn định tương đối trước khi thiết lập cơ sở hạ tầng học tập. Nếu không, các nhân viên và giám đốc dường như sẽ khó có thể tập trung vào nhiệm vụ sắp tới, bởi họ rõ ràng phải bận tâm giải quyết những vấn đề đang diễn ra trong công ty.

- **Cố gắng làm mọi thứ thật nhiều, thật nhanh chóng.** Con đường trở thành một tổ chức học tập trải qua nhiều giai đoạn. Việc thực hiện có thể mất nhiều năm, chứ không chỉ vài tháng. Trong môi trường kinh doanh nhiều biến động và thiên về ngắn hạn như hiện nay, có lẽ nhiều nhà lãnh đạo sẽ không có đủ thời gian để thực hiện theo cách mà Welch đã làm. Trong thế giới kinh doanh hiện nay, chỉ cần không đạt được mục tiêu lợi nhuận đề ra trong một quý, dù chỉ với một khoản thiếu hụt khiêm tốn, cũng có thể khiến cổ phiếu của công ty rớt giá tới 20, 30 hoặc thậm chí 40. Đó là một trò chơi cảm tính cũng như bất kỳ điều gì khác. Trước thực tế đó, một vị chủ tịch nóng vội có thể đi đến quyết định đẩy nhanh tốc độ triển khai, đốt cháy giai đoạn, hoặc cho rằng chỉ cần tổ chức một vài khoá đào tạo là tương đương với việc tạo lập cả một nền văn hoá học tập. Trong khi bản thân việc đào tạo chẳng phải là một điều gì sai trái - trên thực tế, nó còn là phần sống còn trong cơ cấu hạ tầng học tập - nhưng nó lại chỉ chiếm một phần rất nhỏ trong nỗ lực thay đổi rộng lớn hơn.

- **Rơi vào tình trạng lơ là.** Những nhà lãnh đạo các tổ chức học hỏi không được để mình rơi vào tình trạng thoải mãn hoặc lơ là. Việc học hỏi phải luôn được coi là ưu tiên hàng đầu và thông điệp này phải được truyền đạt một cách liên tục. Các nhà lãnh đạo phải gửi đi thông điệp, trong đó nêu rõ học hỏi là chìa khoá dẫn tới tương lai, và quan điểm đó phải được hậu thuẫn mạnh mẽ bởi chế độ khuyến khích và phúc lợi của hãng.

Jack Welch đã làm thế nào?

Tùy theo quan điểm của bạn, trường hợp giả định ở đầu chương vừa có thể là trường hợp đơn giản nhất trong cuốn sách, hoặc có thể là vấn đề lớn nhất của mọi vấn đề. Không như sáu trường hợp kia, đây không phải là sự hư cấu mà gần như mô tả chính xác tình cảnh Jack Welch gặp phải khi ông lên nắm quyền ở GE năm 1981.

Mục tiêu tăng trưởng của hãng trước khi Welch lên nắm quyền là đạt mức độ tăng trưởng cao hơn tốc độ phát triển của nền kinh tế, biến GE thành "công ty tăng trưởng cao hơn GNP một chút". Hơn 25.000 giám đốc và các nhà hoạch định chiến lược thường xuyên cố vấn cho các vị lãnh đạo về cách thức vận hành công việc kinh doanh của GE. Tuy nhiên, các giám đốc này hầu như không hề nói chuyện với nhân viên của mình, do đó không có gì ngạc nhiên khi họ gần như không biết gì về tinh thần của công nhân viên. Rất nhiều lĩnh vực kinh doanh của GE vận

hành trì trệ dù người ta đã xoay đủ mọi cách. Kết quả là giá trị cổ phiếu của GE trên thị trường chứng khoán bị sụt giảm một nửa sau khi đã điều chỉnh theo lạm phát trong thập kỷ trước nhiệm kỳ của Welch.

Jack Welch đã làm gì? Trong trường hợp cụ thể này, chúng ta biết những gì ông ấy đã làm. Ông đã bán đi những công ty thua lỗ, chỉ giữ lại và yêu cầu các công ty phải đạt được vị trí dẫn đầu thị trường, sa thải các nhà hoạch định chiến lược và nỗ lực từng ngày để tinh giảm hệ thống quản lý. Có lần Welch đã so sánh hệ thống quản lý quan liêu giống như con quỷ Dracula, thậm chí luôn rình rập và vẫn có thể quay về từ cõi chết kể cả sau khi bạn đã chế ngự được nó. Ông dành nhiều năm để thành lập một tổ chức mang đầy niềm tin và công bằng, nơi các ý kiến luôn được trân trọng không phân biệt thứ bậc. Ông vận dụng những sáng kiến phát triển để tăng tính cạnh tranh của công ty, đồng thời đảm bảo rằng mọi hoạt động kinh doanh đa dạng của GE đều nhất quán. Ông đưa khái niệm về lãnh đạo lên một tầm cao mới, và không bao giờ ngừng cải tiến mọi việc.

Welch dỡ bỏ mọi giới hạn ở các mặt khác nhau. Ví dụ, theo quan điểm của ông, chỉ có tăng trưởng hai con số là giới hạn phát triển có thể chấp nhận được. Ông làm việc không mệt mỏi nhằm phá vỡ những giới hạn ở mức nhiều nhất có thể được, và đưa vào tổ chức của GE một cơ sở hạ tầng học tập, giúp hăng tập hợp và thực hiện những ý tưởng mới đầy táo bạo.

ĐÁNH GIÁ NĂNG LỰC CEO CỦA BẠN

1. Hệ thống hành chính trong tổ chức của bạn có quy mô như thế nào? Việc có quá nhiều cấp phê duyệt và quá nhiều các hoạt động cần xin phép trước khi thực hiện có làm chậm quá trình ra quyết định không?
2. Các giám đốc của bạn hiểu nhân viên của mình đến đâu? Liệu giữa họ có thể có được một cuộc đối thoại thân tình và vô tư không? Hay các vị giám đốc chỉ đơn thuần đưa ra chỉ dẫn và yêu cầu công nhân thực hiện?
3. Việc học tập và đào tạo có được coi là ưu tiên cao trong tổ chức của bạn hay không?
4. Các giá trị của công ty bạn có được xác định rõ ràng không? Hầu hết nhân viên có biết tới những giá trị đó và làm việc theo những giá trị đó không?
5. Công ty có khuyến khích các giám đốc và nhân viên tìm kiếm các ý tưởng tốt nhất ở khắp mọi nơi không?
6. Có hệ thống hoặc cơ sở hạ tầng nào trong công ty cho phép các giám đốc cấp cao phổ biến ý tưởng hay sáng kiến tới tất cả các bộ phận của công ty hay không ví dụ tới mọi lĩnh vực kinh doanh, mọi cấp bậc, vị trí địa lý v.v?

THÊM MỘT SỐ BÀI HỌC TỪ VỊ TỔNG GIÁM ĐỐC NÀY

- 1. Đảm bảo toàn bộ tổ chức đều biết tới cam kết của bạn về học hỏi.** Gặp gỡ những giám đốc quan trọng và đảm bảo họ nắm bắt được thông điệp của bạn. Đồng thời đảm bảo phần còn lại của công ty cũng nhận được thông điệp đó qua các bài phát biểu, thư điện tử, tin nhắn v.v. Đừng bao giờ bỏ qua cơ hội thể hiện quan điểm của mình: từ nay trở đi, việc học tập sẽ trở thành một nguyên tắc chứ không chỉ là một hành động cá biệt.
- 2. Củng cố lời nói của bạn bằng hành động.** Như đã nêu trong chương này, một cơ sở hạ tầng học tập thích hợp chính là điều kiện tiên quyết của một nền văn hoá học tập. Để xây dựng được cơ sở hạ tầng đó, bạn cần đảm bảo công ty đang hoạt động tốt, có hệ thống hành chính nhỏ gọn, một đội ngũ giám đốc và nhân viên hàng đầu trong nội bộ tổ chức v.v.
- 3. Dỡ bỏ các giới hạn đối với năng suất lao động.** Trong một tổ chức mở, mọi điều cản trở

nhân viên làm việc hiệu quả đều phải được dỡ bỏ. Điều này nghĩa là gột sạch tề quan liêu và các thủ tục hành chính rườm rà ở mọi cấp bậc - đây thực sự là một nhiệm vụ lớn, liên quan tới mọi việc từ công cuộc tái thiết tới những cuộc họp theo kiểu "Tất cả đồng lòng" để tạo dựng lòng tin thông qua việc chia sẻ thông tin.

4. Nếu công ty của bạn chưa hình thành được những giá trị rõ ràng, thì phải lập ngay một "đội đặc nhiệm" nhỏ để đảm đương việc đó. Các giá trị có thể rất quan trọng trong việc dẫn dắt công ty, nhưng chỉ khi các giá trị đó được hiểu đúng nghĩa. Hãy đảm bảo rằng bạn có những nhân viên thích hợp để làm việc này dưới sự lãnh đạo của mình, và những giá trị xác định được là những nguyên lý thể hiện rõ nhất tinh thần của công ty.

5. Bắt đầu thực hiện chương trình "những thông lệ tốt nhất". Đây là một trong những dấu hiệu của nền văn hoá học tập. Giao cho ít nhất một giám đốc cấp cao nhiệm vụ tìm kiếm những công ty xuất sắc nhất để học hỏi và thi đua. Làm cho mọi người hiểu rằng "những thông lệ tốt nhất" sẽ là một phần quan trọng của văn hoá doanh nghiệp.

6. Cân nhắc việc thực hiện các sáng kiến trong toàn công ty. Trong khi không phải công ty nào cũng có thể đưa ra những chương trình như 6 Sigma và thực hiện thành công như GE, Welch đã chứng tỏ rằng nếu được thực hiện một cách đúng đắn, những sáng kiến như vậy có thể làm giảm chi phí, tăng năng suất lao động và tăng thêm giá trị cho một tổ chức. Điểm mấu chốt là bạn phải đảm bảo rằng các sáng kiến phù hợp với tổ chức của mình - và tất nhiên những sáng kiến đó phải được thực hiện khéo léo và chính xác.

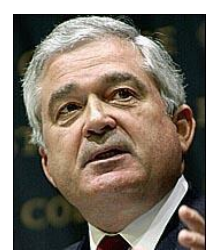
Chương 3. CHÚ TRỌNG VÀO GIẢI PHÁP

IBM là một công ty của những giải pháp. Chúng tôi lấy một vấn đề chuyên biệt mà khách hàng gặp phải làm xuất phát điểm, từ đó nghiên cứu tạo ra một giải pháp đúng đắn kết hợp được cả công nghệ lẫn kiến thức chuyên môn.

- Lou Gerstner, cựu chủ tịch IBM

Chính IBM, công ty vốn từng đi đầu trong giai đoạn đầu của công nghệ máy tính với hàng loạt phát minh quan trọng nhất trong ngành công nghiệp máy tính, có lúc phải chứng kiến chỗ đứng của mình đang từng ngày bị giới ham chuộng máy tính cá nhân gạt ra ngoài lề.

- Lou Gerstner, 3/2002



Lou Gerstner sẽ làm thế nào?

Trong cương vị Tổng Giám đốc: Bạn là đối tác cao cấp của một hãng tư vấn luật với ba thành viên sáng lập tại một thị trấn khá lớn nằm cách Chicago khoảng 30 dặm. Bạn bắt đầu khởi nghiệp khoảng hơn 20 năm về trước, và chỉ sau 10 năm làm ăn phát đạt, công ty của bạn đã trở thành một trong những công ty tư vấn luật danh tiếng nhất tại Chicago. Không đi theo con đường chung nữa, bạn quyết định tự tách ra và gây dựng sự nghiệp trên chính mảnh đất quê hương.

Ban đầu, phần lớn công việc của bạn liên quan tới các vụ phá sản, đóng cửa công ty và giao dịch bất động sản. Có điều thuận lợi là trong gần một thế kỷ qua, thị trấn nơi bạn lập nghiệp phần lớn là đất trang trại. Do đó, khi những tòa nhà mới bắt đầu được dựng lên, việc kinh doanh của bạn rất phát đạt do người dân có nhu cầu bức thiết phải có một người đại diện am hiểu sâu sắc về thị trường bất động sản. Dân số trong vùng không ngừng gia tăng, và điều này đã thu hút rất nhiều doanh nghiệp nhỏ tới làm ăn. Để đáp ứng yêu cầu công việc, bạn tuyển thêm hai luật sư mới: một người giúp giải quyết các vụ rắc rối về mua bán nhà đất và định cư, còn người kia chuyên phụ trách dịch vụ tư vấn luật pháp cho các doanh nghiệp vừa và nhỏ. 10 năm tiếp theo, công ty của bạn đã trở thành một trong những doanh nghiệp danh tiếng và thành công nhất ở "thị trấn" với dân số hiện đã lên tới hơn 100.000.

Tuy nhiên, suốt hai năm qua, công việc làm ăn đột ngột trì trệ. Điều này thật khó hiểu, bởi kinh tế thị trấn chưa bao giờ lại sung túc như hiện nay. Ba trong số 500 công ty hàng đầu thế giới do tạp chí Fortune bình chọn đã chuyển phần lớn các hoạt động của mình tới thị trấn và tạo ra hàng nghìn việc làm mới. Sự mở rộng của các công ty đó đã thu hút những người trẻ tuổi, cả người độc thân lẫn những người đã có gia đình gia nhập cộng đồng, và bạn nghĩ rằng cơn sốt dân ngụ cư mới sẽ giúp các phi vụ liên quan tới nhà đất của công ty mình tăng vọt. Song điều đó lại không xảy ra. Những người mới đến không hề ngó ngàng tới công ty của bạn kể cả khi họ gặp những vấn đề liên quan tới bất động sản hay bất kỳ lĩnh vực nào khác.

Để tìm ra nguồn gốc của hiện tượng bất thường này, bạn đã gặp và trao đổi với hai đồng nghiệp của mình. Song không ai có thể xác định được sai lầm ở chỗ nào. Suy cho cùng, công ty

của bạn vẫn luôn ở vị trí độc tôn trong nhiều năm và nổi tiếng là công ty tư vấn luật đất đai tốt nhất, thành công nhất. Thế mà công việc kinh doanh vẫn tiếp tục xuống dốc nhanh đến nỗi thực tế là không còn đủ việc cho tất cả mọi người.

Bạn phải miễn cưỡng để cho một luật sư của mình phải rời công ty ra đi, đồng thời biết rõ là nếu mọi việc không sớm được cải thiện, thì chẳng mấy chốc bạn cũng buộc phải để người trợ tá cuối cùng ra đi.

Điều gì đã xảy ra? Đây là nguyên do khiến tình hình kinh doanh sa sút? Bạn sẽ làm thế nào đây?

Lou Gerstner sẽ làm gì?

Thomas Watson, nhà thiên tài sáng lập ra một trong số những tập đoàn hợp thành lớn nhất thế giới, có lần nói với các đồng nghiệp: "hãy đặt mục tiêu cao và suy nghĩ với những con số to lớn."

Khi đề cập tới "những con số lớn", có vẻ như Watson không nghĩ tới "những tổn thất cũng to lớn." Đó chính là điều mà tập đoàn khổng lồ IBM đã đối mặt trong năm 1993. Đây không chỉ là một tổn thất tầm thường mà là số lỗ hàng năm lớn nhất trong lịch sử phát triển của tập đoàn này: 8,1 tỷ đôla.

Hãng máy tính một thời thống lĩnh thị trường này không chỉ rơi vào tình trạng nợ nần chồng chất mà còn chìm sâu trong chính sự tụt hậu của mình. Tập đoàn từng dẫn đầu trong lĩnh vực máy tính trong suốt thời gian dài đã không nắm bắt được những thay đổi làm chuyển hóa ngành công nghiệp máy tính và hoàn toàn suy sụp. Tới mức mà Andy Grove của Intel cũng phải thừa nhận: "thật khó mà tả được IBM đã bị suy sụp đến mức nào." Trước yêu cầu cấp thiết phải có một nhà lãnh đạo mới, Hội đồng quản trị của IBM đã xem xét một bản danh sách ngắn gồm các ứng viên nặng ký từ các tập đoàn danh tiếng như Jack Welch, Bill Gates và Ross Perot. Cuối cùng, họ nhắm vào Louis V. Gerstner, chủ tịch của RJR Nabisco.

Tuy nhiên, đáp lại thông báo về quyết định của IBM bổ nhiệm ông vua đồ ăn nhẹ trước đây lên kế vị John Akers (cựu chủ tịch của IBM, người đã nhiều lần bị chỉ trích vì những vấn đề rắc rối của công ty) là một sự pha trộn giữa hoài nghi và sùng sốt. Giới phân tích phố Wall cười nhạo, nhân viên của hãng thì tỏ ra bất mãn và hầu hết tất cả mọi người đều tin rằng ban lãnh đạo đã mắc phải một sai lầm nghiêm trọng. (Thậm chí ngay cả Gerstner sau khi đã được bầu chọn cũng sợ rằng Hội đồng quản trị đã quyết định nhầm.) Những lời chỉ trích nhắm vào Gerstner với lý do ngay cả kinh nghiệm điều hành một công ty công nghệ ông còn chưa có, chưa nói đến điều hành một tập đoàn sản xuất máy tính quan trọng nhất thế giới.

Đợt công kích Gerstner mà đi đầu là các phương tiện truyền thông kéo dài hàng tuần liền. Giới báo chí nghi ngờ về sự phù hợp của Gerstner với vị trí lãnh đạo IBM. Trong các cuộc phỏng vấn, báo giới đã dành cho Gerstner hàng loạt các câu hỏi nhằm kiểm tra sự sẵn sàng của ông cho vị trí hàng đầu ở IBM - cũng có khi để gài bẫy ông. Tuy nhiên, trước công chúng, Gerstner đã thể hiện được lòng can đảm, quyết tâm cùng với tính kiên nhẫn của mình. Ví dụ khi được hỏi về tầm nhìn của mình đối với IBM, ông trả lời:

Hiện giờ, tầm nhìn là thứ bét nhất mà IBM cần đến.

IBM đang bị tổn thương nặng nề và Gerstner hiểu rằng phải băng bó vết thương này trước khi lên kế hoạch cho tương lai của "con bệnh". Ông sẽ phải tiến hành đợt cải cách vĩ đại nhất trong lịch sử công ty - nhưng trước hết, ông phải đảm bảo chắc chắn rằng công ty sẽ không bé xé vụn thành từng mảnh.

MỘT IBM THỐNG NHẤT TỐT HƠN NHIỀU SO VỚI TÁM IBM ĐƠN LẺ

Vào tháng 12 năm 1992, vị chủ tịch khi đó của IBM - John Akers đã tiến hành kế hoạch phân

chia tập đoàn của mình thành nhiều đơn vị nhỏ hơn. Kế hoạch này - được hậu thuẫn ở một chừng mực nào đó bởi Sở Tư pháp - thúc đẩy việc chia nhỏ hệ thống Bell thành các "Baby Bells" - đã nhận được rất nhiều sự tán thành, đặc biệt là trong nội bộ công ty. Nhiều nhân viên của hãng tin rằng trong hoàn cảnh khó khăn như hiện nay, các đơn vị nhỏ độc lập (được gọi là các "Baby Bells") có thể có nhiều cơ hội sống sót hơn thông qua việc cạnh tranh lẫn nhau. Thế nhưng quyết định đầu tiên của Gerstner sau khi lên nắm quyền là đi theo hướng ngược lại. Ông quyết định không chia nhỏ công ty, với lập luận việc thực thi kế hoạch đó sẽ "biến IBM thành một đám các nhà cung cấp đơn lẻ."

Sẽ không phải là một IBM mà là sáu hay tám IBM - và trên thực tế như vậy thì IBM sẽ không còn là IBM nữa. Vì vậy, chúng tôi đưa ra một quyết định ngay từ đầu, quyết định quan trọng nhất mà tôi từng có trong sự nghiệp của mình - đảo ngược hoàn toàn chiều hướng đó và giữ cho IBM là một thể thống nhất.

Gerstner đưa ra quyết định này sau khi đã dành những tháng đầu tiên sau khi nhậm chức bay đi bay về để gặp gỡ khách hàng và các nhà quản lý của hãng trên toàn thế giới. Vào giai đoạn cuối của cuộc hành trình, ông tin rằng hi vọng phục hồi của IBM phụ thuộc vào khả năng cho ra đời hàng loạt các sản phẩm và giải pháp về máy vi tính, chứ không chỉ đơn giản là cung cấp phần cứng hay phần mềm. Nếu IBM có thể làm được như vậy, khách hàng sẽ trông cậy vào IBM để giải quyết mọi vấn đề về máy vi tính, chứ không chỉ cung cấp các trang thiết bị từng phần hay các giải pháp tạm thời.

Theo Gerstner, cái mà khách hàng cần là "một ai đó có thể kết hợp một cách khéo léo những công nghệ hết sức phức tạp lại với nhau - một người ráp nối có thể chuyển mọi công nghệ thành giá trị của doanh nghiệp."

Phương pháp được lựa chọn (thay cho việc phân nhỏ tập đoàn như trước) là phải giữ cho IBM thống nhất và làm cho quy mô các sản phẩm, dịch vụ cùng kỹ năng của chúng tôi trở thành lợi thế cạnh tranh mạnh mẽ nhất của công ty.

Trong quá trình đạt tới quyết định quan trọng này, Gerstner đã vô tình thực hiện theo một trong số những phương châm ưa thích của Thomas Watson-người sáng lập ra hãng IBM: "Đừng nói nhiều về máy móc, hãy bàn bạc về công việc kinh doanh của khách hàng." Và trong khi những nghiên cứu riêng của vị tân Tổng giám đốc tỏ ra có ý nghĩa then chốt, Gerstner cũng cần đến tất cả các bộ phận của IBM cùng tham gia trao đổi và tìm ra những phương cách mới để xác định và giải quyết các vấn đề của khách hàng.

Bài học từ những tháng đầu tiên trên cương vị Tổng giám đốc IBM của Gerstner đã để lại những kiến thức quý báu cho các nhà quản lý khác khi rơi vào tình cảnh khó khăn.

- • **Tận dụng mọi vũ khí bạn có.** Gerstner biết là mình cần tất cả mọi thứ của IBM để có thể cải tổ hãng, đó là lý do giải thích vì sao ông đã cố giữ IBM là một tập thể thống nhất. Bài học như vậy thậm chí còn gắn với những công ty cỡ trung bình. Hãy đảm bảo rằng bạn đã tận dụng mọi bộ phận trong công ty khi đang cân nhắc chiến lược hoạt động hay thực hiện những thay đổi lớn lao khác. Trong những thời kỳ bất ổn này, bạn không thể để bất kỳ đơn vị, phòng ban hay cá nhân nào tách rời khỏi công ty.

- • **Hãy để cho khách hàng chỉ ra điểm yếu của bạn.** Gerstner biết rằng tập đoàn của mình đang lâm vào hoàn cảnh rất khó khăn. Trong những cuộc trò chuyện với khách hàng trên khắp thế giới, ông đã thừa nhận sự thực đau lòng đó và hỏi khách hàng xem công ty đã sai lầm ở điểm nào. Đó là một bài học quan trọng. Có thể các giám đốc và nhân viên biết rất nhiều về công ty song khách hàng sẽ luôn đưa ra được một cách nhìn đầy mới mẻ.

- • **Đưa tình hình tài chính vào quy củ và xây dựng tầm nhìn hoàn chỉnh trước khi thực thi bất kỳ kế hoạch mới toàn diện nào.** Khi Gerstner tuyên bố rằng: "Tầm nhìn là thứбет nhất mà IBM đang cần," ông muốn dành ưu tiên trước hết cho việc xử lý khoản thua lỗ lên đến

hàng tỷ đôla mỗi năm của IBM. Gerstner biết rằng trước tiên phải dẫn dắt IBM vượt ra khỏi vực thẳm. Chỉ sau khi áp dụng các biện pháp giảm chi phí chặt chẽ, ông mới quay sang việc thay đổi văn hóa công ty và phát triển tầm nhìn của IBM như một công ty giải pháp toàn cầu.

HÃY ĐỂ KHÁCH HÀNG ĐÓNG VAI TRÒ NHƯ MỘT VỊ LÃNH ĐẠO CÔNG TY

Không dừng lại ở việc duy trì một tập đoàn thống nhất, Gerstner biết rằng cần phải tiếp tục đi xa hơn nữa. Theo ông, một sự thay đổi mạnh mẽ trong tư duy và văn hoá sẽ là tiền đề quan trọng cho bất kỳ một thay đổi bền vững nào. Qua những quan sát của riêng mình, ông khẳng định rằng chính thói kiêu ngạo và thiếu cận đã góp phần đẩy nhanh sự suy sụp của IBM, hay nói cách khác thì chính thành công trong một thời gian dài của IBM là một phần nguyên nhân dẫn tới những thất bại của hãng. Trong một cuộc phỏng vấn với tác giả cuốn sách vào năm 2002, Gerstner đã mô tả:

IBM đã trải qua một thời gian dài thành công như vậy... mọi người bắt đầu tìm kiếm xung quanh những thử thách thực sự tiếp theo, và bắt đầu thấy chúng trong nội bộ công ty chứ không phải trên thị trường. Toàn bộ mục tiêu đã thay đổi từ khách hàng sang một loạt những cạnh tranh nội bộ.

Nói cách khác, IBM đã chuyển hướng chú ý vào nội bộ của công ty. IBM ngạo mạn cho rằng mình không cần tới bất kỳ sự giúp đỡ nào để cân nhắc nên làm gì tiếp theo. Công ty không quan tâm nghiên cứu đối thủ cạnh tranh, không điều tra thị trường hay thích ứng với những thay đổi lớn lao đang làm chuyển dịch ngành công nghệ thông tin. Có lẽ IBM đã chỉ tập trung vào những mâu thuẫn nội bộ và tranh cãi về trách nhiệm trong công ty và luôn giả định thế giới bên ngoài luôn phải trông cậy vào sự giúp đỡ của Big Blue.

Đó thực sự là một nước đi đại dột để giờ đây công ty lâm vào hoàn cảnh thua lỗ chông chênh. Tình trạng này nghiêm trọng đến nỗi đe dọa toàn bộ tương lai của IBM. Gerstner tin rằng mỗi khi một công ty vấp phải rắc rối thực sự, "hầu như tất cả ban lãnh đạo sẽ chỉ chú tâm đi tìm và xử lý "vấn đề" đó (thay vì tìm kiếm các giải pháp toàn diện, hệ thống và triệt để). Điều đó làm tê liệt các tổ chức." Đã đến lúc cần có những thay đổi lớn lao, và cần được tiến hành một cách nhanh chóng.

Gerstner kiên quyết thay đổi tập quán văn hoá của hãng" xoay quanh ba thành tố chính là: tâm niệm về thị trường, tốc độ và làm việc theo nhóm." Gerstner thừa nhận rằng một trong số những ưu tiên hàng đầu của mình là phải chuyển sự quan tâm của IBM tới khách hàng:

Vào mùa xuân năm 1993, phần lớn những việc tôi làm là hướng cho hãng tập trung lại vào thị trường với ý nghĩ đó là biện pháp duy nhất để dẫn tới thành công. Tôi hầu như đã tận dụng mọi cơ hội để quảng bá rằng... IBM đang hoạt động vì khách hàng, và rằng chúng tôi sẽ tái thiết tập đoàn từ sự ủng hộ của khách hàng.

Gerstner cảm thấy rằng ông vẫn chưa nhấn mạnh điều này một cách thường xuyên và kiên quyết như mức cần thiết. Việc biến công ty từ "một tổ chức chỉ hướng vào nội bộ" thành một tập đoàn hướng vào thị trường và các giải pháp khách hàng thực sự có ý nghĩa nền tảng cho mọi việc họ cần làm để cải tổ IBM. Thông điệp quan trọng Gerstner muốn gửi gắm trong suốt sáu tháng đầu nhiệm kỳ là IBM phải đảm bảo rằng chính khách hàng mới là người chèo lái tập đoàn chứ không phải bất kỳ ai khác.

Một trong số những biện pháp quan trọng mà Gerstner đã áp dụng nhằm thay đổi cách tiếp cận của hãng từ chỗ "từ bên trong nhìn ra" sang "từ ngoài nhìn vào" có nghĩa là trông cậy vào bên ngoài để tìm kiếm giải pháp và sự trợ giúp. Theo lời một cựu giám đốc điều hành cao cấp của IBM, vào năm 1993, Gerstner đã mời Jack Welch tham dự buổi lễ chính thức phát động công cuộc tái thiết IBM tại trung tâm giáo dục-đào tạo của IBM ở Palisades.

Sau khi Welch chia sẻ những kinh nghiệm của mình ở General Electric với các nhà lãnh đạo

hàng đầu của Big Blue, Gerstner đã thách thức các giám đốc tìm cách đạt được những mục tiêu to lớn cho IBM, trong đó có việc cắt giảm 1,5 tỷ đôla từ chi phí hoạt động của công ty trong năm đó cuộc họp diễn ra vào thời điểm giữa năm. Một quản lý cao cấp tham gia buổi họp khi ấy đã miêu tả yêu cầu bất ngờ nhưng đầy dũng cảm của Gerstner như một "biện pháp gây sốc" và đó là cách Gerstner khuyến khích những suy nghĩ táo bạo, vượt ra ngoài khuôn khổ và truyền tải một cảm giác khẩn trương đầy mới mẻ. Tất cả các giám đốc của IBM đều nắm được thông điệp đó, và kết quả là một loạt các giải pháp "mang phong cách Welch" được thực thi, trong đó có việc sa thải ít nhất 10 lực lượng lao động trong IBM.

Khi hồi tưởng lại, Gerstner nói rằng quyết định giữ IBM thống nhất và những nỗ lực phục hồi lại vị trí tối cao của khách hàng trong chiến lược của công ty không phải là những ý tưởng riêng biệt. Đó chẳng qua chỉ là hai mặt của một vấn đề và khi kết hợp lại nó sẽ mở ra thời kỳ phục hồi nhanh chóng của IBM.

Vẫn theo dòng hồi tưởng, Gerstner gọi nhiệm vụ mang lại sự thay đổi về văn hoá đó là "công cuộc khai tâm và khuấy phục". Việc thay đổi nền văn hoá vững chắc trong một tập đoàn lớn và biến đổi tư duy đang ngự trị trong công ty từ việc "bán sản phẩm" sang "cung cấp các giải pháp" là một quá trình diễn ra trong nhiều năm, với mỗi bước tiến chỉ được tính bằng từng inch. Khi được hỏi về lời khuyên dành cho những lãnh đạo khác đang nỗ lực thay đổi văn hoá của một tổ chức, Gerstner đã trả lời:

Chúng ta phải biết kiên nhẫn và từng bước. Ý tôi ở đây không phải là tự mãn... Công việc này đòi hỏi chúng ta mất nhiều thời gian. Theo kinh nghiệm của bản thân tôi, quá trình này luôn luôn tiến triển chậm hơn rất nhiều so với mong ước của ta. Dĩ nhiên điều này hàm ý có nghĩa là ta phải xác định được mục tiêu của mình ngay từ khi bắt đầu, bởi một trong những lý do khiến cho nhiều nỗ lực muốn tạo ra những thay đổi sâu rộng trong phong cách văn hóa của một tổ chức không đạt được kết quả thường xuất phát từ việc chưa xác định được rõ ràng mục tiêu mong muốn.

Lại một lần nữa những lời nói và hành động của Gerstner đã cung cấp một giải pháp chung cho mọi công ty đang phải đối mặt với thách thức phải thay đổi nền văn hoá của họ:

- **Phải chịu khó tìm kiếm các giải pháp từ bên ngoài công ty.** Một khi các nhà lãnh đạo nhận ra rằng công việc làm ăn đang bị trì trệ, một điều rất nguy hiểm là họ thường đình lại tiến trình học hỏi. Quan tâm tới khách hàng, và thị trường cần phải được nhấn mạnh thường xuyên, mà điển hình là cần dành thời gian học hỏi từ chính các đối thủ cạnh tranh cũng như gạt gỡ các khách hàng quan trọng.

- **Hãy quan tâm tới ba bí quyết sau của Gerstner nếu muốn làm thay đổi lối tư duy trong công ty:** "tâm niệm thị trường, tốc độ và làm việc theo nhóm". Đây là những nguyên tắc Gerstner đã áp dụng để sáng lập ra một IBM hoàn toàn mới. Những ý tưởng vô giá này có thể đúng cho cả các cửa hàng nhỏ lẻ lẫn các tập đoàn đa quốc gia hùng mạnh.

- **Cần ý thức được rằng việc thay đổi một nền văn hoá chính thống lâu đời có thể mất nhiều thời gian.** Hãy nhớ rằng theo Gerstner, việc thay đổi đó là một trong những thách thức khó khăn nhất. Điều này lại càng đúng khi trong trường hợp một tập đoàn khổng lồ như IBM, nhưng nó cũng áp dụng được với các công ty nhỏ bé hơn. Hãy kiên nhẫn khi bạn muốn tạo ra những thay đổi đáng kể. Đây là một chủ đề thường tái diễn với mọi công ty được đề cập tới trong cuốn sách này.

NẮM BẮT LỢI THẾ CỦA GIẢI PHÁP

Ngay từ lúc bắt đầu đảm nhận cương vị Tổng Giám đốc của IBM, Gerstner đã để mắt tới việc chi tiêu của hãng. Trong năm đầu tiên, để giữ chi phí trong tầm kiểm soát, Gerstner đã cắt giảm 60.000 chỗ làm trong IBM thông qua các biện pháp cứng rắn như sa thải hoặc cho về hưu sớm, nhằm tiến hành cải tổ nền văn hoá cổ cồng kềnh "cứng cổ" trong IBM. Hàng loạt các biện

pháp mạnh tay như vậy đã đem lại kết quả đầy ấn tượng: trong vòng 5 năm tính đến năm 1998, Gerstner đã lật ngược được tình thế, từ thua lỗ 16 tỉ đôla thành khoản lãi 5 tỉ đôla. Đây quả là cú lội ngược dòng ngoạn mục nhất từng được biết đến của một công ty từ trước đến nay.

Giành được thành công rực rỡ đó không đơn thuần chỉ nhờ vào việc tăng doanh số máy tính bán ra. Gerstner đã phải biến đổi cả một tập đoàn máy tính chỉ chú trọng vào phần cứng theo "nền kinh tế cũ" thành một tổ chức được phục sinh, tập trung vào các giải pháp hơn là phần cứng:

Chúng tôi giúp cho hàng nghìn khách hàng phát triển một hệ thống mạng lưới phù hợp với họ. Đó là điều chúng tôi muốn hướng tới khi gọi IBM là một tập đoàn giải pháp. Chúng tôi lấy một vấn đề mà khách hàng gặp phải làm xuất phát điểm, từ đó nghiên cứu tạo ra một giải pháp đúng đắn kết hợp được cả công nghệ cùng kiến thức chuyên môn..

Một trong những chìa khoá dẫn tới thành công toàn diện như vậy được Gerstner gọi là "sự tích hợp kỹ thuật" - có nghĩa là một "sự tích hợp giữa phần cứng với phần mềm, giữa sản phẩm với dịch vụ và khách hàng với người bán hàng".

Đó là toàn cảnh bức tranh về thành công của Gerstner trong nỗ lực thay đổi tận gốc IBM. Nhưng chúng ta cần tìm hiểu kỹ hơn làm thế nào ông dành được thành công đó. Chúng ta cần phải phân tích một cách tỉ mỉ từng phần trong công cuộc hồi phục này để tìm hiểu vị Tổng Giám đốc trong cuộc - quá trình tư duy, các chiến thuật và chiến lược của ông.

KHI "PHẦN CỨNG" TRÌ TRỆ, HÃY QUAY SANG "DỊCH VỤ"

Gerstner nhận thấy công việc kinh doanh máy tính truyền thống của IBM đang lâm vào tình trạng báo động. Trong khoảng 3 năm đầu của thập kỷ 90, doanh số bán ra giảm 50, làm mất đi khoảng 14 tỉ đôla lợi nhuận từ lĩnh vực máy tính. Trong khi đó, lợi nhuận biên cũng giảm dần tới mức đáng báo động. Mặc dù doanh số bán máy tính cá nhân đạt 12 tỉ đôla trong năm 1993, song chính điều này lại đẩy công ty ngập sâu hơn vào tình trạng nợ nần.

Theo bước chân của Jack Welch ở GE, vị tân Tổng Giám đốc của IBM chú trọng đẩy mạnh khâu dịch vụ của hãng. Welch đã chứng minh rằng dịch vụ có thể là chìa khoá mở đầu cho sự nhảy vọt trong quá trình sản xuất đang trì trệ, và IBM - với nền tảng vững chắc là các khách hàng trung thành - lại có điều kiện lý tưởng để đi theo con đường đó. Mặc dù khâu dịch vụ của IBM đã được đưa vào vận hành rất lâu trước khi Gerstner đảm nhận cương vị Tổng Giám đốc, chính ông là người nhận ra, tận dụng và phát huy tiềm năng tăng trưởng khổng lồ của lĩnh vực này:

Dịch vụ là khâu phát triển nhanh nhất trong ngành công nghệ thông tin, và bộ phận dịch vụ của chúng ta đang tăng trưởng tới 20% một năm, gấp rưỡi so với tốc độ phát triển của toàn ngành công nghệ thông tin. Và điều làm chúng tôi đặc biệt ưa thích ở đây là cơ hội này rất lớn, gấp đôi so với cơ hội do lĩnh vực phần cứng đem lại, hơn nữa không có đối thủ cạnh tranh nào ở vị trí thống lĩnh cả. Hay ít ra là vẫn chưa có.

Sự chuyển hóa thành một công ty thiên về dịch vụ là một thay đổi vô cùng to lớn đối với IBM. Từ đây, IBM sẽ phải thừa nhận sự tồn tại của các đối thủ cạnh tranh và hợp tác với họ để cung cấp cho khách hàng các giải pháp tốt hơn, dù rằng quan hệ giữa hai bên trước đây không lấy gì làm tốt đẹp. Theo lời Gerstner, "khách hàng sẽ không chấp nhận một hãng dịch vụ mà chỉ biết bán các sản phẩm của IBM". Tuy nhiên, với giới thủ cựu trong công ty, việc tạo lập mối quan hệ với các công ty đã từng đánh đổ IBM khỏi vị trí trước đây quả là một điều sỉ nhục. Như Gerstner nhớ lại, thực tế quyết định tập trung sang mảng dịch vụ đã gây nên sự chần chừ chưa từng thấy trong nội bộ công ty, nhất là với bộ phận mà theo kế hoạch của ông là sẽ cùng làm việc với Oracle, Sun Microsystems và cả kẻ thù không đội trời chung là Microsoft".

Tuy nhiên, thực tế thì Gerstner đã rất khôn ngoan và thức thời khi đánh cuộc vào dịch vụ. Khi ông nghỉ hưu vào tháng 3/2002, khâu dịch vụ đã mang lại xấp xỉ một nửa doanh thu và lợi

nhuận cho hãng. IBM Global Services Business, công ty lớn nhất của tập đoàn IBM, đã giúp tập đoàn "nhìn nhận công nghệ qua con mắt của khách hàng" và đóng vai trò quan trọng trong việc hiện thực hóa mục tiêu của Gerstner là xây dựng IBM thành một tập đoàn mang định hướng thị trường.

Quyết định phát triển khâu dịch vụ trong IBM của Gerstner mang lại rất nhiều bài học kinh doanh quý giá đáng được ghi nhận, cụ thể là:

- **Đảm bảo giám sát chặt chẽ sự phát triển của ngành kinh doanh trọng yếu cũng như các ngành kinh doanh then chốt khác.** Gerstner không thể giúp gì nhiều dù biết rằng doanh số bán phần cứng máy tính của hãng đang bị sụt giảm một cách nhanh chóng. Kể cả khi công việc kinh doanh của bạn bị chao đảo, thì cũng khó có thể sụt giảm nhanh như trường hợp của IBM doanh thu từ phần cứng của IBM giảm tới 50% chỉ trong 3 năm. Do các dấu hiệu không phải lúc nào cũng rõ ràng, nên bạn cần giám sát chặt chẽ những lĩnh vực kinh doanh trọng yếu của mình, những đối thủ cạnh tranh đáng gờm nhất cũng như những dấu hiệu hay xu hướng có khả năng ảnh hưởng tới công việc của bạn ở thời điểm hiện tại hoặc sau này.

- **Đừng trông đợi việc các giám đốc và nhân viên công ty lúc nào cũng sẵn lòng ủng hộ những thay đổi trong chiến lược kinh doanh.** Gerstner đã phải thừa nhận việc chuyển trọng tâm kinh doanh sang lĩnh vực dịch vụ đã "kích nổ một quả bom ngoài sức tưởng tượng" trong nội bộ IBM. Bất kỳ mọi thay đổi thực chất nào trong chiến lược của công ty cũng có thể bị cản trở bởi những người đã dành hàng năm trời làm việc theo cách thức cũ. Đó là lý do giải thích tầm quan trọng của việc khởi đầu cho công cuộc cải cách này bằng quá trình thay đổi văn hoá công ty, trước khi đưa vào áp dụng bất kỳ sáng kiến chiến lược mới mẻ và lớn lao nào. Nếu không làm được như vậy, hãy thay đổi cả văn hoá và chiến lược cùng một lúc.

TỪ NGƯỜI KHỔNG LỒ VỀ PHẦN CỨNG SANG NGƯỜI KHỔNG LỒ TRONG THƯƠNG MẠI ĐIỆN TỬ

Những động thái mạnh mẽ ban đầu của Gerstner đã chứng tỏ vị Tổng Giám đốc của IBM là một trong số những nhà lãnh đạo đầu tiên của các công ty lớn nắm bắt được tiềm năng to lớn của công nghệ Internet, mà vào thời điểm đó đang còn phải nhận nhiều hoài nghi. Người đứng đầu IBM coi Internet không đơn giản là một công nghệ mới, mà còn là trào lưu đi đầu đưa tới những thay đổi mang tính đột phá:

Ngày càng rõ ràng là Internet đang ngày càng củng cố vị trí của mình bên cạnh các công nghệ truyền tải vĩ đại khác, trước hết chúng thách thức và sau đó là làm thay đổi về cơ bản cách vận hành mọi việc trên thế giới.

Nước cờ đầu tiên đầu tư 300 triệu đôla vào Internet của Gerstner năm 1995 đã mang lại cho IBM sự khởi đầu mang tính quyết định trên đấu trường kỹ thuật số và giúp hãng chuyển mình từ một công ty cung cấp máy tính có dung lượng bộ nhớ lớn thành một hãng kinh doanh dựa vào tri thức hiện đại. Gerstner hiểu rằng để hoàn thành được sự chuyển đổi, phải đưa Internet vào mọi ngõ ngách của IBM, từ các sản phẩm cho tới các hoạt động và công việc tiếp thị của hãng.

Ông cũng nhận ra rằng việc áp dụng Internet sẽ đặt ra cho hầu hết các công ty những thách thức vô cùng to lớn. Đa số các công ty và tổ chức--trong đó có không ít nằm trong danh mục khách hàng của IBM, cần được giúp đỡ để nắm bắt được công nghệ Internet. Việc này có liên quan tới mọi thứ, từ khâu bán các sản phẩm hiện thời trên mạng cho tới việc đưa ra một chiến lược Mạng thống nhất trong tương lai. Nói tóm lại, những công ty này cần một IBM mới mẻ, hợp thời, giúp họ tích hợp Internet vào công việc kinh doanh hàng ngày của họ:

Internet xét cho cùng là đổi mới và hội nhập. Nhưng bạn sẽ không thể đổi mới nếu bạn không kết hợp công nghệ thông tin với những quy trình điều hành công việc hàng ngày.

Vào cuối những năm 90, người ta có thể thấy bằng chứng về sự chuyển hóa của IBM thành một nhà cung cấp các giải pháp hiện diện ở khắp mọi nơi. Đến năm 2000, IBM trở thành nhà cung cấp giải pháp kinh doanh hàng trực tuyến hàng đầu: với 130.000 nhân viên tư vấn, một con số đáng kinh ngạc, cùng số hợp đồng dịch vụ hoàn tất trong vòng 3 năm là 18.000. Những công việc mà IBM thực hiện liên quan đến mọi lĩnh vực, từ hỗ trợ thiết kế website cho tới cung cấp toàn bộ các chiến lược phát triển mạng cho khách hàng. Điều này có nghĩa là IBM đã cung cấp các dịch vụ Internet nhiều gấp ba lần so với ba đối thủ cạnh tranh lớn nhất của hãng gộp lại. Khoảng 20 tỷ USD là con số doanh thu thu được từ sáng kiến Internet của IBM - một bằng chứng thuyết phục cho thấy "vụ cá cược" Gerstner đặt vào Internet đã được đền đáp xứng đáng.

ĐẦU TƯ VÀO NGHIÊN CỨU PHÁT TRIỂN: TRIỂN VỌNG CỦA GIẢI PHÁP

Ít lâu sau khi Gerstner tới IBM, ông đã thể hiện rõ quyết tâm đầu tư cho tương lai của tập đoàn thông qua các chương trình nghiên cứu phát triển, dù IBM đang thua lỗ nặng nề. Vào thời điểm ấy, trên bàn làm việc của Gerstner là kế hoạch giải tán bộ phận nghiên cứu phát triển do người tiền nhiệm vạch ra. Song Gerstner đã quyết định đi theo hướng ngược lại. Ông quyết định giữ nguyên trung tâm nghiên cứu Watson-phòng thí nghiệm các chương trình nghiên cứu phát triển của IBM-đồng thời yêu cầu các nhà nghiên cứu ở đó dành nhiều thời gian hơn nữa để tìm ra các giải pháp cho các vấn đề của khách hàng.

Đặc biệt, Gerstner đã tập trung đầu tư nghiên cứu vào phát triển Internet. Gerstner nhận ra tiềm năng ngoài sức tưởng tượng của Internet với vai trò là động lực cho những biến đổi mạnh mẽ đang dần manh nha, và ông tin tưởng vào điều này tới mức sẵn sàng cải tổ lại hãng theo ý tưởng đó:

Nếu chúng ta thực sự tin tưởng vào điều này, chúng tôi sẽ điều chỉnh ưu tiên đầu tư của hãng. Trong khoảng 4 tuần, chúng tôi đã tái phân bổ đầu tư 300 triệu đô la. Chúng tôi đã lập được bộ phận phụ trách Internet. Đây chính là chất xúc tác cho sự thay đổi trong IBM.

Gerstner gọi đây là quyết định đánh cược với cả tập đoàn lần thứ hai của ông lần đầu tiên là khi quyết định giữ một IBM thống nhất. Ban đầu, ông hướng 25 chi tiêu nghiên cứu phát triển của IBM vào các dự án liên quan đến mạng và đến năm 1999, con số này đã lên tới tới 50 khi đó ngân sách dành cho nghiên cứu phát triển của IBM đã lên tới mức ấn tượng: 5 tỷ đô la.

Tăng chi phí cho nghiên cứu phát triển mới chỉ là sự khởi đầu. Vị lãnh đạo IBM còn quyết tâm biến IBM thành một nhà cung cấp các giải pháp hoàn chỉnh và trở thành người đi đầu trong cái mà ông gọi là "tin học mạng lưới". Đây không phải là một loại mốt nhất thời hay một động thái tùy hứng ban đầu mà là một sáng kiến nghiêm túc của hãng để tự tái thiết chính mình:

Vị trí thống trị thực sự trong ngành này đã chuyển từ việc sáng chế ra công nghệ tới việc ứng dụng những công nghệ đó.

Sau đây là một số hoạt động theo kiểu Gerstner mà những người khác có thể áp dụng cho chính công ty của mình:

- **Đầu tư cho tương lai:** Bất kể điều kiện thị trường hiện tại đang như thế nào, công ty cũng không bao giờ được tự mãn. Hãy đảm bảo rằng công ty của anh đang đặt cược cho tương lai bằng những khoản đầu tư đúng đắn ngay từ bây giờ.
- **Khi đưa ra những quyết định "đánh cược cả công ty", hãy đảm bảo rằng bạn hoàn toàn đúng.** Gerstner gọi quyết định đầu tư 300 triệu đô la cho phát triển các sản phẩm Internet là quyết định đánh cược cả tập đoàn lần thứ hai. Khi không một ai có khả năng tiên đoán chính xác điều gì, chỉ nên mạo hiểm số phận của công ty khi có cơ sở rõ ràng đảm bảo quyết định của bạn là đúng đắn.

• **Hãy là người phát hiện được xu hướng mới.** Gerstner đã sớm nhận ra rằng tương lai của ngành công nghệ thông tin đang chuyển từ việc phụ thuộc vào những sáng tạo về công nghệ sang việc áp dụng chúng trong thực tiễn. Ông đã đúng – và ý tưởng thay đổi về căn bản chiến lược kinh doanh đóng vai trò quan trọng trong sự phục hồi của IBM.

Gerstner đã làm rất nhiều việc một cách đúng đắn, và như đã được ghi nhận, ông là người đã thực hiện một trong số những cú “lội ngược dòng” ngoạn mục nhất trong lịch sử kinh doanh. Các nhà nghiên cứu lịch sử của các doanh nghiệp có thể không xếp Gerstner ngang hàng với Jack Welch hay Bill Gates, nhưng rõ ràng ông xứng đáng có một chỗ trong hàng ngũ những nhà lãnh đạo kinh doanh hàng đầu. Năng lực hiếm thấy giúp ông hiểu thấu bản chất của tình hình và từ đó đề ra những điều chỉnh phù hợp đã đưa Gerstner trở thành một trong những vị Tổng Giám đốc tài ba nhất trong thời đại của mình.

Lou Gerstner sẽ làm gì?

Quay trở lại với kịch bản ở đầu chương, điều gì đã dẫn tới sự sụt giảm trong hoạt động tư vấn luật của công ty bạn? Đó chính là vì bạn và các đồng sự đã không chú ý tới những thay đổi chấn động đang lan truyền trong cộng đồng của mình.

Nói tóm lại: trong nhiều năm, công ty tư vấn luật của bạn đã làm ăn rất phát đạt nhờ các vụ việc liên quan tới nhà đất và cung cấp dịch vụ tư vấn luật cho các doanh nghiệp nhỏ. Vào những năm đầu mới hoạt động, do nhu cầu của khách hàng mà bạn đã phải thuê thêm luật sư để có thể thoả mãn được mọi yêu cầu khác nhau.

Tuy nhiên, những năm gần đây, công ty của bạn không còn theo kịp những thay đổi đang diễn ra từng ngày từng giờ trong thị trấn nữa. Ba tập đoàn lớn xuất hiện ở đây đã làm thay đổi thành phần dân cư của thị trấn, và đi kèm với nó là một loại hình dịch vụ luật pháp mới theo nhu cầu của người dân. Những thay đổi đó khiến cho công ty của bạn gần như bị gạt ra ngoài lề, và bởi vì bạn trông chờ vào các đồng sự trong công ty nhiều hơn là vào thị trường nên bạn đã không thể hình dung được điều gì đang xảy ra.

Ví dụ, trong khi chỉ có một số thanh niên chuyển đến đây định cư và mua nhà, còn lại hầu hết bọn họ đều tìm thuê những căn hộ nhỏ hoặc những căn nhà tập thể, việc đó làm hạn chế nhu cầu về luật sư giải quyết các vụ phá sản, đóng cửa trong thị trấn. Khi những người trẻ tuổi độc thân này kết hôn, phải xây dựng tổ ấm, họ đã tìm được những công ty có thể đảm đương các thủ tục đăng ký kết hôn hay thừa hưởng di chúc và các điều kiện pháp luật tương tự khác. Công ty bạn đã không hề chuẩn bị để đáp ứng loại hình dịch vụ đặc biệt này.

Hơn thế nữa, những làn sóng kinh doanh trong thị trấn kéo theo các yêu sách của đội ngũ công nhân cũng dâng cao, và thế là lại thêm một lĩnh vực nằm ngoài phạm vi của công ty bạn. Không chỉ có vậy, rất nhiều khách hàng nhỏ của bạn dần dần biến mất bởi vì hàng loạt các tập đoàn lớn đã làm cho nhiều doanh nghiệp tư nhân bị phá sản.

Thật nực cười rằng thành công của công ty bạn lại góp phần quan trọng vào sự suy sụp của mình. Công ty bạn đã đứng đầu quá lâu đến nỗi các bạn chẳng còn tiếp tục làm những việc đã giúp các bạn đạt được vị trí đó.

Sai lầm lớn nhất là ở chỗ bạn tưởng rằng có thể đáp ứng được mọi nhu cầu của thị trường. Bạn tổ chức các cuộc họp nội bộ nhiều hơn là tập trung vào nghiên cứu thị trường. Nếu chú tâm tìm hiểu nhu cầu của mọi người, bạn và các đồng nghiệp hẳn đã nhận thấy sự chuyển mình của thị trường. Lou Gerstner đã phải làm mọi cách để đảm bảo cho hãng được thông tin đầy đủ và chính xác về những xu hướng mới của khách hàng. Ông sẽ không bao giờ ngừng tìm kiếm cách giải quyết những vấn đề của mọi người, thậm chí ngay cả khi điều đó dẫn đến việc phải thay thế các luật sư không đủ năng lực đảm đương những trách nhiệm đó.

ĐÁNH GIÁ KHẢ NĂNG LÃNH ĐẠO CỦA BẠN

1. Bạn có lối tư duy thiên về giải pháp hay thiên về sản phẩm? Nếu câu trả lời là thiên về sản phẩm, có lẽ bạn và các đồng sự của mình còn khá nhiều việc phải làm.
2. Trong việc điều hành công ty, bạn có dành cho khách hàng một vai trò quan trọng hay không? Nếu không, bạn và các giám đốc cao cấp của bạn dành bao nhiêu thời gian với khách hàng?
3. Bạn có đang hoạt động trong một lĩnh vực mà tại đó, dịch vụ và giải pháp đóng một vai trò sống còn hay không? Liệu có khả năng các giải pháp sẽ ngày càng quan trọng hơn trong những năm tháng sắp tới không?
4. Nếu câu trả lời của bạn là có cho bất kỳ phần nào của câu 3, hãy đánh giá xem bộ phận dịch vụ của công ty bạn đang nằm ở đâu trong thang điểm từ 1 đến 10?
5. Công ty của bạn gần đây có thu nhập được nhiều từ các dịch vụ ăn theo sản phẩm hiện thời không? Công việc kinh doanh này có thể mở rộng thế nào?
6. Các sản phẩm có hàm lượng chất xám cao như tư vấn, giải pháp điện tử v.v. có thay thế được các sản phẩm hiện hành trong lĩnh vực kinh doanh của bạn không? Nếu có thì công ty bạn có thể làm gì để đầu tư cho xu hướng này?

THÊM MỘT SỐ BÀI HỌC TỪ VỊ CHỦ TỊCH IBM

- 1. Đảm bảo rằng công ty của bạn phải luôn hướng về khách hàng.** Hãy nhớ kinh nghiệm này và dành ra nhiều thời gian cho khách hàng hơn nữa. Gerstner và các nhà lãnh đạo hàng đầu khác đã dành hơn 50 thời gian của họ để tìm hiểu khách hàng. Nhiều tập đoàn, thậm chí rất nhiều các hãng lớn nhất thế giới đã phải chịu hậu quả nặng nề khi không quan tâm đầu tư cho hoạt động đó. Hãy đảm bảo rằng công ty của bạn áp dụng cách tiếp cận “từ bên ngoài vào” để chống lại tình trạng trên.
- 2. Hãy bớt chút thời gian để đánh giá ngành kinh doanh của bạn với cách nhìn mới mẻ.** Hãy nghĩ tới 4-5 cách thức theo đó giải pháp và dịch vụ sẽ thay đổi toàn bộ lĩnh vực của bạn. Liệu có khả năng công ty bạn có thể hoặc phát triển hoặc mở rộng các bộ phận dịch vụ của mình hay không? Liệu các giám đốc khác hoặc là các nhà cựu lãnh đạo cao cấp có bỏ qua điều gì không?
- 3. Hãy nghiên cứu tình hình lĩnh vực của mình thông qua việc dành nhiều thời gian vào các trang Web của các đối thủ, tìm hiểu các sản phẩm mới của họ v.v.** Đối thủ của bạn làm thế nào để dần dần trở thành các hãng chuyên về cung cấp các dịch vụ và giải pháp? Hãy kết hợp các bài học kinh nghiệm mà bạn học được từ những câu chuyện trong công ty. Bạn nên luyện việc này thành thói quen bằng cách dành ra một khoảng thời gian mỗi tuần để nghiên cứu tình hình cạnh tranh.
- 4. Nếu có thể, hãy liệt kê từ năm đến bảy sản phẩm thiên về giải pháp mà công ty của bạn có thể cung cấp trong vòng ba năm tới.** Đó có thể bao gồm cả dịch vụ cho các sản phẩm hiện hành. Hãy đảm bảo rằng những sản phẩm là khả thi sau khi xem xét dòng sản phẩm và năng lực sản xuất của công ty cũng như sự phù hợp của nó đối với định hướng chiến lược của công ty bạn.
- 5. Sau khi xây dựng danh mục sản phẩm này, hãy viết một kế hoạch kinh doanh chi tiết, mô tả các nguồn lực cần thiết để tạo ra các sản phẩm theo hướng giải pháp.** Trong đó, chắc chắn phải có một bản phân tích thị trường (gần đây hoặc trong vòng ba năm trở lại), phân tích chi tiết tình hình cạnh tranh và doanh thu cũng như tiềm năng lợi nhuận. Song bản kế hoạch chi tiết này không phải là một tập tài liệu dài hơn 20 trang mà có thể chỉ đơn giản là một bản tóm tắt ngắn gọn hoặc phác thảo sơ lược kế hoạch kinh doanh. Hãy đảm bảo rằng trong đó có các đánh giá về lợi nhuận, doanh số và trình tự thực hiện thực tế dựa trên những nghiên cứu

chắc chắn.

6. Trao đổi và bàn bạc kế hoạch này với các giám đốc đồng cấp cũng như với giới lãnh đạo công ty. Đề nghị họ cho biết nhận xét và phản ứng. Nếu các ý tưởng của bạn được đón nhận nhiệt tình, hãy đề đạt lên các nhà quản trị cao cấp khác để tiến hành thực hiện kế hoạch và mở rộng lĩnh vực kinh doanh dịch vụ/giải pháp trong công ty bạn.

Chương 4. CHUẨN BỊ CHO MỘT CUỘC CẢI BIẾN LỚN LAO

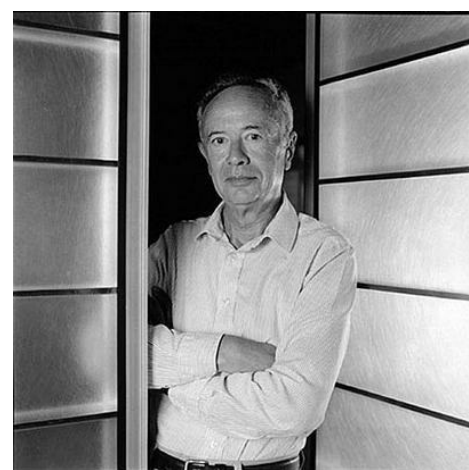
Hầu hết những công ty bị phá sản không phải vì họ đã mắc sai lầm, mà vì những công ty này thiếu những cam kết đầy đủ. Họ đã để phí hoài những động lực và nguồn lực quý giá của chính họ trong quá trình cố gắng đưa ra một quyết định, hoặc nguy hiểm hơn nữa là trong tình trạng đứng yên.

ANDY GROVE,

đồng sáng lập kiêm Tổng giám đốc công ty Intel.

Tôi nhận thấy là tất cả các doanh nghiệp cho dù là những doanh nghiệp công nghiệp truyền thống hay những doanh nghiệp công nghệ mới hiện đều đang trong thời điểm lựa chọn, chẳng hạn như đứng trước giai đoạn chiến lược, tùy thuộc vào mức độ hoạt động các doanh nghiệp này trong hai loại hình trên ... Những doanh nghiệp đó hoặc xây dựng những chiến lược cạnh tranh mới hoặc sẽ bị loại ra khỏi cuộc chơi.

ANDY GROVE



Andy Grove sẽ làm gì?

Bạn là Tổng Giám đốc của một hãng sản xuất và thương mại dược phẩm cỡ trung ở vùng Midwest. Tuy sản xuất được hơn 100 loại thuốc khác nhau, song doanh nghiệp của bạn lại ngày càng trở nên phụ thuộc vào một sản phẩm bán chạy nhất, đó là một trong những loại thuốc làm giảm cholesterol hàng đầu trong ngành.

Năm ngoái, loại thuốc này chiếm 60% thị phần và đóng góp 80% lợi nhuận cho công ty. Tuy nhiên, thị phần của nó đã sụt giảm một cách thảm hại cùng với sự suy giảm niềm tin của những nhà đầu tư vào công ty. Giá cổ phiếu của công ty giảm mạnh khoảng 50% so với mức trước đó. Tình trạng giá cổ phiếu sụt giảm đã biến bạn từ một anh hùng trở thành một người bất tài. Nửa tá những nhà phân tích phố Wall hạ thấp điểm cổ phiếu công ty bạn, còn ban lãnh đạo thì thúc ép bạn phải sớm cho họ biết dự định của mình trước hoàn cảnh này.

Điều gì ẩn đằng sau sự sụt giảm ghê gớm này trên thị trường cổ phiếu? Một nhà sản xuất thuốc bổ (một công ty thậm chí không có đối thủ cạnh tranh) đã sản xuất một loại thuốc bổ đe dọa vị thế của công ty trên thị trường. Loại thuốc bổ mới có chứa chất chống ôxy hóa, tỏi, gừng, và những vị thuốc chữa bệnh khác có thể làm giảm lượng cholesterol ở những người trung niên mà không có bất kỳ một phản ứng phụ nào. Điều tồi tệ hơn là ở chỗ giá bán lẻ của loại thuốc bổ này chỉ bằng một nửa so với sản phẩm của công ty bạn, ngoài ra, loại thuốc này có thể dùng mà

không cần kê đơn của bác sỹ.

Mặc dù bạn đã được nghe nói về hiệu quả chữa bệnh của một số dược thảo trong việc làm giảm lượng cholesterol, song những nhà nghiên cứu chủ chốt đã khuyên bạn không nên bận tâm về sản phẩm thay thế. Họ (và cả những người quản lý) đều nhất trí rằng tôi, các thành phần bổ sung và những thứ linh tinh khác đều vô nghĩa và sẽ không được ưa chuộng bằng những sản phẩm hiện có của công ty bạn. Chỉ có duy nhất một nhà nghiên cứu trẻ trong công ty lên tiếng ủng hộ việc sử dụng dược thảo trong sản xuất. Nhưng chẳng có ai xem xét nghiêm túc ý kiến của anh ta, mặc dù anh ta có bằng tốt nghiệp của Học viện Kỹ thuật Massachusetts danh tiếng.

Nhận xét do đội ngũ quản lý đưa ra có vẻ hoàn toàn đúng đắn cho đến thời điểm 6 tháng trước, nghĩa là trước thời điểm loại thuốc bổ bắt đầu giành lấy thị phần từ loại thuốc của công ty nhờ một bài viết dài hai trang trên một tạp chí quốc gia (cũng như trong các lời đồn thổi trên mạng nói về "sản phẩm đột phá mới trong lĩnh vực y tế"), loại thuốc bổ đã bắt đầu "cất cánh". Sau khi thị phần sản phẩm của công ty sụt giảm 1/3, bạn liền tự mình thực hiện một số cuộc điều tra và đã khám phá ra một điều: có đến hơn 10.000 trang web, con số khó có thể tin được, chuyên dành để nói về cholesterol và những tác động của nó đến sức khỏe (bao gồm cả những lời khuyên giúp làm giảm cholesterol, tác dụng của thuốc...)

Bạn gần như không có trong tay nguồn sản phẩm thay thế nào, và do đó không có cách nào để bù đắp cho phần doanh thu đã mất từ sản phẩm "ngôi sao" của công ty. Trừ khi bạn có khả năng đảo ngược mọi thứ xung quanh, còn không bạn sẽ phải đối mặt với một trong những thời kỳ kinh doanh tồi tệ nhất trong lịch sử công ty. Điều này cũng có thể đồng nghĩa với việc sẽ phải đóng cửa một số nhà máy, sa thải hàng nghìn công nhân. Vậy bạn đã sai ở đâu? Có thể tránh được điều này không? Nếu được thì làm thế nào? Và bây giờ bạn phải làm gì?

Andy Grove sẽ làm gì?

Rất ít người có thể vượt qua được những khổ cực như chàng trai người Hung-ga-ri gốc Do thái Andras Grof. Sau khi suýt chết vì căn bệnh đậu mùa, thoát chết trong gang tấc khỏi tay quân Phát xít Đức trong Đại chiến thế giới II, Andras đã chạy sang Mỹ khi Hồng quân Liên Xô tiến vào Hung-ga-ri. Ông đã tự học tiếng Anh và thi đỗ vào một trường cao đẳng ở Mỹ sau khi tốt nghiệp tại Berkeley.

Vào cuối những năm 1960, ông đã tham gia sáng lập nên một công ty nhỏ hoạt động trong lĩnh vực công nghệ có tên Intel. Năm 1997, tạp chí Time đã tôn vinh ông là "Nhân vật của Năm" vì những đóng góp của ông trong cuộc cách mạng máy tính. Câu thần chú "chỉ có những kẻ cảnh giác mới sống sót" đã giúp ông sống và thành đạt trong suốt sự nghiệp của mình. Có điều trớ trêu là chính sự cảnh giác này đã mang lại cho Andy Grove những tiên liệu thiên tài góp phần tạo nên một ngành công nghiệp phát triển mạnh mẽ nhất trong thế kỷ 20.

Có rất nhiều điều đáng để học tập trong hành trình đầy biến động của Grove để xây dựng nên nhà sản xuất chip máy tính lớn nhất thế giới. Trên hành trình đó, công ty đã không dưới một lần đối mặt với những đợt khủng hoảng quy mô. Điều này càng củng cố và góp phần giải thích cách nhìn có phần cảnh giác của Grove. Có lần ông đã nói: "Thành công để ra tính tự mãn. Tính tự mãn sẽ dẫn đến thất bại." Trong suốt sự nghiệp hơn ba thập kỷ của mình, Grove chưa khi nào có tính tự mãn.

Trong suốt thời kỳ Grove làm Chủ tịch, ít nhất là hai lần Intel đối mặt với những thách thức tưởng chừng như sẽ làm công ty lụn bại hoặc phá sản hoàn toàn. Nhưng bằng cách vượt qua những khó khăn, Grove không chỉ làm cho công ty lớn mạnh hơn, dồi dào sinh lực hơn mà còn đóng góp vào kho tàng tri thức lãnh đạo thông qua những phương pháp hữu ích mà nhờ đó, các nhà quản lý khác có thể đối phó với những biến động lớn lao.

ĐÒN BẨY KÉP CỦA THÀNH CÔNG: THỰC HIỆN VÀ CHIẾN LƯỢC

Mọi việc bắt đầu vào năm 1968, khi Grove kết nhóm với hai người có cùng chung ý tưởng về một loại hình kinh doanh mới. Andy Grove, Bob Noyce và Gordon Moore đã từng nghĩ họ có thể sở hữu toàn thế giới. Họ đã khám phá ra việc có thể lưu trữ một số lượng tăng vô hạn những bóng bán dẫn chỉ trong một con chip mà không cần phải tăng đáng kể chi phí. Nhiều bóng bán dẫn hơn đồng nghĩa với việc tốc độ nhanh hơn, nhiều tiện ích hơn cho máy tính (và tất nhiên cả với bất kỳ loại máy nào có sử dụng chip điện tử). Với việc tạo ra một loại chip điện tử có thể lưu được ngày càng nhiều thông tin hơn, họ có thể gia tăng bộ nhớ và tính năng của máy tính với cách thức hiệu quả nhất xét về mặt chi phí. Intel đã ra đời trong hoàn cảnh đó. Một trong những yếu tố quan trọng nhất khiến Intel luôn có động lực để đi theo ý tưởng ban đầu chính là sự sáng suốt của Grove:

Tôi có một nguyên tắc trong kinh doanh, đó là: muốn biết được điều gì sẽ xảy ra trong vòng mười năm tới thì phải nhìn lại những gì đã xảy ra trong mười năm qua.

Grove không phải là vị giám đốc duy nhất của Intel có khả năng tiên liệu trước mọi việc. Vào năm 1975, Gordon Moore đã tự rút ra dự đoán quan trọng. Ông tuyên bố rằng cứ sau 18 tháng, sức mạnh của con chip máy tính lại tăng gấp đôi. Tuyên bố này bây giờ được gọi là quy luật Moore vì thực tiễn đã chứng minh nó hoàn toàn đúng.

Grove đã bổ sung quy luật của Moore với dự báo của chính mình, đó là: Thế giới sẽ không bao giờ ngừng tìm kiếm những ứng dụng mới cho những con chip đầy "quyền năng" này. Với mỗi thế hệ máy tính mới thì người ta càng cần những con chip mạnh hơn và Intel sẽ trở thành công ty cung cấp loại chip đó. Nhiều năm sau, Grove đã dùng phép ẩn dụ để mô tả cách thức mà công nghệ, sản xuất và tiếp thị đã tạo ra nền tảng cho thành công của Intel.

Bản chất của một công ty như Intel gắn với thực hiện và chiến lược. Ở một góc độ nào đó, Intel chẳng khác nào một chiếc ghế 3 chân. Một chân là công nghệ, cụ thể là công nghệ silicon và công nghệ thiết kế; một chân là sản xuất và cái chân cuối cùng là tiếp thị. Intel hoạt động tốt hay không đều là nhờ cả ba cái "chân" này cân đối với nhau. Khi một trong những trụ cột đó yếu hơn những trụ cột kia, chúng tôi bị chao đảo.

CUỘC KHỦNG HOẢNG ĐẦU TIÊN: INTEL BỊ ĐÁNH BẠI NGAY TRONG CHÍNH CUỘC CHƠI CỦA MÌNH

Vào đầu những năm 1980, cơ chế ba chân của Intel gần như sụp đổ. Khi mới được thành lập, công ty chiếm gần như trọn 100% thị phần trên thị trường bộ nhớ máy vi tính. Những đối thủ cạnh tranh đã xuất hiện vào những năm 1970, nhưng phải đến những năm 1980 thì các công ty của Nhật mới phá vỡ vị trí vững chắc của Intel trên thị trường. Những công ty Nhật đã làm được điều này nhờ vào việc sản xuất những con chip không chỉ tốt hơn mà giá lại rẻ hơn. Intel đã cố thử đủ mọi cách để đấu lại với các công ty Nhật nhưng đều không có kết quả. Sau đó, Grove đã nhận ra một số yếu tố dẫn đến thất bại của Intel, đó là: công ty đã chậm trễ trong việc đưa ra thị trường những thế hệ sản phẩm mới, đồng thời, công ty đã không kịp thời đầu tư xây dựng những nhà máy mới. Song xét cho cùng thì nguyên nhân sâu xa chính là việc đề ra những chiến lược sai và công tác thực hiện tồi.

Nếu thực hiện một chiến lược sai lầm, chắc chắn bạn thất bại. Bạn không có một chiến lược đúng đắn để thực hiện, bạn cũng sẽ thất bại... Thực ra, có một ví dụ điển hình về điều này, đó chính là hoạt động của công ty chúng tôi trong lĩnh vực bộ nhớ vi tính vào đầu những năm 1980. Cả khâu lập kế hoạch và thực hiện của chúng ta đều có sai sót.

Intel đã phải cố gắng cứu vớt tình hình. Công ty đang để doanh thu tuột khỏi tay khi nhu cầu đối với sản phẩm chip máy tính của Intel ở vào tình trạng rơi tự do. Grove cảm nhận thấy sức ép ngày càng tăng: "Nhu cầu về một chiến lược sản phẩm bộ nhớ khác, một chiến lược có thể cứu vớt được tình hình, đang trở nên ngày càng cấp thiết."

Vào một ngày trong năm 1985, sau khi những vấn đề của Intel đã kéo dài được gần một năm,

Grove đã thảo luận với Gordon Moore, khi đó đang là Tổng giám đốc của Intel về những thất bại của công ty. Trong cuộc nói chuyện mà sau này Grove tường thuật chi tiết trong cuốn hồi ký về thời kỳ còn làm lãnh đạo mang tên "Chỉ có những kẻ cảnh giác mới sống sót", Grove đã hỏi Moore một câu rằng:

"Nếu chúng ta bị truất quyền và Hội đồng quản trị sẽ tuyển một Tổng giám đốc mới thì anh thử nghĩ xem anh ta sẽ làm gì?" Gordon đã không ngần ngại trả lời rằng: "Anh ta sẽ tách chúng ta ra khỏi lĩnh vực bộ nhớ vi tính." Tôi liếc nhìn anh, im lặng một hồi rồi nói: "Vậy tại sao anh và tôi lại không bước ra khỏi cửa, sau đó quay lại và tự mình làm điều đó?"

Câu chuyện này đã trở thành một giai thoại trong toàn ngành công nghệ thông tin. Ông đã nhận ra rằng các công ty Nhật không phải là những đối thủ cạnh tranh tầm thường. Thực tế là họ có đủ tiềm năng đánh bại Intel ra khỏi thị trường. Mặc dù Intel được xây dựng trên cơ sở sản phẩm nòng cốt là bộ chip nhớ vi tính, song công ty thực sự không có sự lựa chọn nào khác ngoài việc phải rời bỏ thị trường, bởi đơn giản là công ty không thể tiếp tục hướng đi hiện tại được. Nhưng Grove luôn biết rằng việc rời bỏ lĩnh vực kinh doanh ban đầu cũng đồng nghĩa với một quá trình thay đổi lâu dài và đầy khó khăn mà gần như chắc chắn sẽ dẫn đến những quyết định đầy đau xót: đóng cửa nhà máy và sa thải nhân công.

Chúng ta đã bị những đối thủ cạnh tranh người Nhật loại ra khỏi cuộc chơi. Thực sự là chúng ta không còn một sự lựa chọn nào khác ngoài việc rời bỏ thị trường... Lĩnh vực kinh doanh ban đầu của công ty lại đi vào ngõ cụt thay vì tìm ra những đột phá, do vậy chúng ta phải thực hiện một sự chuyển đổi nhanh chóng.

Tình hình lúc đó rất xấu, thậm chí còn đến mức tồi tệ. (Sau này Grove có nói rằng khi mọi việc kết thúc, khoảng một phần ba nhà xưởng bị đóng cửa và cũng khoảng một phần ba nhân công bị sa thải.) Quá trình này kéo dài suốt ba năm khủng khiếp. Khi rút khỏi thị trường bộ nhớ vi tính, công ty đã chuyển phần lớn nguồn lực của mình đầu tư vào một công nghệ mới: sản xuất bộ vi xử lý. Nếu bộ chip nhớ chỉ đơn thuần là thiết bị lưu trữ thì bộ vi xử lý lại là bộ phận có chức năng "tư duy" trong máy tính và là nơi thực sự thực hiện công việc tính toán. Một điều chắc chắn là lĩnh vực mới này có vẻ đầy hứa hẹn. Nhưng Grove cũng phải công nhận việc rời bỏ lĩnh vực sản xuất bộ chip nhớ là một trong những quyết định khó khăn nhất mà ban quản trị đã từng đưa ra.

Về phía chúng tôi, những giám đốc cấp cao, chỉ khi đối mặt với một cuộc khủng hoảng có tính chu kỳ kinh tế và những báo động đỏ liên tiếp về tình hình hoạt động của công ty, chúng tôi mới có đủ bản lĩnh thực hiện quyết định khó khăn đó.

Bằng việc rời bỏ lĩnh vực bộ nhớ và tập trung vào lĩnh vực kinh doanh bộ vi xử lý có độ rủi ro cao hơn, Grove đã gieo những hạt giống mà sau này giúp Intel trở thành một công ty hùng mạnh trong ngành kinh doanh mới này. Một thập kỷ sau, Grove sẽ lại đối mặt với một cuộc khủng hoảng khác, bao hàm một số nhân tố tương tự như cuộc khủng hoảng đầu tiên này. Nhưng trước khi chúng ta chuyển sang giai đoạn khác, hãy tổng kết lại những gì chúng ta học được từ kinh nghiệm của Grove tại Intel:

- **Tạo lập cách nhìn khách quan từ bên ngoài.** Muốn thực sự hiểu về công ty, tổng thể và chi tiết, hãy nhìn công ty theo góc độ của người ngoài cuộc. Chính góc nhìn đó là cái mà bạn cần để từ đó đưa ra những quyết định quan trọng. Khi Grove hỏi Moore về việc một vị Tổng giám đốc ngoài công ty sẽ làm gì để đối phó với cuộc khủng hoảng hiện thời, ông đã áp dụng phương pháp này vào tình huống của Intel và đưa ra một quyết định lạnh lùng và sắt đá, nhưng cuối cùng đã cứu sống toàn công ty và đưa nó trở thành một công ty hùng mạnh hơn rất nhiều.

- **Đừng bao giờ bao bọc quá mức công ty đến mức nó không tin vào những điều chưa làm được của chính mình.** Grove tin rằng sự cảnh giác ở một chừng mực nào đó là tốt đối với công ty. Hãy tự bảo vệ trước những cú đột kích của đối thủ bằng cách luôn đặt cả quản lý và nhân viên trong trạng thái sẵn sàng và cảnh giác. Điều này không có nghĩa là gieo rắc nỗi ám

ảnh và lo sợ trong công ty mà là truyền cho mọi nhân viên ý thức cảnh giác lành mạnh, để mọi người có thể tập trung vào việc giữ công ty đi đúng hướng.

XÁC ĐỊNH NHỮNG THỜI ĐIỂM BƯỚC NGOẶT CHIẾN LƯỢC: MỘT CÁI BIẾN 10X

Vào một buổi sáng tháng 12 năm 1994, Grove bước chân vào văn phòng mà không hề biết rằng thế giới của mình lại sắp có một cuộc đảo lộn ngoạn mục. Khi đó Intel đang chuẩn bị tung ra bộ vi xử lý thế hệ mới nhất: bộ vi xử lý Pentium. Một vài tuần trước đó, một lỗi thiết kế nhỏ đã được phát hiện trong con chip và những báo cáo về vấn đề này đã bắt đầu được đưa tải lên mạng. Tuy nhiên, tình hình dường như đều nằm trong tầm kiểm soát vì những thử nghiệm cho thấy rằng vấn đề đó là hiếm hoi, 27000 năm mới xảy ra một lần.

Nhưng trong buổi sáng định mệnh đó, mọi thứ đã thay đổi. Grove được thông báo IBM đã đình lại việc xuất xưởng những máy tính hoạt động bằng bộ vi xử lý Pentium. Uy tín của Intel hay nói rộng hơn sự tồn vong của toàn công ty bị đe dọa vì những lo ngại về sai sót đó đã vượt ra ngoài vòng kiểm soát của công ty. Grove đã phải đối mặt với một quyết định quan trọng: hoặc là cố gắng trấn an thế giới rằng con chip hoạt động tốt, hoặc là thay thế từng con chip mà việc này sẽ khiến Intel mất tới nửa tỷ đô la. Và ông đã quyết định lựa chọn giải pháp thứ hai. Lần thứ hai trong vòng một thập kỷ, công ty lại phải đối mặt với sự hỗn loạn và có thể bị tiêu diệt. Sau này, Grove đã viết rằng: cho dù kết quả ra sao nhưng mọi thứ không còn được như trước nữa.

Có một điều gì đó đã thay đổi, một điều gì đó lớn lao, một điều gì đó trọng đại mà ta thậm chí không biết điều đó là gì.

Điều gì đã xảy ra vậy? Theo Grove, các quy tắc điều hành doanh nghiệp của ông trong nhiều thập kỷ qua không còn hiệu lực nữa. Đột nhiên, những gì mà Intel nghĩ về chất lượng, về độ tin cậy không còn là vấn đề nữa. Lần đầu tiên, những người sử dụng vi tính, thậm chí không phải là khách hàng trực tiếp của Intel đòi hỏi sản phẩm của Intel phải được thay thế. Intel đã đạt đến cái mà Grove gọi là "thời điểm bước ngoặt chiến lược", một thời điểm mà công ty phải đối mặt với một cuộc cải biến lớn lao và rộng khắp, một cuộc cải biến mạnh mẽ tới mức có thể phải đánh đổi bằng sự sống còn của toàn công ty.

Sau này, Grove đã kết luận rằng: thời điểm bước ngoặt chiến lược có xu hướng đi lên sau một khoảng thời gian dài thành công liên tục. Vào những thời điểm khi mà các giám đốc của công ty không thể nghĩ được gì ngoài những thành công liên tiếp thì đó chính là lúc toàn thể công ty dễ bị tổn thương nhất. Grove đã giành được sự đồng tình rộng rãi trong bài thuyết trình về chuyên đề này, mà sau đó đã trở thành chủ đề cho cuốn sách của ông.

Đối với Grove, điểm khác biệt giữa một thay đổi thông thường với một thời điểm mang tính bước ngoặt chiến lược (SIP-Strategic Inflection Point) chính là ở quy mô và tầm vóc của những tác động có thể có với công ty:

Những người quản lý chúng ta thích nói về sự thay đổi đến nỗi áp lực thay đổi đã trở thành khuôn mẫu của việc quản lý. Nhưng thời điểm bước ngoặt chiến lược không chỉ đơn thuần là thay đổi. Nó phải được so sánh như cuộc đổi dòng trên sông dẫn ra con thác Class IV. So với một dòng nước thông thường, con thác này ngang tàng và ác hiểm đến mức ngay cả những người đi bè chuyên nghiệp cũng phải e dè, thận trọng.

Thậm chí Grove còn định lượng được thời điểm bước ngoặt chiến lược bằng việc gọi đó là "cuộc cải biến 10x", nghĩa là tầm cỡ của cuộc cải biến này trọng đại gấp 10 lần những thay đổi mà công ty đã từng biết đến. Ông cũng lưu ý rằng những thời điểm bước ngoặt chiến lược không chỉ giới hạn ở những thay đổi về mặt công nghệ. Gần như mọi thứ đều có thể dẫn đến một thời điểm bước ngoặt chiến lược. Đó có thể là một cuộc cạnh tranh mới mang tính tiềm đoạt vị thế trên thị trường, một sự cải tổ trong các quy định, một kênh phân phối mới.v.v. Những thời điểm bước ngoặt chiến lược hiếm khi lộ rõ nhưng lại có thể có ảnh hưởng tới cả

một công ty hoặc toàn ngành.

Trận chiến trước đây giữa các giám đốc cấp cao với các công ty Nhật và với chính bản thân các giám đốc là điển hình cho thời điểm bước ngoặt chiến lược. Đồng thời nó đã giúp Grove sáng tỏ về vấn đề này. Những nguyên tắc trước kia không còn phát huy hiệu quả nữa. Sự hỗn loạn hay chí ít là cảm giác ngoài vòng kiểm soát đã chiếm ưu thế. Grove đã từng tuyên bố rằng: "Chúng ta đã đánh mất giá trị của mình. Chúng ta đang lang thang trong thung lũng của sự chết chóc."

Nhưng vì Grove đã trải qua tình trạng này một lần và sẽ sắp phải chống chọi với nó một lần nữa nên ông hiểu rằng những thời điểm bước ngoặt chiến lược không phải lúc nào cũng đồng nghĩa là "một cái chết tập thể". Nếu được quản lý tốt, những thời điểm như vậy thậm chí còn thổi một luồng sinh khí mới vào toàn công ty.

NHỮNG THỜI ĐIỂM BƯỚC NGOẶT CHIẾN LƯỢC CÓ THỂ CỨNG CỐ TỔ CHỨC

Không phải tất cả các thời điểm bước ngoặt chiến lược đều đem lại thảm họa cho công ty và các giám đốc. Theo Grove: Những thời điểm bước ngoặt chiến lược mở ra cơ hội cũng như thách thức. Chính vào những thời điểm cải biến cơ bản đó mà câu nói "thích nghi hay là chết" thể hiện ý nghĩa thực sự của nó.

Tại sao lại như vậy? Vì những công ty thích ứng để đối phó với áp lực to lớn thường tự mình đổi mới, thông qua việc bổ sung những kỹ năng và năng lực mới trong quá trình điều chỉnh trước những thay đổi bên ngoài. Trong hầu hết mọi trường hợp, việc sớm phát hiện ra thời điểm bước ngoặt chiến lược là chìa khóa của sự thành công. Bằng cách hành động trước khi những thiệt hại tiềm ẩn tại thời điểm bước ngoặt chiến lược xảy ra, công ty không những có thể tránh được những đe dọa trước mắt mà còn tăng cường nội lực giúp họ có thể vượt qua những khó khăn trong những năm sắp tới:

Hoạt động của các doanh nghiệp này sẽ làm các doanh nghiệp khác phải thay đổi. Cạnh tranh cũng sẽ mang đến sự thay đổi; công nghệ cũng tạo ra sự thay đổi... Do vậy khả năng nhận biết được khi nào gió đổi chiều và có những hành động kịp thời trước khi xảy ra bất trắc là tối quan trọng cho tương lai của công ty.

Khi công ty càng tiến gần đến thời điểm bước ngoặt chiến lược thì chính là lúc cần đến trí tuệ tập thể của toàn doanh nghiệp. Và như đã đề cập ở trên, sự tự mãn là điều tồi tệ nhất mà doanh nghiệp có thể có. Theo Grove, so với sự tự mãn thì lo sợ còn tốt hơn nhiều, vì nó giúp công ty cảnh giác, nhạy bén và tự chủ. Vì vậy, khi Grove làm Tổng giám đốc của Intel, ông đã cố gắng để sự cảnh giác lan truyền trong công ty với một mức độ vừa đủ với niềm tin rằng sự cảnh giác là một trong những thành tố giúp cho thành công của công ty:

Tôi cho rằng khả năng duy trì sự thành công của Intel có được là nhờ việc thường xuyên tỉnh táo trước những mối đe dọa, dù là từ công nghệ hay là từ cạnh tranh. Từ "cảnh giác" hàm ý chỉ một thái độ-thái độ luôn biết nhìn xa để lường trước những mối đe dọa có thể ngăn trở bạn đi tới thành công.

Và ngay khi sự cảnh giác phát huy tác dụng như mong đợi thì việc hành động tức thì cũng quan trọng không kém. Grove nhấn mạnh:

Tốt nhất là ban giám đốc cao cấp sớm nhận thức và chấp nhận tính tất yếu của thời điểm bước ngoặt chiến lược và hành động trước khi sự sống còn của công ty bị sức ép "10x" làm suy kiệt.

XỬ LÝ THỜI ĐIỂM BƯỚC NGOẶT CHIẾN LƯỢC: BÀI HỌC VỠ LÒNG CỦA NHÀ QUẢN LÝ.

Theo Grove, có ba dấu hiệu cảnh báo công ty sẽ phải chú ý để có thể xác định được khả năng xuất hiện sức ép 10x. Giám sát được những dấu hiệu này sẽ mang lại cho công ty vũ khí tốt

nhất để chống lại cuộc tấn công bất ngờ của thời điểm bước ngoặt chiến lược.

1. Đối thủ cạnh tranh chính chuẩn bị thay đổi. Công ty mà từ lâu bạn vẫn coi là đối thủ cạnh tranh chính có thể sẽ không còn là mối lo sợ lớn nhất nữa. Đây có thể là một điều cảnh báo sớm rằng mọi thứ đã bắt đầu xáo trộn và một thay đổi quan trọng đang bắt đầu diễn ra.

2. Đối tác hỗ trợ chính chuẩn bị thay đổi. Một công ty đã từ lâu là đồng minh quan trọng nhất của công ty bạn trở nên không còn giữ được vai trò như trước trên thị trường hoặc không còn quan trọng với công ty của bạn nữa. Nếu một điều gì đó xảy đến có thể làm thay đổi vị thế cạnh tranh của nhà cung cấp hoặc một đối tác chiến lược trên thị trường cũng như tầm quan trọng của họ đối với công ty của bạn, rất có thể điều đó cũng xảy đến với công ty của bạn.

3. Khả năng nắm bắt của ban quản lý đang thay đổi. Nếu các thành viên trong ban quản lý, bao gồm cả bạn, cảm thấy không bắt kịp được những gì đang thực sự diễn ra ở bên ngoài thì đó chính là dấu hiệu cho thấy rằng thực tiễn ở bên ngoài đang thay đổi với tốc độ nhanh chóng hơn là bạn tưởng.

CHUẨN BỊ SẴN SÀNG CHO CÔNG TY TRƯỚC THỜI ĐIỂM BƯỚC NGOẶT CHIẾN LƯỢC

Rõ ràng không ai có thể kiểm soát được khi nào thời điểm bước ngoặt chiến lược sẽ đến. Vậy Grove đề xuất những hành động gì giúp công ty chuẩn bị sẵn sàng cho những cuộc biến đổi lớn như vậy? Theo Grove: đầu tiên, người Tổng giám đốc phải truyền đạt đến mọi người tư tưởng "cảnh giác":

Trách nhiệm chính của một người quản lý là phải thường xuyên cảnh giác trước những cuộc tấn công từ bên ngoài và khắc sâu tinh thần đó trong tư tưởng của những nhân viên dưới quyền.

Vậy làm thế nào một Tổng giám đốc và các giám đốc cao cấp có thể đảm bảo rằng họ hoàn toàn có khả năng bảo vệ được công ty trước sự tấn công từ bên ngoài? Dưới đây là một số biện pháp:

1. Lắng nghe những lời cảnh báo. Grove gọi chúng là "những điềm báo hữu ích" vì chúng thường nói về những điều tồi tệ như trời sắp sập. Thông thường, những giám đốc cấp trung (giả dụ như giám đốc kinh doanh) là những người ít chú ý tới những vấn đề chiến lược nhưng lại gần gũi với thị trường hơn cả nên họ có điều kiện tốt để đánh giá mức độ biến động hay thay đổi trong môi trường kinh doanh. Vì thế hãy thật chú ý tới những gì họ nói và khuyến khích họ truyền đạt những nhận định của họ cho mọi người trong công ty. Thư điện tử chính là phương tiện tuyệt vời cho hình thức trao đổi thông tin này.

2. Khuyến khích thảo luận và tranh luận cặn kẽ. Chỉ bằng cách làm rõ những điều tiềm ẩn có thể có ở thời điểm bước ngoặt chiến lược thông qua tranh luận với sự tham gia của các giám đốc ở các cấp khác nhau, công ty mới có thể quyết định được liệu mình có đang thực sự phải đối mặt với sự thay đổi 10x không.

3. Kiểm tra và hãy cảnh giác với các số liệu. Thường thì không có gì thay thế được những sự kiện rõ ràng. Nhưng một khi đã gọi là xem xét thời điểm bước ngoặt chiến lược thì có khi bạn không nên quá tin tưởng vào số liệu mà nên tin vào bản năng của mình vì thời điểm bước ngoặt chiến lược thuộc về tương lai và gần như không thể tính toán trước được.

Từ kinh nghiệm của bản thân, Grove nói: có một chuỗi xác định các sự kiện thường xảy ra trong quá trình vượt qua thời điểm bước ngoặt chiến lược.

Để công ty có thể vượt qua thời điểm bước ngoặt chiến lược đòi hỏi chúng ta phải trải qua một giai đoạn bối rối, thử nghiệm và hỗn loạn, tiếp đến tới giai đoạn quyết tâm nhất quán trong việc theo đuổi một hướng đi mới nhằm tới một mục tiêu mà ban đầu vẫn còn chưa rõ ràng.

Điều này đòi hỏi ta phải lắng nghe những chuyển động mới, khuyến khích tranh luận có chủ đích và không ngừng xây dựng định hướng mới, ban đầu những định hướng này có thể chỉ mang tính tạm thời song sẽ càng trở nên rõ ràng hơn sau mỗi lần lặp lại.

HÃY ĐỂ CHO SỰ HỖN LOẠN THỐNG TRỊ: THỬ NGHIỆM SỚM VÀ THƯỜNG XUYÊN

Theo kinh nghiệm của Grove: một khi bạn đã nhận định được thời điểm bước ngoặt chiến lược, chìa khóa để đối phó với nó một cách hiệu quả là "để cho sự hỗn loạn thống trị". Đối với các công ty, điều quan trọng là phải thử nghiệm nhiều hướng đi khác nhau để những công ty này có được sức mạnh nhằm đối phó với thời điểm bước ngoặt chiến lược. Nói một cách dễ hiểu hơn là: nếu bạn không thử nghiệm qua tất cả những thứ mới mẻ sẵn có vào thời điểm đó thì có thể sẽ là quá muộn khi cuộc thay đổi 10x tấn công công ty của bạn. Do vậy, bạn cần phải thường xuyên thử nghiệm những sản phẩm và công nghệ mới...:

Tình thế tiến thoái lưỡng nan là bạn không thể bắt đầu thử nghiệm một cách đột ngột khi nhận ra mình đang gặp rắc rối, trừ khi những thử nghiệm đã được tiến hành song song từ trước. Chỉ tiến hành mọi việc khi mà mọi thứ xung quanh đã làm biến đổi lĩnh vực kinh doanh nòng cốt của công ty sẽ là quá muộn. Do vậy, lý tưởng nhất là bạn nên thử nghiệm những sản phẩm mới, công nghệ mới, các kênh phân phối mới, các hình thức hỗ trợ kinh doanh và các khách hàng mới cùng một lúc.

Nếu một công ty tạo dựng được văn hóa thử nghiệm trong công việc kinh doanh hàng ngày, công ty đó sẽ có nhiều sự lựa chọn khi một thay đổi 10x diễn ra. Theo như Grove quả quyết, ngày nay, điều này đặc biệt quan trọng vì mạng Internet đang hòa nhập thời điểm bước ngoặt chiến lược của mọi người với nhau.

Khi một thời điểm bước ngoặt chiến lược đến, việc lựa chọn một hướng đi rõ ràng và đề ra những hành động quyết đoán tùy thuộc vào ban lãnh đạo. Điều này có nghĩa là: (1) thể hiện sự cam kết không gì lay chuyển được để chèo lái con thuyền, và (2) cung cấp đầy đủ nguồn lực để thực hiện điều đó. Dưới sự lãnh đạo của Grove, như đã nói đến trước đó, "con thuyền" Intel đã hơn một lần được thử thách và công ty đã nhận lại gấp nhiều lần số vốn đầu tư vào nó. Vào thời điểm Grove rời bỏ chức vụ Tổng giám đốc vào năm 1998, Intel đã là một tập đoàn khổng lồ trị giá 26 tỷ đô la với lợi nhuận hàng năm đạt tới hơn 6 tỷ đô la.

Dưới đây là một số ví dụ về những sự kiện có thật thể hiện thời điểm bước ngoặt chiến lược trong một hoặc nhiều ngành công nghiệp:

- **Việc sáng chế ra loại ô tô sản xuất hàng loạt.** Khi mẫu Model T đầu tiên của Henry Ford ra đời, điều này đã khởi động cuộc cách mạng trong dây chuyền lắp ráp, đó chính là một thời điểm bước ngoặt chiến lược không chỉ trong ngành công nghiệp truyền thống mà còn cho những công ty vẫn còn sản xuất loại "xe không cần ngựa kéo" một cách thủ công.
- **Sự ra đời của hàng không.** Phát minh của anh em nhà Wright dẫn đến việc chuyển thư bằng máy bay, đi lại bằng máy bay, lấy đi các khách hàng vốn vẫn dành cho ngành xe lửa.
- **Một đối thủ cạnh tranh mới.** Amazon.com ra đời vào năm 1995, đã giành được thị phần đáng kể từ thị phần chuỗi cửa hàng kinh doanh sách truyền thống như Barnes & Noble.
- **Sự xuất hiện hình thức kinh doanh trên mạng.** Vào cuối những năm 90, những nhà môi giới cổ phiếu trên mạng như E*Trade và Ameritrade đã chào mời các nhà đầu tư cơ hội kinh doanh cổ phiếu với chi phí thấp hơn hẳn hình thức môi giới truyền thống như Merrill Lynch. Cách thức mới này đã làm đảo lộn ngành công nghiệp chứng khoán.

Andy Grove sẽ làm gì?

Trở lại với tình huống ở đầu chương, có lẽ lúc này đã rõ là công ty anh đang phải đối mặt với

thời điểm bước ngoặt chiến lược khi các nhà sản xuất sản phẩm bổ sung bắt đầu xâm chiếm thị trường. Có rất nhiều điểm tương đồng giữa tình huống này và trận chiến của Intel với các công ty Nhật trên thị trường bộ nhớ vi tính năm 1984. Trong cả hai ví dụ này, người Tổng giám đốc đã không đánh giá đúng mức độ cạnh tranh. Không một ai trong số các giám đốc cấp cao tại Intel tiên liệu được việc các công ty Nhật có thể đánh bật Intel trong ngành kinh doanh bộ nhớ vi tính. Và cũng tương tự như trong tình huống này, bạn đã không đánh giá một cách nghiêm túc các nhà sản xuất sản phẩm bổ sung, đồng thời cũng không chuẩn bị cho công ty trước tình huống sản phẩm chủ đạo bị suy giảm trên thị trường.

Vậy bây giờ bạn phải làm gì? Andy Grove sẽ làm gì? Trong ví dụ cụ thể này, không may là trường hợp này có thể hơi quá muộn. Andy Grove sẽ không bao giờ để cho công ty bị tổn thương. Ông ta sẽ đảm bảo rằng công ty đã thử nghiệm các cách giải quyết khác nhau, và luôn có đủ giải pháp thay thế. Ông ta sẽ vận động mọi người đi sâu đi sát mọi góc cạnh trong công ty bởi vì ông biết rằng các giám đốc cấp cao thường là những người cuối cùng biết được điều gì đó. Ông ta sẽ lắng nghe những “người cảnh báo hữu ích”, bao gồm cả những nhà nghiên cứu trẻ trong công ty có bằng MIT. Ông ta sẽ khuyến khích những cuộc tranh luận nảy lửa và có thể sẽ không vội vàng loại bỏ giải pháp bổ sung.

Nếu áp dụng những biện pháp này thì công ty đã có thể có nhiều sự lựa chọn hơn bây giờ. Vào thời điểm này, có vẻ như đã quá muộn để có thể xoay chuyển cục diện. Vì lĩnh vực kinh doanh chính của công ty đang trở nên mờ nhạt, niềm hy vọng duy nhất của bạn là điều hành công ty theo một hướng đi mới. Dù sao thì anh cần phải đề ra đường hướng mới cho công ty.

Và lúc nào cũng còn hy vọng, bởi theo Grove:

Khi bạn đang trong quá trình chuyển đổi chiến lược, có thể bạn sẽ cảm thấy lạc lối. Một phần bạn muốn trở lại làm những việc đã biết chắc phải làm thế nào bởi vì những việc đó đã quen thuộc. Nhưng trí óc của bạn lại nói rằng đó thực sự không phải là điều bạn muốn. Vì vậy, bạn muốn tìm một hướng đi mới... Bạn phải tỏ ra tự tin, và phải có đủ thuyết phục và dũng cảm để gây ảnh hưởng tới toàn công ty, khiến họ phải đi theo bạn. Và bạn vẫn có thể tự sửa đổi trên con đường mới của mình.

Rất có thể cơ hội tốt nhất của bạn để học hỏi mô hình của Grove là tìm đến một sản phẩm mới hoặc một loạt những sản phẩm mới, tương tự như Grove tìm ra bộ vi xử lý. Hãy luôn nhớ rằng ban đầu bản thân Grove cũng không tin tưởng vào bộ vi xử lý. (Thực ra, ông coi nó như một thứ gây phiền toái.) Nếu doanh nghiệp của anh và bạn “thả nhiều câu” thì có thể lựa chọn được một sản phẩm nào đó có thể xoay chuyển mọi thứ. Nhưng việc khám phá, phát triển, cải tiến và việc phê chuẩn cuối cùng của Cơ quan Y dược liên bang phải mất đến hàng năm, chứ không phải hàng tháng và điều này sẽ khiến công ty của anh và bạn gặp khó khăn trong việc tìm hướng đi ra khỏi thời kỳ khó khăn.

ĐÁNH GIÁ KHẢ NĂNG LÀM TỔNG GIÁM ĐỐC

1. Bạn đã xử lý như thế nào trước sự thay đổi lớn? Bạn và các nhân viên có cùng chống chọi trước những cú giáng của nó không?
2. Bạn có xác định được lần trước đây khi bạn và công ty đã phải đối mặt với áp lực 10x không? Điều gì đã xảy ra? Công ty đã đối mặt với nó như thế nào?
3. Bạn có cảm thấy rằng công ty đang ở vào một vị thế tốt có thể đánh giá những dấu hiệu cảnh báo về thời điểm bước ngoặt chiến lược hay không?
4. Công ty bạn đã xây dựng được một chiến lược kinh doanh hiệu quả có thể kết hợp các hình thức truyền thống với hình thức trên mạng chưa?
5. Bạn có thói quen lắng nghe những lời cảnh báo do nhân viên trong công ty đưa ra hay

không? Vì họ có thể nhận ra thời điểm bước ngoặt chiến lược trước cả bạn.

6. Công ty của bạn có định kỳ thử nghiệm những sản phẩm, quy trình và công nghệ mới không?

MỘT VÀI BÀI HỌC KHÁC TỪ GROVE

1. Để đảm bảo công ty đã chuẩn bị sẵn sàng cho một cuộc cải biến lớn, bạn phải tạo ra một văn hóa bài trừ tính tự mãn trong công ty. Tổ chức những buổi họp ban giám đốc thường xuyên để thảo luận những áp lực có thể đe dọa đến công ty, đồng thời khuyến khích tranh luận sôi nổi. Hãy đảm bảo rằng cuộc tranh luận này cũng sẽ được truyền đạt đến mọi người trong công ty.

2. Để đạt được bước 1, hãy tạo một mối lo lắng vừa đủ trong công ty. Grove nhận thấy đây chính là biện pháp chủ yếu để đảm bảo rằng sự tự mãn sẽ không ảnh hưởng xấu tới toàn công ty. Việc Grove coi trọng sự cảnh giác có thể gây khó chịu đối với một số người nhưng kết quả mà nó đem lại thì không còn gì phải bàn cãi. Làm cho tất cả mọi người biết thực tế như thế nào sẽ giúp công ty phát hiện những thách thức mới trước khi chúng trở nên không thể vượt qua được.

3. Hãy đảm bảo tất cả các giám đốc trong toàn công ty có thể trao đổi trực tiếp với nhau. (Thư điện tử có lẽ là hình thức phù hợp nhất.) Hãy nhớ rằng những vị giám đốc đó gần gũi với khách hàng hơn nên thường nhận ra những thay đổi trước chúng ta. Bạn cần thiết phải có đường kết nối riêng tới những người có quan hệ gần gũi với khách hàng, điều này sẽ giúp bạn có thể đón bắt mọi chiều hướng chuyển biến trong quá trình kinh doanh

4. Hãy coi việc thường xuyên thử nghiệm những sản phẩm mới như là một phần trong công tác phát triển sản phẩm cho dù doanh thu không đáng kể. Hãy nhớ rằng một sản phẩm mới ở vào một thời điểm thích hợp có thể cứu sống cả công ty, nhất là khi công ty phải đối mặt với một thử thách lớn. Nếu Intel không thử nghiệm trước sản phẩm bộ vi xử lý thì dù rời bỏ hay cố bám thị trường bộ nhớ vi tính, tương lai của công ty sẽ rất mù mịt.

5. Nếu phù hợp với lĩnh vực mà công ty bạn đang hoạt động, hãy đảm bảo rằng chiến lược kinh doanh của công ty phải có cấu phần mạng độc đáo. Grove coi mạng Internet chính là một bước ngoặt chiến lược mà ai cũng phải đối mặt. Người chiến thắng sẽ là người tận dụng được những lợi thế ưu việt của Internet theo cách mà các đối thủ cạnh tranh không thể hình dung ra được.

Chương 5. KHAI THÁC TIỀM NĂNG TRÍ TUỆ CỦA TẤT CẢ NHÂN VIÊN

Khái quát

Con người thông minh dù ở bất kỳ vị trí nào trong công ty cũng cần có quyền đưa ra sáng kiến.

BILL GATES,

Chủ tịch kiêm Kỹ sư trưởng phần mềm của Microsoft

Internet không chỉ liên quan đến các công ty mới khởi nghiệp... hơn thế, nó liên quan tới những doanh nghiệp đang tồn tại, nhất là cách thức nắm bắt kỹ năng, thu thập thông tin về khách hàng và vận dụng kỹ thuật số này để nâng cao hiệu quả làm việc. Đó chính là ý nghĩa sâu sắc nhất của cuộc cách mạng Internet.

BILL GATES



Bill Gates sẽ làm gì?

Bạn mới được mời về làm giám đốc điều hành của một công ty sản xuất đồ gỗ. Bạn có rất nhiều kinh nghiệm trong lĩnh vực này, và nhiệm vụ của bạn là giúp công ty thúc đẩy năng suất và sự tăng trưởng. Hai năm qua, tỷ lệ tăng trưởng thường niên của công ty chỉ đạt 3%, chưa bằng 1/3 tỷ lệ trung bình của ngành, còn năng suất (đánh giá trên thu nhập của mỗi nhân viên) thì giảm mạnh. Tỷ lệ xin thôi việc rất cao, tinh thần làm việc trong công ty chưa bao giờ xuống thấp đến thế. Bạn lãnh đạo cho rằng một trong những nguyên nhân của thực trạng này là hệ thống máy tính lạc hậu của công ty và bạn được mời về để xoay chuyển tình thế.

Khi bắt tay vào công việc, bạn nhận thấy một điều: hầu hết thông tin quan trọng của công ty đều được lưu trữ trên giấy tờ hoặc để trong những chiếc máy tính cũ kỹ, thường xuyên hỏng hóc. Bạn nói chuyện với nhiều nhân viên đang có tâm trạng thất vọng, chán nản trong công ty, và sáu tháng sau, bạn hợp tác với một công ty để thay thế toàn bộ hệ thống máy tính cũ bằng những chiếc máy mới, đồng thời xây dựng mạng thông tin trong nội bộ công ty.

Nhờ thế, công ty sẽ loại bỏ được hàng đống giấy tờ vì những thông tin trên đó đã được chuyển sang định dạng số, đồng thời, lượng dữ liệu về khách hàng cũng được lưu trữ nhiều hơn. Hầu

hết thông tin của công ty đã được đăng tải trên mạng, nên sẽ không cần phải sao các mẫu đơn từ, đơn đặt hàng... Bạn tiên liệu trong vòng một năm, hiệu quả của hệ thống mới sẽ tiết kiệm cho công ty gần 2 triệu USD.

Sau khi công bố hệ thống máy tính mới sẽ hoàn thiện trong vòng một tuần tới, bạn cũng thông báo cho mọi người biết một nhóm chuyên gia (chính đội ngũ thiết kế hệ thống máy và mạng thông tin nội bộ) sẽ tổ chức một số bài giảng định hướng trong một tuần để tất cả mọi người, từ thư ký cho tới những nhân viên quản lý chủ chốt trong công ty tới học cách tra cứu thông tin trên hệ thống mạng mới cũng như khai thác các ứng dụng của nó.

Nhân viên quản trị mạng đã tổ chức những buổi học đó và chứng minh cho mọi người thấy việc truy cập thông tin và tải các mẫu đơn đơn giản như thế nào. Cô cũng nói rõ những giám đốc và nhân viên nào được tìm kiếm những loại thông tin nào tương ứng với trách nhiệm và chức năng mỗi người. (Bạn đã giới hạn cơ hội truy cập của nhân viên theo chức năng của họ, bất chấp những lời khuyên của các chuyên gia thiết kế mạng vì bạn cho rằng tình hình nhân sự đang biến động, thường xuyên có người đến rồi đi, nên không thể để thông tin quan trọng trong nội bộ công ty lọt vào tay đối thủ cạnh tranh. Hàng ngày, người quản trị mạng và nhóm điều hành túc trực bên điện thoại để giải đáp các câu hỏi kỹ thuật của mọi người. Nếu không trả lời được những câu hỏi về vấn đề cụ thể liên quan tới dữ liệu của công ty, họ sẽ chuyển những thắc mắc đó tới lãnh đạo các phòng ban chức năng khác.

Một tháng sau khi hệ thống mới đi vào hoạt động, bạn sững sốt và thất vọng nhận ra rằng nó giảm hiệu suất làm việc của công ty. Sao lại có thể thế được? Bạn định ninh rằng kết quả sẽ rất tốt đẹp. Vậy mà giờ đây nó lại làm cho tình hình tồi tệ hơn, một số phòng ban còn bị chìm trong những “con ác mộng hành chính”.

Ví dụ, để lấy thông tin quan trọng từ phòng marketing, nhân viên quản lý bán hàng phải mất vài ngày, còn quản lý kho thì phải rối tung đầu vì hàng lô những câu hỏi từ bộ phận quản lý bán hàng chuyển tới. Kết quả là đơn đặt hàng bị ứ đọng, tắc nghẽn, và lượng đơn đặt hàng đã giảm 20% so với mọi năm.

Sai lầm của bạn ở chỗ nào? Bạn đã trang bị hệ thống thông tin tối tân cho công ty và hướng dẫn mọi người cách sử dụng rất rõ ràng. Tại sao năng suất lại giảm? Và vấn đề quan trọng hơn là bây giờ bạn phải làm gì?

Bill Gates sẽ làm gì?

Câu chuyện dưới đây đã trở thành một huyền thoại về Bill Gates. Chương trình phần mềm đầu tiên mà Bill Gates viết khi ông ở tuổi niên thiếu. Đó là chương trình chơi cờ tic-tac-toe trên máy tính (là trò chơi cờ ca-rô của trẻ em - ND). Vài năm sau, khi lang thang ở quầy báo Harvard Square, ông và người bạn lâu năm của mình là Paul Allen chợt bắt gặp hình ảnh của chiếc máy tính tự chế có tên gọi Altair 8800 đăng ngay trên trang bìa số mới nhất của tạp chí Điện tử phổ thông (Popular Electronics). Allen nói với Gates: “Đây chính là cơ hội của chúng ta”.

Bill Gates dành ra năm tuần viết chương trình BASIC cho máy tính đó và mùa đông năm 1975, công ty phần mềm máy tính đầu tiên trên thế giới ra đời. Sau này, ông có viết: "Chúng tôi đặt tên cho công ty là Microsoft. Sự nhạy bén lúc đầu đã giúp chúng tôi có thể thực hiện được mọi việc một cách dễ dàng hơn một chút. Chúng tôi đã xuất hiện kịp thời ở một nơi thích hợp và chúng tôi đã tới đích trước tiên."

Năm 2002, Gates đã kể lại mục tiêu ban đầu của mình:

Chúng tôi mơ ước thiết kế một cỗ máy dễ sử dụng, đáng tin cậy và hùng mạnh... Từ năm 1975, chúng tôi còn bàn cách làm ra một chiếc máy mà con người có thể đọc và viết trên đó.

Sau đó, Gates có đăng ký bản quyền cho một hệ thống vận hành, nâng cấp và bán nó cho IBM. “Hệ thống vận hành đĩa” của Microsoft được biết đến với tên DOS đã biến Microsoft thành công ty phần mềm lớn nhất thế giới. Các đối thủ cạnh tranh đã quá lơ là khi coi thường khả năng của vị giám đốc điều hành vẫn còn ở độ tuổi ham chơi này.

Một phần tư thế kỷ trôi qua, Microsoft tiếp tục vươn lên thành một trong những tập đoàn hùng mạnh nhất thế giới. Năm 2002, theo bình chọn của tạp chí Forbes, Bill Gates đứng đầu danh sách 400 người giàu nhất hành tinh với gia tài trị giá 43 tỷ USD. Vài năm sau, Gates trao công ty và vị trí giám đốc điều hành cho Steve Ballmer để dành thời gian phát triển những sản phẩm thế hệ mới (như TV, điện thoại di động, máy vi tính cá nhân bỏ túi) với cương vị “kỹ sư trưởng thiết kế phần mềm” của Microsoft.

Đầu những năm 2000, thời kỳ xuống dốc của kinh tế và công nghệ, Microsoft vẫn đứng vững hơn hầu hết các công ty. Năm 2001, doanh số bán hàng tăng 12% và nguồn nhân lực của công ty được bổ sung thêm 5.000 người (trong khi đa phần đối thủ cạnh tranh đều phải cắt giảm nhân công). Hệ thống điều hành Windows tuyệt vời của công ty vẫn chiếm 93% thị phần, và đối thủ ở hơn 20 quốc gia vẫn không chịu nổi. Những năm gần đây, những cuộc chiến khốc liệt nhất mà Bill Gates và Microsoft đương đầu diễn ra không phải trên thương trường mà ở toà án, để giải quyết những yêu cầu đòi bồi thường vì sự độc quyền và cạnh tranh không công bằng.

Gates dường như không quá bận tâm về điều này mặc dù ông đã phải công bố 272 bộ mã máy tính cho đối thủ cạnh tranh. Thế hệ Windows tiếp theo (biệt danh "Longhorn") ra mắt năm 2005 mặc dù những cuộc chiến nơi pháp đình vẫn không hề dứt và hình ảnh của công ty trong lòng công chúng đã phần nào bị ảnh hưởng. Microsoft vẫn là một đối thủ đầy thách thức của các công ty, và hơn hết, là một công ty luôn tràn đầy ý tưởng. ("Chế tạo một chiếc máy tính dành cho mọi ngôi nhà và có thể đặt trên mọi chiếc bàn" là sứ mệnh mà Microsoft đã tuyên bố sẽ thực hiện ngay từ khi mới thành lập). Gates và các cộng sự đã dành nhiều thời gian suy nghĩ tìm cách xây dựng một tổ chức mà ở đó, mọi thành viên đều có thể đóng góp vào nền tảng tri thức của công ty.

Tất nhiên, có nhiều doanh nghiệp cũng tuyên bố rằng đây chính là mục tiêu của họ. Nhưng Microsoft đã thực hiện được mục tiêu đó thành công hơn cả. Kết quả là Microsoft trở thành một trong những công ty có giá trị cao nhất, thu được lợi nhuận lớn nhất thế giới. Trong năm tài chính kết thúc vào mùa hè 2002, doanh thu của Microsoft đạt 28 tỷ USD, và thu nhập ròng lên tới 8 tỷ USD—quả là thành tích không tồi đối với một sinh viên tốt nghiệp từ trường đại học Harvard.

SUY NGHĨ LẠI VỀ HƯỚNG VẬN ĐỘNG CỦA THÔNG TIN TRONG CÔNG TY

Gates là một trong những người khởi xướng cuộc cách mạng thông tin nhưng cũng đưa ra một số tiên đoán sai lầm về nó. Ví dụ: lúc đầu, ông không tin ở internet, sau này ông mới nhìn nhận về nó như một công cụ mạnh, có thể thay đổi bản chất công việc và hoạt động thương mại. Năm 1999, ông từng giải thích:

Internet sẽ cho phép con người hợp tác với nhau trên phạm vi toàn cầu....Nó sẽ vươn xa khỏi phạm vi của thương mại điện tử để đến với cách thức di chuyển thông tin trong nội bộ công ty và giữa công ty với các đối tác và khách hàng.

Gates đánh giá Web là công cụ chia sẻ thông tin, có khả năng góp phần biến mọi nhân viên trở thành một người lao động tri thức. Một số người nghĩ chúng ta đã được hưởng những thành quả to lớn nhất mà công nghệ thông tin mang lại, song Gates không nghĩ như vậy. Mùa hè 2002, ông từng nói “thập kỷ kỹ thuật số” đang đến gần và những công cụ ra đời trong 10 năm tới sẽ là những công cụ tốt nhất thúc đẩy năng suất lao động và tăng cường sức mạnh của các công ty lên mức độ mà chúng ta chưa hề biết tới.

Ông đã nói về tác động của công nghệ tới năng suất như sau:

Sự tác động của công nghệ tới năng suất đã trở thành một hiện tượng. Chỉ xét những công cụ rất quen thuộc như tìm kiếm trên mạng, thư điện tử, và phần mềm năng suất đang được sử dụng..., bạn cũng thấy công nghệ có ảnh hưởng mạnh mẽ như thế nào. Những người như Alan Greenspan và nhiều người khác... nhìn vào các con số này và nói rằng đang có một sự thay đổi rất căn bản, vượt quá sự mong đợi của họ.

Gates thường nhắc tới một nền văn hoá công ty, ở đó tất cả các nhân viên không chỉ được khuyến khích tư duy để tìm ra các ý tưởng mới mà còn chia sẻ ý tưởng với đồng nghiệp và những người quản lý. Trong cuốn sách Ngành kinh doanh @ tốc độ tư duy (Business @ the Speed of Thought) của mình, người sáng lập công ty Microsoft đã dùng cụm từ "hệ thống thần kinh kỹ thuật số" để chỉ sự chia sẻ thông tin giữa các thành viên trong một tổ chức.

Gates cũng thường xuyên nhận xét về nhu cầu quản lý để đánh giá lại định hướng thông tin và nhận xét về khả năng tăng cường năng suất lao động thông qua sự sẵn có của thông tin:

Hãy liên tưởng tới dây chuyền giá trị. Ở mức độ nào đó, mỗi nhân viên đều đang cố gắng làm gia tăng giá trị. Cung cấp thông tin cho họ qua các buổi họp hoặc văn bản là phương thức truyền thống mà chúng ta đã thực hiện nhiều. Nhưng giờ đây, khi thông tin có thể chuyển tới họ ngay lập tức và vào bất cứ thời điểm nào thì bạn phải suy nghĩ lại về cách thức mọi thứ đang vận động.

Gates dùng cụm từ "hệ thống thần kinh kỹ thuật số" để chỉ "hệ thống thông tin trong công ty" bởi ông thấy hệ thống thông tin kỹ thuật số có vai trò giống như hệ thống thần kinh trung ương trong cơ thể con người. Một trong những lợi ích căn bản mà nó đem lại là tổng hợp và tích lũy trí tuệ của cả tập thể về những vấn đề từ vĩ mô như hoạch định chiến lược tới những hoạt động thường nhật (nhưng quan trọng) như giao dịch với khách hàng. Ông cũng coi Internet và công nghệ xung quanh nó như một phương tiện để kết nối người mua với người bán một cách hài hoà, và theo Gates, đây chính là vấn đề mà nhà kinh tế học Adam Smith và những người sau này tìm ra bản chất của chủ nghĩa tư bản đã nghĩ tới trước tiên:

Một phần của quá trình này liên quan đến việc thay đổi cách thức con người mua và bán. Một nhân vật nổi tiếng mà chúng ta có thể nhắc tới là Adam Smith.... Ông nói về sự gặp nhau giữa người mua và người bán như cơ chế căn bản của chủ nghĩa tư bản.

Tóm lại, hệ thống thần kinh kỹ thuật số được xây dựng nhằm làm cho một tổ chức trở nên linh hoạt, nhạy bén hơn. Những công ty có thể tổng hợp tất cả thông tin của họ thành một hệ thống thông suốt và cho phép tất cả nhân viên truy cập là những công ty có khả năng phản ứng nhanh chóng và thông minh với các biến động của thị trường.

Để tạo ra một tổ chức lý tưởng như vậy, hãy tiến hành công việc sau (nếu công ty của bạn chưa làm):

- Số hóa những thông tin cốt yếu của công ty. Như phần cuối của chương sẽ nói, chúng ta không thể tạo nên một hệ thống thần kinh kỹ thuật số thực sự nếu không chuyển những thông tin quan trọng nhất của công ty sang định dạng số. Hãy đưa lên mạng những bản báo cáo bán hàng, các sáng kiến và những văn bản khác. Chớ quên tạo điều kiện cho tất cả nhân viên và các viên quản lý của công ty đều có thể xem những thông tin đó khi cần.

SỰ LÊN NGÔI CỦA INTERNET VÀ SỰ RÚT LUI CỦA MICROSOFT?

Câu chuyện Microsoft phản ứng như thế nào với hiện tượng Internet đã thể hiện rõ cách Bill Gates tạo ra sức mạnh cho nhân viên thông qua việc khuyến khích mối liên hệ giữa nhân viên các cấp - để từ đó, thu được lợi ích to lớn. Nếu Gates thực hiện bằng cách khác, hẳn Microsoft đã trở thành một công ty không như bây giờ. Câu chuyện bắt đầu từ giữa những năm 1990.

Trong khi một số công ty đã tiếp cận kịp thời với internet thì Microsoft vẫn đứng ngoài cuộc một cách hờ hững. Mùa thu năm 1995, Microsoft vẫn còn bị chế nhạo là một “chàng khờ” trong công nghệ Internet.

Nhớ lại những ngày ấy, Gates thừa nhận mình đã lỡ một “chuyến đò”. Nhưng vài năm sau, Microsoft đã trình diễn một cuộc lội ngược dòng đầy ấn tượng khi quyết định đầu tư vào hàng chục công ty hoạt động trong lĩnh vực mạng, và từ một công ty rất thờ ơ với Internet, Microsoft đã trở nên “ám ảnh” bởi công nghệ này:

Nếu chúng tôi bị phá sản thì nguyên nhân không phải là chúng tôi không coi trọng Internet, mà vì chúng tôi quá coi trọng nó.

Nói cách khác, một khi hiểu được tầm quan trọng của Internet, người khổng lồ phần mềm máy tính đã phản ứng ngay tức thì. Vậy, làm sao từ chỗ không có một chiến lược gì về Internet, một công ty lớn như Microsoft lại thành một cầu thủ xuất sắc trên sân chơi này? Có một lý do, đó là Gates biết lắng nghe tất cả các nhân viên của mình, những người có điều kiện tiếp xúc với thực tế nhiều hơn và biết đến nhiều ý tưởng mà chính ông chủ chưa hề nghĩ tới.

NUÔI DƯỠNG NỀN VĂN HÓA DO CÁC Ý TƯỞNG THỐNG TRỊ

Rõ ràng, từ đầu tới giữa thập kỷ 90, Microsoft không hề quan tâm đến Internet. Công nghệ này không có vị trí đặc biệt trong danh sách ưu tiên của hãng. (Gates nhớ nó đứng thứ 5 hoặc 6). Nhân tố khiến Internet trở thành chiến lược của công ty không phải là Gates hay một cấp quản lý nào đó. Ngọn lửa của sự thay đổi ấy do chính một nhân viên bình thường thắp lên.

Câu chuyện bắt đầu từ chuyến thăm của nhân viên này tới một trường đại học. Anh phát hiện ra rằng trường Cornell đã có những ứng dụng vượt xa phạm vi khoa học máy tính đối với Internet. Trở về công ty, anh đã viết một bản báo cáo nhan đề “bầu trời đang sụp đổ” và tuyên bố: Microsoft sẽ “phá sản” nếu không lắng nghe anh. Cuối cùng, tờ thông báo đến tay Gates. Nó đã tới đúng địa chỉ và bắt đầu phát huy sức mạnh:

Có một điều gì đó rất hệ trọng đang diễn ra xung quanh Internet. Microsoft nhận thức được điều đó là nhờ chính một nhân viên... và mọi người nhìn vào đó, nhìn vào những thông báo khác mà họ có, cùng nói những điều tương tự, và chúng tôi nói rằng đây là điều rất quan trọng.

Có thể nhận thấy hai điều: Thứ nhất, phải là người có cái nhìn linh hoạt thì Gates mới có sự đồng thuận này. Thứ hai, những sáng kiến mang tính chiến lược song lại do một nhân viên cấp dưới đề xuất sẽ không bao giờ có thể nảy sinh trong một công ty có cơ cấu tổ chức cứng nhắc. Gates vừa là một nhà quản lý khiêm tốn, vừa rất nhạy bén, năng động. Ông đã đọc những thông điệp đó một cách nghiêm túc, và tổ chức một vài buổi họp qui mô nhỏ trong hai năm 1994, 1995 để thảo luận ý tưởng trong đó. Cuối năm 1995, Microsoft đã đặt lên hàng đầu một ưu tiên mới, đó chính là công nghệ Internet và nó đã thay đổi tương lai của công ty. Gates rất tin vào lợi ích của việc sử dụng thư điện tử trong công ty, ông coi nó như một nền văn hoá tạo nên quan hệ tương hỗ chặt chẽ trong công ty và nó sẽ hình thành nên môi trường lý tưởng nuôi dưỡng ý tưởng của các nhân viên:

Nếu không có thư điện tử và nền văn hoá mà nó xây dựng nên, chắc chắn chúng tôi không thể có sự lãnh đạo đúng hướng, và phải mất một thời gian dài mới thực sự nắm bắt được công nghệ này để áp dụng các tiêu chuẩn của nó vào sản phẩm của mình. Vì vậy, chúng tôi cho rằng chính cách thức tiếp cận bằng kỹ thuật số đã tạo nên sự khác biệt giữa một công ty phát triển vượt bậc với một công ty tụt hậu.

Dưới đây là những việc mà một tổ chức muốn coi trọng ý tưởng và chia sẻ tri thức giữa các thành viên cần làm:

- **Tạo dựng một tổ chức có cơ sở hạ tầng và một nền văn hoá phát huy các ý tưởng từ mọi**

thành viên. Gates tin rằng chính nền văn hóa thông tin đã giúp Microsoft biết và xác định Internet là chiến lược hàng đầu của mình. Nếu tổ chức không khuyến khích các thành viên chia sẻ suy nghĩ và ý tưởng, nhiều khả năng nó sẽ đánh mất những thông tin quan trọng.

• **Tổ chức các buổi họp hẹp để thảo luận những sáng kiến trọng yếu và giúp ban lãnh đạo điều chỉnh hoạt động của mình.** Khi nhận ra internet là công nghệ đột phá, Gates đã tổ chức một số cuộc họp để xây dựng chiến lược thống nhất trong công ty. Thảo luận về những sáng kiến quan trọng có thể giúp một tổ chức xác định lại trọng tâm hoạt động của mình.

CUNG CẤP THÔNG TIN LÀ TẠO SỨC MẠNH CHO NHÂN VIÊN

Gates đã làm gương. Ông khuyến khích mọi người gửi email cho mình bất cứ lúc nào. Và không chỉ thích nhận tin vui, Gates muốn đọc cả tin xấu, ông quan niệm "Tin xấu lan truyền nhanh hơn". Trong môi trường kinh doanh không ngừng biến động hiện nay, bất cứ ai, ở bất cứ nơi nào cũng đều có thể nảy ra những ý tưởng chiến lược, và nếu một công ty không biết lắng nghe mọi nhân viên — đặc biệt là những người gần gũi với khách hàng - họ sẽ để mất cơ hội kinh doanh trong tay đối thủ:

Những con người thông minh ở bất kỳ vị trí nào trong công ty cũng cần có quyền được đưa ra ý tưởng của mình. Khuyến khích tất cả nhân viên tham gia vào hoạch định chiến lược là chính sách tất yếu mà các công ty trong Thời đại Thông tin cần thực hiện.

Sẵn lòng lắng nghe ý kiến của mọi người chỉ là bước đầu tiên mà các nhà lãnh đạo phải làm. Nếu nhân viên được "quyền đưa ra sáng kiến", họ không chỉ cần có thư điện tử. Nếu muốn đóng góp hết sức và khả năng của mình, họ cần được tiếp cận với mọi loại thông tin như báo cáo bán hàng, dữ liệu khách hàng, phân tích thị trường, giới thiệu sản phẩm và v.v...

Khi Internet chưa ra đời, điều này gần như không thể thực hiện, nhưng ngày nay, chẳng có lý do gì mà công ty lại không thể cung cấp thông tin đó cho họ. Gates cảm thấy nền kinh tế tri thức sẽ xóa bỏ nhiều vị trí công việc của nền "kinh tế cũ" và cho rằng mỗi nhân viên đều là những công nhân trí thức. Được trang bị tất cả những thông tin cập nhật này, họ có thể (và phải) làm việc hiệu quả hơn:

Càng cung cấp nhiều thông tin cho nhân viên, bạn càng nhận được nhiều giá trị họ tạo ra. Bạn có thể xây dựng lại dịch vụ khách hàng, có thể thay đổi kế hoạch sản phẩm và thu thập được nhiều thông tin phản hồi; bạn sẽ phản ứng kịp thời hơn khi lắng nghe sự mách bảo của thị trường qua chính nhân viên của mình.

Gates miêu tả quá trình biến đổi một nhân viên văn phòng của nền kinh tế cũ sang những thành viên đóng góp giá trị tinh vi hơn cho tập thể là một "quá trình chuyển hoá nhân viên có kiến thức sang nhân viên có tầm tư duy cao hơn". Gates nói chính những người quản lý ở cấp trung gian và các nhân viên cấp dưới của họ là những người cần dữ liệu chính xác nhất bởi họ trực tiếp làm nhiều việc. Gates kêu gọi các công ty hãy từ bỏ thói quen bưng bít thông tin, thay vào đó, hãy hướng dẫn nhân viên cách hiểu, cách phân tích và hành động dựa trên những thông tin đó.

Tuy nhiên, Gates cũng cho rằng vẫn còn có rất nhiều việc phải làm trong vấn đề này. Thương mại điện tử đã đi vào hoạt động của hầu hết các tập đoàn lớn, nhưng ứng dụng còn rất hạn chế. Trên thực tế, đa số các tổ chức còn chưa phát huy triệt để tiềm năng to lớn của nó. Mùa xuân 2002, ông đã khẳng định: Chắc chắn các công ty vẫn chưa khai thác được hết lợi ích của thương mại điện tử.

Nói cách khác, những gì thương mại điện tử đem lại chưa tương xứng với tiềm năng của nó. Điều này một phần là do sự kém hiệu quả trong việc chia sẻ thông tin, nhất là giữa các công ty. Để lấy ví dụ, Gates đưa ra hai công ty tham gia trong một giao dịch thương mại điện tử. Nếu bạn tìm hiểu các nhân viên tri thức và hệ thống thông tin ở hai công ty này, bạn sẽ phát hiện ra

những điểm bất cập và sự kém hiệu quả kèm theo.

Tại sao vậy? Theo Gates, vì rất ít công ty sử dụng giao dịch kỹ thuật số thuần túy. Phần “số” (ở trường hợp này là đơn đặt hàng) thường chỉ chiếm một tỷ lệ rất nhỏ trong giao dịch, người tham gia giao dịch đã bổ sung phần kỹ thuật số của giao dịch bằng những cú điện thoại, fax, email, rồi sau đó nâng cấp các hệ thống để phản ánh kết quả:

Thực ra, các công ty đã đổ nhiều công sức vào việc mở rộng hay thu hẹp cửa ngõ truy cập thông tin hơn là vào công việc thực sự như thiết kế sản phẩm hay hoàn thiện dịch vụ khách hàng.

Dưới đây là một số ý tưởng giúp bạn nâng cấp hệ thống thông tin cho công ty:

- **Khuyến khích tất cả nhân viên và khách hàng liên hệ trực tiếp với bạn qua thư điện tử.** Hiện nay, ở các công ty lớn, không ai dám gửi email cho giám đốc điều hành, đặc biệt là những bức thư mang tin xấu. (bởi rất có khả năng một người nào đó – chẳng hạn như nhân viên giám sát trực tiếp hoặc chính giám đốc điều hành - sẽ trừng phạt người đưa tin đó.) Những công ty như thế này rất dễ bị tụt hậu trong cuộc cách mạng kỹ thuật số.

- **Tiến tới giao dịch thuần túy bằng kỹ thuật số.** Gates cho rằng giao dịch trong các tổ chức vẫn rất kém hiệu quả vì vẫn chưa hoàn toàn được số hóa. Hãy khuyến khích khách hàng, nhà cung cấp, và các bộ phận chính trong công ty (đặc biệt là phòng IT) làm việc bằng giao dịch thuần túy kỹ thuật số (chẳng hạn như việc điền các mẫu đơn).

XÂY DỰNG BỘ NHỚ CHUNG CHO CÔNG TY

Một việc quan trọng nữa cần phải thực hiện là các thông tin mà công ty thu thập được cần phải được lưu trữ và truy cập một cách dễ dàng, nhanh chóng. Gates gọi những thông tin này là “bộ nhớ chung”. Và không chỉ có nhân viên công ty mà cả khách hàng cũng được quyền tiếp cận những thông tin quan trọng. Bằng cách đó, cả nhân viên quản lý tài khoản lẫn khách hàng đều có thể xem cùng một tài liệu khi thảo luận về một vấn đề trong tài khoản hoặc hoá đơn. Đồng thời, nó cũng tạo điều kiện cho công ty lưu lại tất cả những nội dung trong cuộc giao tiếp đó.

Cũng cần phải quan niệm rằng một kho lưu trữ thông tin ở dạng kỹ thuật số hoàn chỉnh phải tạo điều kiện thuận lợi cho nhân viên và khách hàng tìm thấy thông tin cần thiết như mẫu đơn hoặc hồ sơ chỉ trong giây lát. Theo Gates, các công ty (kể cả Microsoft) đã tung ra quá nhiều mẫu đơn. Ông khuyên các công ty nên giảm đi càng nhiều càng tốt và đưa tất cả các mẫu đơn lên mạng, đồng thời khuyến khích khách hàng phản hồi. Gates có một cách kiểm tra rất hay về chất lượng bộ nhớ chung như sau:

Nếu ai đó đang thực hiện một dự án và họ chỉ mất chưa đầy 60 giây để tìm ra bất cứ tài liệu và thông tin nào liên quan đến một dự án tương tự đã được thực hiện trước đó thì chúng tôi bộ nhớ chung có chất lượng tốt. Nếu phải loay hoay quá 1 phút, nhiều khả năng người truy cập sẽ không cố gắng nữa. Và trong trường hợp này, bộ nhớ chung không còn là tài sản giá trị.

Để nâng cấp bộ nhớ chung, bạn phải đảm bảo hai yêu cầu:

- Cả khách hàng và nhà cung cấp đều được tiếp cận cùng những thông tin mà nhân viên của bạn được truy cập. Điều này sẽ làm cho tất cả giao dịch trở nên dễ dàng hơn song nó cũng đòi hỏi một sự cách tân trong suy nghĩ, cũng như thay đổi trong cách thức giao tiếp của công ty bạn với các đối tác then chốt.

- Đảm bảo rằng chưa tới 60 giây, một người đã có thể truy cập vào bất cứ thông tin nào trong bộ nhớ chung đó. Nếu không đạt được yêu cầu này, công cuộc “số hoá” các giao dịch và mẫu đơn của công ty bạn chưa phát huy mấy tác dụng.

Bill Gates sẽ làm gì?

Quay trở lại trường hợp vị Tổng Giám đốc Điều hành ở công ty sản xuất đồ gỗ, rõ ràng bạn đã sai lầm khi yêu cầu đối tác xây dựng hệ thống thông tin của mình phải giới hạn lượng thông tin nhân viên được phép sử dụng. Khi bạn khép bớt cánh cửa truy cập theo chức năng, bạn đã dựng nên những bức tường chức năng trong công ty và làm cho toàn bộ hệ thống thông tin trở nên phức tạp. Bạn sẽ thấy hệ thống này có lỗi lớn khi người quản lý bán hàng và nhân viên bán hàng phải đi hỏi thì mới biết những sản phẩm nào còn có trong kho.

Bill Gates biết rằng không thể giới hạn sự truy cập thông tin theo chức năng. Để dòng chảy thông tin lưu thông hài hòa trong hệ thống thần kinh kỹ thuật số, tất cả nhân viên — cả người cung cấp và khách hàng— phải được tiếp cận tất cả những thông tin liên quan tới công ty. Bất cứ một sự cản trở nào cũng sẽ gây thiệt hại nặng nề về hiệu suất công việc cũng như làm chậm mọi quá trình. Đối tác xây dựng hệ thống thông tin này của bạn hiểu rất rõ điều đó và đã khuyên bạn không nên ngăn chặn thông tin. Mỗi lo ngại rằng nhân viên bỏ việc và mang theo thông tin của công ty đã phá hỏng toàn bộ hệ thống đã bị đặt nhầm chỗ. Phải chăng quyết định thu hẹp cơ hội truy cập thông tin đã tiêu tốn nhiều tiền của công ty hơn quyết định “mở cửa”? Nhiều khả năng là như vậy.

Song tin vui dành cho bạn là vấn đề này có thể giải quyết khá dễ dàng bằng cách khai thông cửa ngõ thông tin cho tất cả các phòng ban trong công ty. Nếu bạn suy nghĩ kỹ về điều này, bạn sẽ thấy rằng thực ra có rất ít thông tin mà đối thủ có thể lợi dụng để hãm hại công ty bạn. Ngoài ra, để sửa sai, bạn cũng nên làm một việc rất quan trọng nữa là mời những nhà cung cấp và khách hàng quan trọng tới công ty để giới thiệu về mạng thông tin của mình và cách truy cập, tìm kiếm trên đó. Như vậy, bạn đã tạo ra một tổ chức hoạt động hiệu quả hơn nhiều, có thể giảm thiểu sự phiền toái bực bội trong nhân viên, tạo hưng phấn làm việc cho tất cả mọi người.

ĐÁNH GIÁ KHẢ NĂNG LÀM TỔNG GIÁM ĐỐC ĐIỀU HÀNH CỦA BẠN

1. Công ty của bạn vẫn tồn tại nhờ những công việc đơn giản kiểu như ngồi nhập thông tin vào một hệ thống hay không?
2. Bạn (và những người quản lý khác) có khuyến khích tất cả nhân viên của mình gửi thư điện tử cho bất kỳ ai, kể cả chủ tịch công ty, vào bất cứ thời gian nào hay không?
3. Lần cuối cùng bạn đưa ra quyết định quan trọng về chiến lược công ty dựa trên ý kiến của một người không phải thành viên trong ban lãnh đạo là khi nào?
4. Tất cả các báo cáo chính của công ty (bán hàng, khách hàng, kế hoạch tăng cường) có được công khai hóa trên phương tiện điện tử nào đó không?
5. Tất cả nhân viên công ty khi cần có được xem các báo cáo quan trọng này không? Khách hàng của bạn cũng có được truy cập vào những báo cáo đó không?
6. Chất lượng Bộ nhớ chung trong công ty của bạn thế nào? Liệu một nhân viên hay khách hàng có thể tìm thấy thông tin cụ thể trong vòng chưa đầy 60 giây không?

THÊM NHỮNG BÀI HỌC TỪ BILL GATES:

1. Đưa lên mạng tất cả các báo cáo – và tài liệu quan trọng khác – mà công ty có được.
2. Tổ chức một buổi họp mà bạn đích thân tham gia để khẳng định quyết tâm xây dựng một hệ thống thần kinh kỹ thuật số hoàn thiện. Cần phải làm cho nhân viên quản lý của bạn biết rõ rằng mục tiêu của bạn là tạo nên một tổ chức lấy tri thức làm nền tảng, trong đó phần lớn những thông tin cốt lõi của công ty sẽ được công khai hóa.

3. Thiết kế một đội ngũ tham gia vào công tác xây dựng bộ nhớ chung của công ty. Tất cả các phòng ban trọng yếu (sản xuất, marketing, bán hàng...) đều phải góp sức. Bạn cần có mặt trong buổi họp đầu tiên để thông báo mục tiêu và thời hạn hoàn thành dự án này.

4. Ngay từ đầu, khách hàng đã phải được đặt vào vị trí trung tâm trong toàn bộ nỗ lực xây dựng hệ thống thông tin. Luôn nhắc mọi người nhớ rằng mục tiêu chính của hệ thống là nâng cao chất lượng dịch vụ khách hàng ở mọi cấp độ.

5. Để giữ được tinh thần của hệ thống thần kinh kỹ thuật số, hãy chứng tỏ cho mọi người thấy quyết tâm của bạn trong việc tạo dựng hệ thống liên lạc nhanh nhạy và hiệu quả ở mọi cấp độ công ty. Hãy xây dựng thói quen gửi email định kỳ cho tất cả mọi người để thông báo những sáng kiến quan trọng và nhấn mạnh rằng bạn hoan nghênh tất cả những thư hồi âm và gợi ý của nhân viên (cả tin lành và dữ) dù họ ở vị trí nào, ở địa phương nào. Điều này có thể sẽ gây nên sự khó chịu của một số nhà quản lý, nên bạn hãy chuẩn bị tinh thần để giải quyết hậu quả có thể xảy ra. Song nó cũng sẽ khơi nguồn cho một số thay đổi có lợi cho văn hoá công ty (ví dụ: tổ chức các buổi họp trong một nhóm nhỏ để bàn luận những vấn đề ưu tiên và sáng kiến mới).

Chương 6. TẠO DỰNG NỀN VĂN HÓA DOANH NGHIỆP DỰA TRÊN HIỆU QUẢ CÔNG VIỆC

Một nguyên tắc tại Southwest là nếu ai đó có đề xuất một ý kiến, bạn sẽ phải xem xét nó một cách nhanh chóng và đưa ra quyết định ngay lập tức. Có thể bạn không đồng tình nhưng phải đưa ra rất nhiều lý do để giải thích, hoặc bạn có thể cho rằng nên thử nghiệm ý tưởng đó để xem hiệu quả sẽ như thế nào.

Herb Kelleher, nhà sáng lập kiêm cựu chủ tịch Southwest Airlines.

Chúng tôi cố gắng đánh giá và tìm hiểu từng cá nhân tại Southwest theo khía cạnh con người chứ không chỉ như những người làm thuê. Những gì chúng tôi đang cố gắng truyền đạt là “chúng tôi đánh giá bạn cũng như những người khác, không phụ thuộc vào những việc bạn làm tại đây”. Phương châm đó đã và đang rất có ích đối với Southwest.

Herb Kelleher.



Herb Kelleher sẽ làm thế nào?

Bạn đang quản lý một hệ thống nhà hàng thịt bò thành công trị giá 25 triệu đô la, nổi tiếng khắp châu Âu và châu Mỹ. Chuỗi nhà hàng này đã gây dựng được danh tiếng của mình nhờ vào những đồ ăn tuyệt hảo và dịch vụ chu đáo chưa từng có. Các bồi bàn và đội ngũ lái xe chở khách luôn vui vẻ ca hát cho khách hàng nghe, đôi khi đọc cả thơ hay biến tấu các bộ phim. Thậm chí cả các đầu bếp cũng ra khỏi nơi làm việc để nhập hội với mọi người. Dĩ nhiên đây không phải là việc làm ngẫu hứng: chính chương trình đào tạo của công ty đã huấn luyện mọi người, từ nhân viên cho đến giám đốc làm bất kỳ điều gì chỉ để làm hài lòng khách hàng.

Hiện giờ bạn đang tìm người vào vị trí quản lý cao cấp cho một nhà hàng quan trọng tại Chicago. Hơn 200 ứng viên đã được phỏng vấn, và danh sách cuối cùng được rút gọn xuống còn ba người. Tất cả đều có trình độ học vấn rất cao. Trên tay bạn hiện là hồ sơ của từng người:

Bill.S: anh này có vẻ có đủ mọi tiêu chuẩn để trở thành một nhà quản lý tốt. Anh ta đã theo học một trường hàng đầu về quản lý nhà hàng, khách sạn và có một sơ yếu lý lịch rất tốt. Gần như suốt 14 năm trong sự nghiệp của mình, anh ta làm việc cho một trong số những đối thủ cạnh tranh của bạn-một hãng có lợi nhuận khá cao ở miền Trung Tây. Khi được hỏi điều gì làm anh ta tự hào nhất, anh ta nói đó là việc mình đã giúp công ty lật ngược tình thế. Công ty của anh ta gặp rắc rối, tỷ suất lợi nhuận giảm xuống mức rất thấp và gần như không có triển vọng tăng trưởng. Nhờ có khả năng quản lý tài chính hiệu quả, cắt giảm chi phí và thực thi các cải tiến khác-anh ta đã phát triển các chương trình mới cho phép công ty thu hút nhiều thực khách tới nhà hàng hơn-kết quả là công ty đã vươn lên đi đầu so với những đối thủ cạnh tranh cùng cấp. Kết thúc cuộc phỏng vấn, anh ta kể cho bạn về chiến dịch quảng cáo mới nhất của công ty trước đây được bắt nguồn từ ý tưởng của anh ta ("thức ăn tuyệt hảo, giá cả tuyệt vời và phục vụ nhanh nhất thành phố"), đồng thời nói về tầm quan trọng của việc xây dựng một đội ngũ nhân sự mạnh và một nền văn hoá tạo được sự thân thiết gắn bó giữa những người trong công ty.

Shally J: cô mới bước vào lĩnh vực kinh doanh nhà hàng được gần 8 năm. Công việc gần đây nhất của cô là ở trong một nhà hàng hải sản cao cấp ở New York. Lòng yêu nghề cũng như sự nhiệt tình, năng động của cô rất dễ truyền cảm hứng cho những người xung quanh. Khi được hỏi về lý do rời bỏ công việc của mình, cô trả lời rất thẳng thắn: vì cô không chịu được thói ngạo mạn của ban giám đốc đối với nhân viên cũng như khách hàng. ("Họ cư xử như thể khách hàng phải lấy làm vinh dự lắm khi được ngồi trong nhà hàng của bọn họ," - cô giải thích). Cô kể rất khiêm tốn về các thành quả của mình, và cũng thừa nhận một số sai sót đã mắc phải trong quá trình làm việc (ví như khi là giám đốc nhà hàng ở New York, đôi khi cô hơi xa cách ban lãnh đạo vì cô xung khắc với quan điểm của những người này. Kiến thức về quản lý tài chính của cô cũng hạn chế, mà đây lại là yêu cầu vô cùng quan trọng cho cương vị mới này.

Harry P. Ông là người thích hợp nhất trong số các ứng viên với hơn 20 năm kinh nghiệm. Gần đây nhất ông ta làm tại New Orleans. Harry đã tham gia một trong số những chương trình quản lý khách sạn nhà hàng tốt nhất toàn quốc, và ông cũng khẳng định không có công việc nào mà ông không thể làm được. Khi ông bắt đầu nói về những thành quả mình đã và sẽ còn tiếp tục đạt được, ông nhắc tới một số việc mang tính đột phá mà ông đã làm khi còn đảm nhận những công việc trước đây. Ông tự hào hơn cả về những thành quả của mình trong công việc gần đây nhất, tại hộp đêm Bourbon Street, ở đó lợi nhuận tăng hơn 20% mặc dù lượng khách được phục vụ ít hơn 5% so với trước.

Đó là 3 ứng viên sáng giá nhất, vậy anh sẽ chọn ai, vì sao? Liệu có được một sự lựa chọn rõ ràng không? Điều gì giúp củng cố quyết tâm của anh?

Herb Kelleher sẽ làm gì?

Hãy nhìn xem, liệu có ai trong số những lãnh đạo các công ty được đưa vào danh sách 500 công ty lớn nhất thế giới do tạp chí Fortune bình chọn lại xăm mình và đốt thuốc như đầu máy xe lửa. Vị cựu chủ tịch của Southwest Airline, Herb Kelleher, lại hoàn toàn không giống với kiểu giám đốc điển hình. Southwest Airline ra đời trong một bữa tiệc cốc-tai tại câu lạc bộ St. Anthony's, một chốn bia rượu ở San Antonio năm 1966. Đó là một ý tưởng đột phá trong lĩnh vực kinh doanh hàng không: thành lập một hãng hàng không giá rẻ hoạt động giữa Dallas, San Antonio và Houston. Gần như ngay từ ngày ra đời, Southwest như một đứa trẻ ngỗ nghịch lần lượt đánh bại những gã "trùm sò" trong làng. Ví dụ, ngay sau ngày Southwest nhận được lệnh chấp thuận cho phép cất cánh, các đối thủ cạnh tranh tức tốc kiến nghị lên toà án hòng cản trở, buộc Southwest phải ngừng hoạt động.

Trận chiến đã phải đưa lên toà án tối cao, nơi chiến thắng cuối cùng thuộc về Herb Kelleher và Southwest. Hai đối thủ Braniff và Texas International đã bị buộc tội âm mưu hợp tác phá hoại Southwest.

Thời điểm Kelleher lên nắm quyền điều hành, hãng chỉ có vốn vẹn 27 máy bay với tổng vốn hoạt động khoảng 270 triệu đôla. Đến năm 2001, hãng đã có tới 30.000 nhân viên và số vốn tới 5,7 tỷ đôla. Vào mùa thu 2002, tổng trị giá cổ phiếu của Southwest lớn gấp mười lần của cả American và United gộp lại. Mặc dù vị chủ tịch đầy nhiệt huyết của hãng hàng không “đánh bại mọi luật sư” đã rời bỏ cương vị chủ tịch từ năm 2001 nhưng hầu hết cơ cấu tổ chức và hoạt động trong hãng do ông đề ra vẫn được giữ nguyên cho đến ngày nay.

QUAN ĐIỂM CỦA KELLEHER VỀ VĂN HOÁ: ĐÂY LÀ TÀI SẢN KHÔNG THỂ THAY THẾ ĐƯỢC

Southwest đã đi ngược lại những quy ước thông thường trong mọi việc, từ cơ cấu giá cả cho tới chính sách “không phân biệt các hạng ghế” của mình. Nhưng hãng vận tải xuất sắc này – hãng duy nhất chưa hề có một năm thất thu nào - lại cho rằng những thành công rực rỡ nhất là nhờ vào nền văn hoá công ty đặc trưng riêng của mình. Các nhân viên Southwest trung thành đến mức khó tin và họ mô tả bầu không khí ở Southwest giống như tình thân trong một gia đình nhỏ hơn là áp lực trong một tập đoàn lớn. Kelleher luôn ghét tộ quan liêu và kèm theo nó là sự lễ mễ trong quá trình ra quyết định. Ông tin rằng con người và nền văn hoá trong Southwest là tài sản quý giá nhất của hãng:

Nền văn hoá Southwest có lẽ là một lợi thế cạnh tranh vô cùng quan trọng. Những giá trị vô hình quan trọng hơn những giá trị hữu hình bởi vì anh có thể luôn bắt chước được những cái hiện hữu, có thể mua máy bay hay thuê quầy bán vé. Nhưng với người khác, điều khó nhất để phần đầu theo Southwest chính là tinh thần của các nhân viên trong công ty.

Kelleher thực sự nắm được phương cách vận dụng văn hóa công ty vào việc đem lại lợi nhuận, và đội ngũ lao động của Kelleher luôn luôn thực hiện tốt điều này. Một ví dụ là hoạt động của Southwest vào đầu năm 2000 khi phải đối mặt với một cuộc khủng hoảng. Chi phí nhiên liệu tăng gấp ba, đe dọa toàn bộ tập đoàn. Trong một lá thư tâm huyết, Kelleher đã kêu gọi mọi người tìm cách tiết kiệm cho hãng chỉ 5 đôla mỗi ngày, và nếu họ thành công, hãng sẽ tiết kiệm được hơn 50 triệu đôla một năm. Các nhân viên nô nức hưởng ứng lời kêu gọi. Một nhóm cơ khí đã tìm ra cách để sủi ấm máy bay ít tốn kém hơn. Một ban khác đã tự nguyện làm công việc quét dọn phòng của mình. Trong vòng 6 tuần đầu, những nhân viên tâm huyết của Kelleher đã giúp hãng tiết kiệm được hơn 2 triệu đôla. Có thể khẳng định rõ ràng kết quả có được khi giữa nhân viên và ban lãnh đạo là sự tin tưởng thực sự:

Tư duy theo cách của một công ty nhỏ không chỉ là triết lý quản trị nhất thời, đó là cách sống đã thấm nhuần vào văn hoá của hãng ngay từ ngày đầu tiên.

TUYỂN NGƯỜI THEO VĂN HÓA CÔNG TY

Mọi chính sách hoạt động và hoạt động của Southwest đều toát lên một thông điệp nhất quán: “Chúng tôi là một hãng hàng không nghiêm túc, một đối thủ đáng gờm song chúng tôi lại kinh doanh với niềm vui thích.” Từ những cuộc phỏng vấn đầu tiên, các nhân viên có triển vọng đã được cho làm quen với không khí làm việc khác thường của công ty. Ví dụ, trong một buổi phỏng vấn, một nhóm phi công được yêu cầu thay các bộ cánh nghiêm chỉnh của mình bằng những chiếc quần soóc Southwest Bermuda. (Chỉ những ai tuân theo điều đó mới tiếp tục được lựa chọn.) Trung bình mỗi năm chỉ có 4% trong số 90.000 người nộp đơn xin việc tại Southwest được nhận vào làm. Hay nói cách khác, vào được Southwest còn khó hơn vào Harvard, điều này còn đáng ngạc nhiên hơn khi Southwest chỉ là một hãng hàng không giá rẻ.

Tuy nhiên, sự tuyển chọn khắt khe lại không loại bỏ những con người vui tính đáng yêu. Thực tế thì họ còn nhận được sự khích lệ rõ ràng. Các phi công thoả mái chuyện trò qua hệ thống liên lạc nội bộ, trái ngược hẳn với khuôn mẫu hết sức nghiêm ngặt của ngành hàng không. Vậy

mục đích của mọi cuộc chuyện phiếm là gì? Chính là để đảm bảo rằng khách hàng sẽ có một khoảng thời gian thật thoải mái tuyệt vời. Kelleher gọi đó là việc Southwest “tuyển người dựa vào tinh thần làm việc của họ”. Đừng tin vào việc “dẫn đầu về các con số” mà hãy tin rằng “các giá trị vô hình quan trọng hơn nhiều các giá trị hữu hình”:

Tinh thần đồng đội chính là hạt nhân trong thành công của chúng tôi. Đó là điều khó khăn nhất đối với bất kỳ đối thủ nào nếu muốn bắt chước theo. Họ có thể (mua) tất cả mọi thứ hiện hữu. Nhưng lại không thể mua nổi sự cống hiến, lòng tận tụy và trung thành – đó là những cảm giác khi người ta được tham gia vào một sự nghiệp hay một chiến dịch.

Nhằm đảm bảo sự hoà đồng giữa nhân viên và hãng, Southwest chỉ tuyển chọn những người biết chia sẻ, có thái độ thân thiện, nhiệt thành và có khiếu hài hước. Để làm được điều đó, hãng phải sử dụng một bài kiểm tra nhân cách nhằm phân loại các ứng cử viên – áp dụng với tất cả mọi người từ phi công tới thợ máy - tập trung vào 7 đặc điểm tiêu biểu: thái độ chia sẻ, lòng nhiệt tình, khả năng ra quyết định, tinh thần đồng đội, khả năng giao tiếp, sự tự tin và các kỹ năng để có thể tự hành động (nếu ghi được ít hơn 3 điểm, anh sẽ bị loại). Kelleher cho rằng Southwest không phải là chỗ của những người kém linh hoạt và cứng nhắc:

Nếu bạn là một người hướng ngoại và tận tâm, muốn được chăm lo cho người khác, cũng như thích làm việc theo nhóm, chắc chắn chúng tôi muốn có bạn. Nếu bạn lại là người thích sự khép kín và bó buộc hơn, thích được hưởng chế độ nghiêm ngặt, không linh hoạt, thích được ở trong một môi trường quản lý chủ yếu bằng các quy tắc luật lệ, thì điều đó không có nghĩa bạn là một người xấu, song có lẽ bạn không phù hợp với chúng tôi. Chúng tôi không muốn những người đã đính hôn chứ chưa nói gì đến những người đã có gia đình.

Theo lời khuyên của Kelleher, sau đây là hai ý tưởng có thể có ích khi công ty của bạn đang tiến hành phỏng vấn các ứng cử viên cho một vị trí quan trọng:

- **Đánh giá những giá trị vô hình.** Kelleher cho rằng các giá trị vô hình thường quan trọng hơn các giá trị hữu hình. Thái độ của con người không dễ đo được, nhưng đó lại là một nhân tố vô cùng quan trọng trong việc tạo ra nền văn hoá tại Southwest Airline.

- **Phát triển danh sách các tiêu chí tuyển chọn của riêng bạn.** Như đã nói, Southwest đánh giá các ứng viên dựa trên 7 tiêu chuẩn (thái độ chia sẻ, lòng nhiệt tình, khả năng ra quyết định, tinh thần đồng đội, khả năng giao tiếp, sự tự tin và các kỹ năng để có thể tự hành động). Lên danh sách các tiêu chí là điều quan trọng nhất đối với bạn và tổ chức của bạn, đồng thời phải đảm bảo rằng những người tham gia có thể đáp ứng được các tiêu chuẩn trước khi bạn chấp nhận họ.

QUAN ĐIỂM CỦA KELLEHER VỀ LỢI NHUẬN: “ CHỈ LÀ MỘT SẢN PHẨM PHỤ CỦA DỊCH VỤ KHÁCH HÀNG”

Southwest là một tập đoàn có rất nhiều nghịch lý - một hãng lớn nhưng lại có bầu không khí của một công ty nhỏ. Điều đó có nghĩa là gì? Trong khi nhiều công ty tự làm cho họ trở nên quan trọng, Kelleher cho rằng sự thư giãn trong khi đang làm việc là hoàn toàn có thể chấp nhận được, và ông còn nhấn mạnh: đặc biệt khi bạn đang làm việc. Kelleher cho rằng các nhà lãnh đạo nên giành nhiều thời gian hơn nữa cho cả khách hàng trong và ngoài công ty, một cách thân mật cũng như trang trọng, và phải đáp ứng được các yêu cầu khác trong công việc vào cả những buổi tối hay những ngày cuối tuần. Nhà cựu lãnh đạo Southwest ước lượng rằng ông đã giành khoảng một nửa số thời gian làm chủ tịch cho các nhân viên và khách hàng. Trong những dịp cả thân mật lẫn trang trọng đó, Kelleher đã thuyết phục nhân viên của mình không phải bận tâm tới những con số, mà thay vào đó là tập trung vào phục vụ khách hàng:

Chúng tôi nói với cấp dưới rằng: “Đừng lo gì về lợi nhuận. Hãy để tâm tới việc phục vụ khách hàng.” Lợi nhuận chỉ là sản phẩm phụ của việc phục vụ khách hàng mà thôi. Bản thân nó không phải là kết quả. Nó chỉ là một cái gì đó được tạo ra bởi những nỗ lực của bạn và cách bạn đối xử

với mọi người cũng như với thế giới bên ngoài.

Một nhà phân tích ở phố Wall đã từng có lần hỏi vị chủ tịch của Southwest liệu ông có sợ sẽ mất quyền điều hành hãng hay không. Kelleher đáp lại với vẻ thẳng thắn thường thấy: “Tôi chưa bao giờ nắm quyền điều hành và tôi cũng không bao giờ muốn điều đó.” Vị chủ tịch giải thích rằng trong một môi trường mà mọi người đều tham gia chia sẻ thực sự thì các giám đốc không cần phải quản lý nữa:

Nếu bạn tạo lập được một môi trường mà ở đó mọi người đều nhiệt tình tham gia gây dựng, bạn sẽ không cần phải điều hành gì hết. Họ tự biết điều gì cần phải làm và họ sẽ làm. Có nhiều người sẽ cống hiến cho sự nghiệp của bạn trên cơ sở tự nguyện và sẵn sàng, chỉ một số rất ít người bạn cần để quản lý và điều hành cơ chế.

QUAN ĐIỂM CỦA KELLEHER VỀ VĂN HÓA LÃNH ĐẠO

Kelleher rất quan tâm tới hai cử tri quan trọng của mình: nhân viên và khách hàng. Trong thư từ trao đổi (ít ra là với tác giả cuốn sách này), Kelleher luôn sử dụng chữ hoa C và chữ E khi viết về khách hàng (Customers) và nhân viên (Employees). Vị chủ tịch này coi cả hai nhóm quan trọng như nhau.

Với Kelleher, văn hoá có nghĩa là quan tâm tới những người mà công việc kinh doanh hàng ngày phụ thuộc vào họ:

Tôi cho rằng có thể tác động cả “những giám đốc” khó tính nhất (chúng tôi không thích từ “giám đốc”) để họ chú ý nhiều hơn vào tầm quan trọng của “văn hoá” khi những người này hiểu được rằng niềm vui, lòng nhiệt thành trong công việc và sự quan tâm tới cuộc sống của nhau không chỉ là chìa khoá giúp tăng năng suất lao động và niềm tự hào, mà đó còn là chất lượng vô hình – một thứ mà các đối thủ cạnh tranh rất khó có được.

Kelleher cũng hoàn toàn đồng tình với ý kiến cho rằng trong những thời kỳ căng thẳng – ví dụ như dưới sức ép của làn sóng thôn tính hay sát nhập, vấn đề văn hoá công ty thường bị xem nhẹ. Ông khẳng định những vấn đề văn hoá thường bị xếp xuống hàng dưới khi công ty đang phải chịu sức ép từ thị trường. Và như vậy sẽ là một sai lầm rất nghiêm trọng bởi có không ít các cuộc sát nhập thất bại với nguyên nhân bắt nguồn từ những xung đột về văn hoá công ty:

Xung đột về văn hoá góp phần đưa lại thất bại trong những vụ sát nhập và những nền văn hoá không tương thích sẽ thổi bùng những xung đột trong nội bộ tập đoàn.

QUAN ĐIỂM CỦA KELLEHER VỀ LƯƠNG BỔNG: QUẢN LÝ TRẢ ÍT, NHÂN VIÊN TRẢ NHIỀU

Southwest đã đạt được một số kết quả phi thường trong việc củng cố mối quan hệ với các nhân viên. Ví dụ các phi công của hãng đồng ý ngừng nhận lương trong vòng 5 năm, thay vào đó là cổ phiếu công ty. Với một nhóm nhân viên khác vài năm trước tự tách khỏi công đoàn, Kelleher đã tự mình ký với mỗi người một hợp đồng riêng khi nhóm này gặp khó khăn.

Sẽ khó có thể thực hiện những hành động hơi khác thường này nếu không dựa trên nền tảng lòng tin tưởng và công bằng. Kelleher cũng thừa nhận nền văn hoá trong hãng sẽ không thể thành công nếu thiếu hệ thống lương bổng công bằng từ trên xuống dưới trong hãng. Trong khi trả lương cho nhân viên trên mức trung bình, ông lại trả cho các nhà quản lý ít hơn các đồng nghiệp của họ ở các hãng hàng không khác:

Các giám đốc của chúng tôi (theo tôi thì họ là những người giỏi trong lĩnh vực này) có lương trung bình thấp hơn 30% so với đồng nghiệp của họ ở hãng khác. Mặt khác, hầu hết các nhân viên lại được hưởng lương cao trên mức trung bình ngành. Chúng tôi bù đắp sự khác biệt đó đối với các quan chức của mình bằng quyền mua cổ phiếu, nhưng dĩ nhiên cái đó lại phụ thuộc vào tình hình kinh doanh của hãng.

Hãng cũng cho phép tất cả các nhân viên tham gia vào kế hoạch hào phóng về phân chia lợi nhuận. Kelleher cho rằng việc tạo điều kiện để nhân viên có cổ phần trong công ty là một hành động khôn ngoan và điều này sẽ giúp làm năng suất lao động. Có thể tìm được hàng tá bằng chứng chứng minh cho hiệu quả tốt của chế độ lương bổng này: Southwest là hãng hàng không lớn thứ tư ở Mỹ (hãng có số vốn 6 tỷ đô la và làm ăn có lãi trong suốt ba thập kỷ liên tiếp.) Hãng thu hút khoảng 50 triệu hành khách mỗi năm và dành được danh hiệu "Triple Crown" (giải thưởng cho hãng vận tải chạy đều đặn nhất trong tháng, quản lý hành lý tốt và có ít lời phàn nàn từ phía khách hàng nhất) tổng cộng 32 lần-một con số chưa từng có.

GIỚI HẠN CƠ CẤU CÔNG TY CHỈ CÓ 4 CẤP QUẢN LÝ

Cơ cấu nào có thể phù hợp với ý tưởng một tập đoàn lớn nhưng lại có bầu không khí của một gia đình nhỏ? Hiển nhiên là không chỉ thuê được đúng người, trả cho họ một phần lợi nhuận và cho phép họ nói chuyện phiếm hay gây bất ngờ bằng những cái thùng treo phía trên đầu. Để đảm bảo rằng quá trình ra quyết định không bị trì hoãn, vị chủ tịch của Southwest Airline kiên quyết chỉ có tối đa 4 cấp quản lý kể từ Tổng giám đốc điều hành tới giám sát trên thực địa. Mục tiêu của Kelleher là giao tối đa đến mức có thể trách nhiệm tới các bộ phận, như thế mọi người sẽ cảm thấy được tự do ra quyết định. Thực tế đã chứng minh, những công nhân làm việc tốt nhất trong hãng là những người có thể tự quyết mọi việc họ làm, và họ đủ tự tin để đưa ra những quyết định của riêng mình:

Chúng tôi cố gắng tạo ra một môi trường tại đó mọi người đều có thể vượt qua các rào cản về cấp bậc để làm một số việc mà không cần phải xin ý kiến hay đi gặp những viên quản lý ... Cơ cấu gọn nhẹ của chúng tôi khiến mọi người thấy thoải mái khi tự đưa ra quyết định và tự mình nỗ lực thực hiện nó.

Cho dù đạt được nhiều thành công, nhưng trong nhiều năm, người ta vẫn nhìn cổ phiếu của Southwest với con mắt hoài nghi, nhất là ở phố Wall. Hầu hết các nhà phân tích đều đồng ý rằng bí quyết của Southwest chính là nền văn hóa gia đình nhỏ của mình. Nhưng cũng nhiều người tin rằng nền văn hóa đó sẽ không thể tồn tại được nếu công ty phát triển quá lớn. Tuy nhiên Southwest đã thành công trong việc duy trì văn hóa này cả sau khi đã trở thành một hãng "có máu mặt" (với tổng cộng gần 30,000 nhân viên). Hầu hết công sức đều thuộc về Kelleher, vị chủ tịch đã kiên trì theo đuổi ý tưởng ban đầu:

Công ty ngày càng lớn mạnh thì bạn phải liên tục đấu tranh chống lại tệ quan liêu và giữ gìn tinh thần doanh nghiệp...Bạn phải giữ cho tinh thần ấy sống mãi với công ty, bất kể là công ty to hay nhỏ.

NHỮNG BƯỚC XÂY DỰNG MỘT NỀN VĂN HÓA DỰA TRÊN HIỆU QUẢ CÔNG VIỆC

Năm 2002, khi được yêu cầu đưa ra lời khuyên cho các công ty hiện đang cố gắng truyền "tinh thần Kelleher" vào tổ chức của mình, người sáng lập ra tập đoàn Southwest suy nghĩ một cách rất nghiêm túc. Câu trả lời (trong một bản viết tay gửi cho tác giả) của Kelleher nhấn mạnh vào việc xây dựng kế hoạch củng cố ý thức văn hóa để các giám đốc và mọi người trong công ty làm theo. Sau đây là nguyên văn của câu trả lời (nói theo cách của Kelleher là "không bị cắt xén"):

Tệ quan liêu làm cản trở quá trình tiến tới mục tiêu. Với hầu hết các doanh nghiệp, việc đạt tới thành công phụ thuộc nhiều vào việc nhanh chóng thu được các kết quả bên ngoài, chứ không phải là độ minh bạch và mức độ thể chế hóa các quy trình nội bộ. Để những công ty này trở nên năng động và ít quan liêu hơn, tôi xin gợi ý những bước cần được thực thi sau:

1. Chú trọng vào thế giới của những đối thủ cạnh tranh, khách hàng và những thay đổi mang tính xã hội thay vì tập trung vào một thế giới văn phòng, đôi khi chỉ gồm những nỗ lực vô ích dành cho các loại đơn, nghi thức và thủ tục.

2. Đừng là một củ hành tây mà hãy làm một trái cam. Hãy giảm số lượng các cấp quản lý từ

"cao" xuống "thấp" trong công ty (thực ra là không phải từ thấp đến cao mà đều chỉ có "chúng ta" mà thôi).

3. Giảm thiểu tới mức tối đa các ủy ban thường trực trong công ty. Hãy tận dụng các nhóm làm thời chỉ gồm những người thực sự có liên quan (các trung tâm dịch vụ khách hàng, bộ phận máy móc v.v) để giải quyết các vấn đề chuyên biệt, và giải tán các nhóm sau khi nhiệm vụ hoàn thành.

4. Không hề có "kiến thức uyên thâm" mà chỉ có sự quyết định sáng suốt. Đừng phí quá nhiều thời gian vào việc phân tích, nghiên cứu, bàn bạc và lên kế hoạch (điều này nhằm tránh những rủi ro của việc ra quyết định). Hãy đặt thời hạn cho việc ra quyết định- "tại cuộc họp này, trong vòng hai tuần v.v"

5. Yêu cầu các nhà quản lý và các cá nhân có trách nhiệm dành thời gian làm việc thực sự (chứ không chỉ đứng giám sát) với nhân viên và khách hàng bên ngoài trên thực địa và phải báo cáo những gì họ đã làm, đã học được và những gì họ dự định sẽ làm với những kiến thức mình thu được.

6. Hãy coi tất cả các văn bản được lập nên, bao gồm cả báo cáo về ngân quỹ, chỉ đơn giản là những trang giấy trắng với vài vệt mực đen trên đó; những tờ giấy đó sẽ không đem lại tác dụng gì trừ phi chúng mang lại những quyết định tiến hành hoặc tạm ngừng một hoạt động có ý nghĩa nào (nhưng không phải là sơ xuất) và những văn bản này không phải là không thể thay đổi được.

7. Nên tránh những luật lệ cứng nhắc và các cấm nạng chỉ dẫn nặng nề vốn hay được dựng nên để điều tiết đến những chi tiết nhỏ nhặt trong đời sống doanh nghiệp và quan hệ khách hàng, thay vào đó hãy dựa vào những bộ giá trị doanh nghiệp đã được mọi nhân viên thấm nhuần và chấp thuận.

8. Hãy là một "trí thức" thực sự: Hãy đánh giá các ý kiến dựa vào giá trị thực của chúng hơn là dựa trên các mối quan hệ, địa vị hay thành tích của những người đề đạt chúng và khuyến khích mọi người trình bày ý kiến trực tiếp cho lãnh đạo cấp cao (thực ra trong công ty không hề có lãnh đạo hay nhân viên mà chỉ là "chúng ta" mà thôi).

9. Hãy giao cho những người làm nhiệm vụ quản lý giải quyết một số vấn đề thuộc những lĩnh vực khác nhau thay vì những lĩnh vực thuộc trách nhiệm trực tiếp của họ và tạo điều kiện cho các nhân viên có cơ hội được học hỏi công việc của người khác: kết quả đem lại sẽ là tinh thần học hỏi, sự cảm thông và tình đoàn kết được nâng cao trong công ty.

10. Hãy tập trung vào bản chất của vấn đề thay vì những điều thứ yếu – đây là một ví dụ về cách tiếp cận như vậy: đây là một vấn đề chúng ta đang phải đối mặt; đây là cách thức chúng ta sẽ giải quyết; bây giờ hãy nói xem làm thế nào chúng ta có thể vượt qua (chứ không phải đầu hàng) mọi trở ngại có thể nảy sinh làm ngăn trở giải pháp dự kiến của chúng ta.

11. Phải có một kế hoạch chiến lược tổng thể, thay vì một kế hoạch hay những phương hướng chung chung trong dài hạn, điều này giống như việc bạn là ai và bạn muốn trở thành người như thế nào trong thế giới mà bạn đang phải đối mặt. Hãy sử dụng kế hoạch chiến lược đó như một chuẩn mực chứ không phải kinh thánh, và không thể thiếu được sự tôn trọng cần thiết đối với các quyết định và hành động của chính mình, sau đó tiến hành chuyển đổi một cách nhanh nhẹn và linh hoạt vào trong phạm vi của kế hoạch đó.

12. Để có được một vị trí rõ ràng và chấp nhận được, bạn phải chuẩn bị tinh thần bỏ qua một số cơ hội sinh lời và rời bỏ những phân đoạn thị trường không quan trọng.

13. Phải khiêm tốn, dễ gần, có đạo đức: Hãy lãnh đạo bằng sự tận tụy; không được tham lam vun vén cho cá nhân; không phân biệt đối xử, hãy công bằng, chắc chắn, nhưng đừng bao giờ

nhỏ mọn; hãy vui vẻ, gần gũi với mọi người, biết tha thứ lỗi lầm, chấp nhận mạo hiểm và chia sẻ những hi sinh.

14. Phải luôn nhớ rằng sứ mạng của các G.O (các tập đoàn cung cấp) là phục vụ mọi người ở tuyến đầu, chứ không phải ở phía sau.

Kelleher cũng bổ sung thêm một số ý tưởng cụ thể liên quan đến việc quản lý "phần con người" trong hoạt động kinh doanh – và hơn nữa còn đưa ra các gợi ý cụ thể về việc phát triển một nền văn hóa công ty cũng như đảm bảo sự quan liêu sẽ không ảnh hưởng xấu tới nền văn hóa đó (văn hóa, theo Kelleher, là tài sản giá trị nhất trong công ty).

Một khi đã tạo lập được một nền văn hóa G.O phù hợp, bạn sẽ nhận ra rằng Nhân viên chính là những khách hàng đầu tiên: bạn thuê họ, đào tạo, truyền đạt kinh nghiệm, quan tâm và khích lệ họ, kết quả là những nhân viên này sẽ biết cảm thông, vị tha, vui thích, cởi mở, quan tâm tới người khác, có khiếu hài hước và đồng cảm với nhau cũng như với Khách hàng bên ngoài.

1. Hãy tuyển dụng những người có thái độ tốt hơn là những người có thái độ xấu (kể cả khi người đó có kinh nghiệm, bằng cấp cao và có chuyên môn hơn hẳn).

2. Đào tạo mọi người trong hai lĩnh vực: kỹ năng lãnh đạo và phục vụ khách hàng.

3. Phải có một đại diện khách hàng (cả trong và ngoài hãng) ở vị trí quan chức cấp cao nhất trong công ty, người này sẽ được cập nhật về mọi kế hoạch và ý tưởng có ảnh hưởng tới các khách hàng từ bên trong lẫn bên ngoài công ty (từ lợi nhuận cho tới các phương thức điều hành hoạt động, lịch làm việc và các kế hoạch tổ chức những bữa tiệc của công ty, v.v.)

4. Để cho mọi người được là chính mình trong công việc, thể hiện chân thực tính cách của mình mà không phải đeo "mặt nạ công sở" hay phải lo lắng về những điều lặt vặt liên quan đến nghi thức thứ bậc của công ty.

5. Luôn chào đón ngay lập tức những thành quả mà nhân viên của công ty đạt được, tổ chức kỷ niệm những cột mốc quan trọng trong đời sống riêng của mỗi nhân viên, như lễ đính hôn, đám cưới, sinh nhật, sinh con, các dịp lễ và nhiều dịp khác; quan tâm chia sẻ với những người khi ốm đau hay khi mất đi người thân, gặp tai họa hoặc những biến cố bất hạnh khác trong đời. Nói tóm lại hãy trân trọng các nhân viên của mình theo khía cạnh là những con người bình thường chứ không phải là những nhân viên của mình.

6. Phác họa rõ ràng về những gì mà công ty dự định sẽ làm và lý do; đưa mọi người tham gia vào công việc đó, chứ không chỉ là người đứng ngoài; cao thượng hóa mục đích mà công ty hướng tới (chúng ta không đơn thuần chuyên chở hành khách, chúng ta đang trao cho mọi người dân Quyền Tự do được bay, và nhờ đó, bạn đang đóng góp một phần quan trọng vào xã hội.)

7. Giải quyết từng vấn đề của nhân viên một cách riêng rẽ, kịp thời và cụ thể, thậm chí một "vấn đề về tinh thần" cũng là "vấn đề" đối với người có liên quan.

8. Thông qua các hình thức nêu gương, các buổi lễ chúc mừng và những hình thức giao tiếp, thể hiện sự coi trọng những trường hợp xuất sắc cả về tinh thần lẫn hành động; tạo dựng niềm tự hào về thành tựu đạt được cùng tấm lòng luôn nghĩ đến người khác; hãy nhớ rằng những giá trị vô hình khó bắt chước có ý nghĩa quan trọng hơn rất nhiều so với những giá trị hữu hình có thể mua được.

9. Các vị trí và chức danh đều không quan trọng, chất lượng quản lý mới là điều có ý nghĩa hơn hết, và bất kỳ ai, dù đang đảm nhận cương vị hay chức danh nào, cũng có thể là một nhà lãnh đạo qua hành động của mình. Tương tự, sẽ thật bất công với các nhân viên nếu những lãnh đạo không thể thay đổi phong cách lãnh đạo yếu kém.

10. Giao tiếp bằng tình cảm quan trọng hơn nhiều so với giao tiếp bằng lý trí và những cuộc trò chuyện thân mật cũng quan trọng chẳng kém gì những buổi nói chuyện nghiêm trang (ví dụ như những lời hỏi thăm "thật mừng khi gặp được anh", "Tôi rất vui khi hay tin anh chị mới có cháu bé." "Này, cái mũ anh đang đội ấy, anh tìm thấy nó trong thùng rác chứ gì?" "Mình nghe bạn ngâm thơ rất tuyệt!"). Hơn thế nữa, việc truyền đạt các mục đích, ý nghĩ, cảm xúc, cảm hứng và tình cảm cũng quan trọng như trình bày về số liệu và sự kiện vậy.

11. Nếu bạn không nhiệt thành với những việc bạn đang làm, với nguyên nhân mà bạn lại làm việc đó cũng như nhiệt thành với những người đồng sự, bạn sẽ không thể thắp sáng được tâm trí họ, sưởi ấm trái tim họ và thúc giục họ cống hiến vì một lý tưởng chung.

Herb Kelleher sẽ làm gì?

Quay trở lại với kịch bản ở đầu chương (có ba ứng cử viên cho vị trí giám đốc), bạn sẽ chọn ai? Kelleher sẽ chọn ai? Chúng ta hãy bắt đầu với các ứng viên mà ngài cựu chủ tịch Southwest sẽ loại bỏ.

Ông sẽ loại người đầu tiên là Bill.S vì anh ta giành quá nhiều thời gian của cuộc phỏng vấn để củng cố lòng tin vào thành công của anh ta (ví dụ anh ta đã giúp công ty lật ngược tình thế, đưa ra chiến dịch quảng cáo mới nhất thành công vang dội). Điều đó thật khó chịu đối với Kelleher, vốn luôn coi tính khiêm tốn, lòng vị tha và đức khiêm nhường vốn là những phẩm chất không thể thiếu đối với bất kỳ nhân viên nào. Mặc dù cuối cùng anh ta cũng có nhắc tới nền văn hóa như trong một công ty nhỏ nhưng chỉ như thể đó là suy nghĩ sau cùng vậy.

Kelleher cũng sẽ không chấp nhận ứng cử viên thứ ba, Harry.P, người có vẻ rất quan tâm tới những con số và lợi nhuận hơn là tới việc phục vụ khách hàng. Mặc dù lợi nhuận tăng song ông ta không hề quan tâm tới việc nhà hàng ông quản lý đã giảm tới 5% khách hàng. Kelleher từng nói "Đừng quá lo lắng về lợi nhuận. Hãy chú tâm vào phục vụ khách hàng. Lợi nhuận chỉ là sản phẩm phụ của việc phục vụ khách hàng. Bản thân nó không phải là kết quả."

Vậy là dĩ nhiên chỉ còn lại Sally J, ứng cử viên mà Kelleher có nhiều khả năng sẽ chọn nhất. Sally là người khiêm tốn nhất, cô nói cả về những thành công lẫn những thất bại của mình. Tuy nhiên cô vẫn giữ được lòng nhiệt tình dễ lôi cuốn người khác và một tình yêu to lớn đối với công việc. Cô rời bỏ vị trí cũ chỉ vì ban giám đốc không mấy quan tâm tới việc làm hài lòng khách hàng - đây là quan điểm mà Kelleher rất trân trọng. Mặc dù cô là người có ít kinh nghiệm nhất trong ba người song Kelleher, vốn luôn tâm niệm các giám đốc phải "tìm người dựa trên tinh thần làm việc của họ" đã có ấn tượng rất tốt về Sally và ông quyết định thuê cô. Ông cảm thấy bản lý lịch và kinh nghiệm không quan trọng bằng việc tìm được người quản lý phù hợp với nền văn hóa đặc trưng của hãng.

ĐÁNH GIÁ NĂNG LỰC LÀM TỔNG GIÁM ĐỐC CỦA BẠN

1. Để tìm hiểu nền văn hóa trong công ty của bạn được đánh giá ra sao, hãy làm thử "bài kiểm tra văn hóa" nhanh, không mang tính khoa học sau đây. Với mỗi một câu hỏi hãy tự cho điểm công ty của bạn trên thang điểm từ 1 đến 5. 5 có nghĩa là hoàn toàn đồng ý và 1 nghĩa là hoàn toàn không tán thành.

- Trong tổ chức, luôn có sự tin tưởng cao độ giữa ban lãnh đạo và lực lượng nhân viên
- Các nhân viên trong công ty luôn sẵn sàng cống hiến và thường làm việc trên mức yêu cầu để hoàn thành một công việc quan trọng.
- Hầu hết các nhân viên đều cảm thấy được tự do ra quyết định mà không cần sự chấp thuận của giám đốc.
- Các nhân viên cho rằng họ được sở hữu một phần trong công ty cả về mặt tài chính lẫn

những thứ khác. (ví dụ như lợi nhuận chia phần chẳng hạn).

e. Chúng tôi thuê nhân viên dựa trên thái độ, trong đó đảm bảo các phẩm chất cá nhân của một người cũng rất quan trọng như bằng cấp của họ.

2. Hãy thử nghĩ về những giá trị căn bản tồn tại trong công ty bạn. Liệu chúng có thực sự đúng đắn hay không? Chúng có được phổ biến qua mọi cấp bậc trong công ty không? Chúng có thường xuyên được truyền đạt tới các nhân viên không?

3. Có nhiều hơn 4 cấp quản lý giữa Tổng Giám đốc và các giám sát viên cấp thấp nhất hay không?

4. Các nhân viên trong công ty có được trao quyền để ra các quyết định quan trọng hay không, hay họ buộc phải có được sự chấp thuận của rất nhiều quan chức cao cấp trước khi được phép tiến hành?

5. Thử suy nghĩ về cách thức tuyển dụng của công ty bạn. Công ty bạn có chọn người dựa trên tinh thần của họ không hay chủ yếu đi thẳng vào những bằng cấp chứng nhận trực tiếp.

THÊM MỘT SỐ BÀI HỌC TỪ VỊ CHỦ TỊCH KELLEHER

1. Nếu bạn ghi được ba điểm hay ít hơn trong hơn một nửa số câu hỏi của bài kiểm tra trên, bạn có lẽ cần phải thay đổi thực sự nền văn hóa trong công ty mình. Hãy nghĩ tới việc đặt trách nhiệm này lên toàn bộ lực lượng trong công ty (bao gồm cả các nhân viên ở mọi cấp bậc) để họ có thể đưa ra những gợi ý cho ban giám đốc nhằm làm giảm bớt tệ quan liêu và tăng tính cạnh tranh trong công ty. Động thái đơn giản này của các nhân viên có trách nhiệm sẽ giúp cải thiện về mặt tinh thần cũng như chỉ ra rằng ban giám đốc rất quan tâm tới việc cải thiện tình hình.

2. Hãy bàn bạc với các cán bộ quản lý khác và nhóm đặc nhiệm có nhiệm vụ xây dựng lại nền văn hóa, xác định những tiến trình và thủ tục có thể nhận được lợi nhiều nhất từ tiến trình này. Nên nhớ mục đích là nhằm làm giảm các cấp bậc quản lý và tệ quan liêu, do đó tiến trình này phải được đơn giản hóa.

3. Kết quả cuối cùng của nhóm đặc nhiệm về xây dựng văn hóa phải là một kế hoạch xây dựng bao gồm các hoạt động nhằm làm giảm hệ thống cấp bậc và tệ quan liêu trong công ty. Kế hoạch đó phải được trình lên các giám đốc cao cấp và việc quyết định ý tưởng nào sẽ được thực hiện phải được đưa ra ngay lập tức.

4. Hãy thực hiện những bước đi có ý nghĩa trong việc giảm bớt các cấp quản lý trong một khoảng thời gian. Nếu có nhiều hơn bốn cấp quản lý giữa Tổng Giám đốc và các giám sát viên, việc ra quyết định chắc chắn sẽ bị chậm lại rất nhiều. Việc này đòi hỏi kế hoạch cải tổ phải được hoàn tất chỉ trong vòng 12 tháng trước mắt.

5. Khi đã có kế hoạch trong tay, hãy đảm bảo rằng nó sẽ được phổ biến tới mọi cấp bậc trong tổ chức (ví dụ như qua các bài diễn văn, các cuộc họp của ban giám đốc, thư điện tử trong nội bộ công ty hay thư truyền tin, v.v).

6. Đừng đánh giá thấp tầm quan trọng của việc biến nơi làm việc thành một trải nghiệm thú vị. Hãy học tập kinh nghiệm quản lý của Herb Kelleher và thể hiện cho các nhân viên thấy quyết tâm của bạn trong việc biến công sở thành một chốn thú vị. Nên nhớ rằng các nhân viên được khích lệ thường phục vụ khách hàng tốt hơn.

Chương 7. HỌC HỘI ĐỐI THỦ CẠNH TRANH NHƯNG VẬN TRUNG THÀNH VỚI QUAN ĐIỂM CỦA MÌNH.

Chỉ có một ông chủ duy nhất. Đó là khách hàng. Khách hàng có thể sa thải bất kỳ ai trong công ty, từ chủ tịch cho tới nhân viên, chỉ đơn giản bằng việc tiêu tiền vào chỗ khác.

Sam Walton

Hầu hết những việc tôi đã làm đều là bắt chước từ người khác.

Sam Walton



Sam Walton sẽ làm thế nào?

Bạn là người sáng lập và là Tổng Giám đốc một công ty phát hành sách trị giá 8 triệu đôla, chuyên xuất bản những cẩm nang hướng dẫn ngắn gọn về việc sửa chữa, chế tạo đồ gỗ gia dụng (vào những dịp cuối tuần). Bạn thành lập công ty khoảng 10 năm về trước. Lúc đó, trong đầu bạn chợt nảy sinh ý tưởng kinh doanh về lĩnh vực này sau khi bạn không thể tìm được những cuốn hướng dẫn làm một số thứ lặt vặt trong ngày nghỉ cuối tuần (từ máng gỗ cho chim ăn đến những chiếc xe trượt tuyết cho bọn trẻ). Nhận thấy có quá ít sách hướng dẫn các công việc liên quan tới đồ gỗ (ít nhất là những loại mà bạn đang tìm kiếm), bạn quyết định từ bỏ công việc đang làm ở nhà xuất bản và lập ra một công ty xuất bản riêng. Bạn luôn mơ ước được điều hành công việc kinh doanh của riêng mình, cùng với hình dung rằng chắc chắn sẽ có nhiều người khác cùng chung sở thích làm đồ gỗ và sẽ mua sách của bạn.

Giờ đây, giấc mơ ấy đã thành hiện thực, cho dù còn lâu nữa công ty của bạn mới trở thành một nhà xuất bản tầm cỡ. Không giống như hầu hết các cuốn sách hướng dẫn khác, sách của bạn không được bày bán ở hiệu sách mà thay vào đó là tại các cửa hàng giải trí và một số đại lý chuyên về trang thiết bị nội ngoại thất trên toàn quốc. Mặc dù các đại lý đó không hay bán sách, nhưng những cuốn sách được thiết kế độc đáo của bạn - 88 trang, trình bày công phu và được đóng ghim đẹp đẽ - vẫn có sức thu hút lớn đối với khách hàng. Quan trọng không kém, bạn cam đoan với các nhà phân phối của mình rằng công ty sẽ không đặt giá sách trên 10 đôla (những cuốn sách có giá chỉ từ 7,95 tới 9,95 đôla), và họ sẽ nhận được 20% hoa hồng trên giá bán của mỗi cuốn sách. Đây thực sự là một đề nghị hấp dẫn.

Nhờ vào "sức đẩy" mạnh mẽ từ các kênh phân phối và "sức kéo" cũng mạnh mẽ không kém từ phía độc giả, những cuốn sách của bạn ngay lập tức trở nên rất được ưa chuộng. Dường như những anh chàng chịu khó mày mò vào những lúc rỗi rãi không có đủ sách để xem vậy.

Hiện nay bạn đã có trong tay một danh mục hơn 100 đầu sách dự kiến sẽ xuất bản về các công việc liên quan tới đồ gỗ, và bạn quyết định thuê một tổng biên tập để chịu trách nhiệm về phát triển sản phẩm thường nhật. Công việc của ông ta là tìm kiếm các tác giả viết sách cho công ty,

lựa chọn những gì sẽ xuất bản và phát triển kinh doanh. Bạn biết rõ việc này không hề dễ dàng khi có vẻ như bạn đã có mọi chủ đề về đồ gỗ. Sau một thời gian dài xem xét lại các lựa chọn, vị tổng biên tập mới đưa ra một loạt ý tưởng nhằm thay đổi công việc làm ăn và mang tới lợi nhuận cao hơn.

Ý tưởng đầu tiên của ông ta là tăng dung lượng một số cuốn bán chạy nhất (có thể lên tới 150 trang) và tăng giá bán lẻ lên tới 12,95 đôla. (Bạn chưa bao giờ tăng giá sách.) Ông ta cũng đề xuất mở rộng đường dây phân phối của bạn, bao gồm cả những hiệu sách truyền thống (như là các đại lý trên toàn quốc). Cuối cùng ông ta gợi ý rằng công ty của bạn nên mở rộng bằng việc mua lại một nhà xuất bản sách dạy nấu ăn hiện đang được rao bán. Dù giá của công ty đó có vẻ hợp lý song bạn lại không hề có chút kiến thức nào về sách nấu ăn. Tuy nhiên, vị tổng biên tập này khẳng định chính ông, khi mới bước vào nghề khoảng 20 năm trước, đã xuất bản rất nhiều cuốn sách nấu ăn thành công, và lần này, ông ta nói như đinh đóng cột rằng mình rất tin tưởng vào khả năng thành công của thương vụ mới mẻ này.

Bạn cảm thấy thế nào về các kế hoạch của vị tổng biên tập? Bạn đồng ý phần nào? Liệu bạn có dẫn thân vào thị trường sách nấu ăn không? Hay bạn đi tìm cách khác để phát triển công ty? Bạn sẽ làm gì?

Sam Walton sẽ làm thế nào?

Ngay khi nhìn lướt qua danh sách 400 người giàu nhất thế giới năm 2002 do tạp chí Forbes bầu chọn, cũng có thể thấy một thực tế đáng ngạc nhiên: có tới năm trong số những người giàu nhất có trùng họ. Điều này là bởi họ có quan hệ theo hôn nhân hoặc theo huyết thống với một trong số những doanh nhân vĩ đại nhất của thế kỷ 20 - một người bán hàng gián tiếp, song luôn muốn cạnh tranh với các đối thủ khổng lồ. Ông ta là người mà tổng thống Mĩ gọi là "một người Mĩ chính gốc" và câu chuyện đi lên phi thường của ông cũng mang đầy màu sắc cổ tích.

Ông là Sam Walton !

Sinh ra tại Kingfisher, Oklahoma, Thomas Walton từng là nông dân, nhân viên nhà băng và nhân viên định giá các khoản nợ trang trại. Walton không tin tưởng vào việc vay - trả. Bí quyết thành công mà Thomas truyền lại cho các con là "làm việc, làm việc và làm việc." Con trai ông--Sam tiếp thu bài học này rất tốt. Khi còn là một đứa trẻ, trải nghiệm đầu tiên của Sam với công việc bán lẻ là khi cậu cùng gia đình đi mua hàng tại các cửa hiệu trong vùng vào những ngày nghỉ.

Sam Walton vẫn tiếp tục lui tới các cửa hiệu suốt phần còn lại của cuộc đời mình, rất lâu sau khi ông làm chủ cửa hàng đầu tiên (năm 1945). Đó là một việc làm khôn ngoan bởi sự phát triển nhanh chóng trong ngành công nghiệp bán lẻ đe dọa bỏ lại sau lưng những người đã không nhận ra xu hướng mới và thích nghi với chúng. Walton đã không bị bỏ lại phía sau. Ông thường xuyên điều chỉnh danh mục các sản phẩm và cung cách bán hàng của mình. Mặc dù những cửa hàng ban đầu của ông khá thành công nhưng Walton không ngần ngại thay đổi hoàn toàn phương thức bán lẻ của mình. Vào năm 1962, cùng với sự thành lập của Kmart, Woolco và Target, Walton đã mở cửa hàng Wal-Mart đầu tiên. Vào thời điểm đó, xu hướng chiết khấu giá bán đang phát triển khắp nước Mĩ, và Walton muốn trở thành một phần của hiện tượng bán hàng mới mẻ này.

Cựu chủ tịch của Wal-Mart David Glass, người đã làm việc với Walton trong nhiều năm, nhớ lại rằng Walton như thể là một người bị "buộc phải cải thiện mọi thứ hàng ngày" vậy. Điều này còn hơn cả một triết lý, đó là một đòi hỏi khách quan: Những cửa hàng đầu tiên của ông không hoạt động tốt bằng các đối thủ. Về sau Walton thừa nhận "Khi bắt đầu, chúng tôi chỉ như những kẻ nghiệp dư và đã bị tụt lại rất xa." Tuy nhiên sau bốn thập kỷ, công ty của Sam Walton không những trở thành nhà bán lẻ lớn nhất thế giới mà còn là công ty lớn nhất thế giới. (Năm 2002, Wal-Mart đứng đầu trong danh sách 500 công ty lớn nhất do Fortune bình chọn.)

Ông ấy đã làm thế nào? Theo Glass thì những "triết lý" của Sam thực sự là rất cơ bản, đơn giản và kiên định--điều đó giải thích vì sao chúng lại hiệu quả đến như vậy.

MỘT NGƯỜI ĐI TIÊN PHONG VỀ VĂN HOÁ HỌC TẬP

Sam Walton bước vào lĩnh vực bán lẻ rất tình cờ. Sau khi tốt nghiệp đại học, ông vào thực tập tại J.C.Penney với tiền công 75 đôla một tháng. Sau đó, ông vay đủ số tiền cần thiết để mở cửa hàng đầu tiên: một đại lý nhượng quyền cho hãng Ben Franklin 5-and-10 ở Newport, bang Arkansas. Một trong những đối thủ của Walton là Sterling có quy mô kinh doanh lớn gấp đôi Ben Franklin mặc dù diện tích của nó còn nhỏ hơn cửa hàng của ông. Để đáp lại, Walton đã dành rất nhiều thời gian nghiên cứu về Sterling, tìm hiểu cách sắp xếp, so sánh giá cả, đến mức làm cho người chủ hàng phát cáu.

Một trong những thực tế mà Walton phải đối mặt là tất cả những ông chủ các đại lý nhượng quyền của Ben Franklin đều phải mua ít nhất 80% hàng hoá từ Butler Brothers, công ty đã nhượng quyền cho các cửa hàng của Federated và Ben Franklin. Những hàng hoá này không hề rẻ, bởi khoản phí 25% mà Butler Brothers đánh vào các cửa hàng nhượng quyền của mình. Bất bình trước mức phí quá đáng như vậy, Walton đã cố gắng đi tìm gặp trực tiếp các nhà sản xuất trong vùng để mua hàng. Nhưng hầu hết bọn họ đều từ chối ông, bởi họ lo ngại Butler Brother sẽ tức giận. Vì vậy, Walton phải đi xa hơn nữa, tới tận những nơi xa xôi như Missouri và Tennessee để mua được hàng hoá với giá rẻ nhất có thể được. Điều đó cho phép ông giảm chi phí, giúp khách hàng tiết kiệm hơn và tăng doanh thu của mình.

Năm năm sau, Walton mất quyền kinh doanh cửa hàng của mình-một thất bại mà sau này ông coi đó là một điểm trũng trong cuộc đời kinh doanh. Không hề nản lòng, ông lại xây dựng và mở một cửa hàng thứ hai. Những cửa hàng ban đầu này hầu như trông không giống với những cửa hàng trong hệ thống Wal-Mart ngày nay. Thay vào đó, chúng là những "cửa hàng tạp hoá" cổ điển, với đặc trưng là luôn chăm sóc khách hàng ở mức độ cao thông qua một đội ngũ nhân viên giúp khách hàng lựa chọn các chủng loại hàng, từ dụng cụ lau dọn tới đồ nấu nướng hay mỹ phẩm.

Đầu những năm 60, một mô hình bán lẻ tự phục vụ mới bắt đầu xuất hiện tại một số nơi trên nước Mỹ. Sau khi nghe phong thanh về điều này, Walton đã đi xe buýt suốt đêm để tận mắt nhìn thấy một cửa hàng tự phục vụ. Ngay lập tức, ông hoàn toàn bị thuyết phục, và sau đó đã vận dụng mô hình mới mẻ này vào cửa hàng của mình, với một số cải tiến bổ sung.

Helen, người bạn đời trong hơn nửa thế kỷ, đã mô tả lại một trong những thói quen làm việc quan trọng nhất của chồng mình trong cuốn hồi ký Made in America (Sản xuất tại Mĩ) như sau: "Điều thực sự thúc đẩy Sam là sự cạnh tranh ở những "cửa hàng nằm bên dãy phố đối diện". Với việc xem xét giá cả của mình, cách bài trí, và xem xét những điều đang diễn ra, Sam không ngừng tìm kiếm cách thức để cải thiện công việc của mình."

Đây là một phần quan trọng trong chuỗi thành công của Walton. Tuy Walton thực sự là người khởi lập, song rất nhiều ý tưởng hay nhất mà ông đưa ra lại không phải do chính ông nghĩ ra. Từ những ngày đầu làm kinh doanh, chàng trai trẻ Sam Walton đã đi khắp nơi với cuốn vở trong tay, học tập các đối thủ và mang về cửa hàng của mình những ý tưởng tốt nhất. Ông đã phổ biến thái độ đó cho toàn công ty trong những cuộc họp với các giám đốc vào sáng thứ bảy hàng tuần. Có lần Walton đã nhanh chóng thừa nhận rằng ông không phải là người đưa ra khái niệm chiết khấu, và ông cũng không kém sẵn lòng khi thừa nhận hầu hết những ý tưởng hay nhất ông đều vay mượn từ các đối thủ:

Hầu hết mọi việc tôi làm đều là do tôi bắt chước một vài người khác..Có lẽ tôi là người lui tới những trụ sở của các cửa hàng giá rẻ nhiều hơn so với bất kỳ ai...Tôi đã hỏi tỉ mỉ về giá cả, việc phân phối sản phẩm, và về bất kỳ điều gì. Tôi đã học hỏi được rất nhiều theo cách đó.

Đối với Walton, một khi đã vì việc học hỏi thì không một nơi nào là không thể lui tới. Ông tìm

hiểu giá cả, cách bài trí, kỹ thuật bán hàng v.v của các đối thủ nhằm cải thiện những cửa hàng của mình. Walton có khả năng tìm ra viên kim cương lấp lánh trong đám sỏi đá--một kỹ năng hiếm có mà theo như David Glass: "Hầu hết các ý tưởng hay nhất đều xuất phát từ cửa hàng của các đối thủ. Có lẽ ông ấy [Walton] đã dành thời gian trong cửa hàng của đối thủ còn nhiều hơn bản thân họ. Trong nhiều trường hợp, điều đó là hoàn toàn đúng. Nhưng tôi đã nhiều lần đi cùng ông tới các cửa hàng, bắt gặp hàng nghìn lần những cửa hiệu thực sự tồi tệ.. thậm chí làm cả Chúa cũng phải phát chán. Nhưng ông ấy không bao giờ nói thế. Ông luôn luôn tìm được một số ý kiến hay ho ở những nơi chán ngắt đó và dĩ nhiên mọi người đều làm theo."

Walton cũng là người đầu tiên tin rằng những ai gần gũi với khách hàng nhất sẽ có nhiều điều nhất cho công ty học tập--đây là một ý tưởng đã không hề được coi trọng trong nhiều năm. Glass nhớ lại: "Ông ấy thực sự tin rằng mọi ý tưởng hay nhất đều đi từ cấp thấp nhất trở lên chứ không phải từ cấp cao nhất trở xuống, đặc biệt là tất cả những người có giao tiếp với khách hàng đều biết nhiều hơn bất kỳ một ai khác về công việc kinh doanh, về những gì chúng ta cần làm và làm thế nào để cải thiện công việc."

Theo Walton: "Trong toàn bộ quy trình làm việc ở Wal-Mart, mối liên hệ quan trọng nhất là giữa nhân viên cửa hàng với khách hàng."

Sau đây là một số ý kiến trích ra từ cuốn cẩm nang của Walton mà bạn có thể áp dụng cho chính bản thân mình:

- **Không bao giờ ngừng học tập--từ các đối thủ, khách hàng và từ chính nhân viên của bạn.** Walton đã chất lọc, rút ra chiến lược và cải tiến các cửa hàng của mình như thế. Ông dành hầu hết thời gian ở cửa hàng, học tập theo tất cả mọi người xung quanh.
- **Luôn tâm niệm rằng vẫn có một điều gì đó mà bạn có thể học thậm chí từ những đối thủ "tồi tệ nhất".** Có một số điều đáng giá mà bạn có thể học hỏi từ bất kỳ đối thủ cạnh tranh nào. Với mỗi đối thủ, ông luôn cố gắng tìm kiếm ít nhất là một ý kiến hay để áp dụng vào công việc kinh doanh của mình. Các giám đốc của ông cũng học tập theo cách làm này.
- **Xem xét việc tổ chức những cuộc họp vào cuối tuần với các giám đốc để tìm cách nâng cao năng lực cạnh tranh.** Lựa chọn các buổi sáng thứ bảy để gặp gỡ các giám đốc, bàn luận về chiến lược và vận dụng những gì họ đã tìm hiểu được vào công việc kinh doanh của công ty là một trong những hoạt động cạnh tranh khôn ngoan nhất của Walton. Như lời ông kể lại, chính trong những cuộc họp như thế mà công ty đã quyết định thử làm những điều tưởng như không thể làm nổi. Những cuộc họp đó là vô cùng thiết yếu, vì đó chính là phương tiện giúp Walton đưa ra "những quyết định đúng đắn" của mình--hai ngày trước khi các đối thủ cạnh tranh có cơ hội đuổi kịp họ.

CẢI TIẾN, THỰC NGHIỆM VÀ TẠO RA MỘT MÔI TRƯỜNG THOẢI MÁI

Như đã đề cập ở trên, Walton thành lập Wal-Mart không phải bắt nguồn từ ước vọng cao cả là tái tạo lại thế giới bán lẻ, mà là để tránh bị vượt mặt bởi một thế hệ đối thủ cạnh tranh mới. Mặc dù Walton chưa bao giờ điều hành một cửa hàng giảm giá "thực thụ" trước khi thành lập Wal-Mart, nhưng ông đã học được rất nhiều điều để tham gia cuộc chơi, trong đó có nghịch lý của chiết khấu: giá càng thấp thì lợi nhuận càng cao.

Nói cách khác, ông hiểu rằng nếu ông bán một mặt hàng với giá 1 đôla thay vì 1,2 đôla thì ông sẽ bán được lượng hàng nhiều gấp ba lần. Quy mô và doanh thu tăng thừa sức bù lại việc tỷ suất lợi nhuận giảm, dẫn tới kết quả tổng lợi nhuận vẫn tăng. Walton thường thử nghiệm với các loại hàng hoá và giá cả khác nhau và nhận ra rằng việc sửa chữa thường xuyên là một nhân tố quan trọng quyết định thành công:

Có thể tôi không bao giờ để một thứ gì yên cả,,và trên thực tế, tôi nghĩ chính sự tần mẫn và hay vận vẹo nguyên trạng có thể lại là một trong những đóng góp lớn nhất của tôi...Tôi luôn thấy bị

thôi thúc phải cải tiến hệ thống, phải sáng tạo và nâng mọi việc lên một tầm cao mới...Tôi là một người không tuân theo quy tắc nào, luôn muốn cải tiến mọi việc và đôi khi tạo ra một chút hỗn độn.

Dưới đây là một số bài học khác từ Walton, và rất đáng để bạn cân nhắc đưa vào áp dụng trong công việc kinh doanh của mình:

- • **Xem xét việc hạ giá nhằm tăng số lượng hàng bán ra.** Hãy nhớ lại bài học về giá thấp, đặc biệt trong thời kỳ kinh tế khó khăn. Dĩ nhiên, để làm được việc đó còn phụ thuộc vào mức cơ bản của giá hàng trong ngành và "vị trí" của sản phẩm. Vào thời kỳ kinh tế sa sút, người mua trở nên nhạy cảm với giá cả hơn bao giờ hết. Giá càng thấp thì doanh thu càng tăng, có thể đủ để bù lại sự giảm sút của tỷ suất lợi nhuận.

- • **Đừng ngại phải xới tung mọi thứ.** Walton nói rằng ông thích tạo ra một "môi trường hỗn độn một chút". Hãy thử làm điều đó trong tổ chức của bạn. Chẳng hạn như giao cho những nhân viên xuất sắc nhất những nhiệm vụ, thách thức mới và bất ngờ. Yêu cầu họ đưa ra ý tưởng về sản phẩm mới hay sáng kiến làm tăng hiệu suất hoạt động của công ty hoặc tinh giảm bộ máy. Hoặc nếu có những bộ phận hay đơn vị có thái độ thoải mái, hãy thử cho mọi người luân chuyển vị trí nhằm tạo cho họ những cơ hội thử thách mới.

TRUNG THÀNH VỚI QUAN ĐIỂM: GIÁ THẤP NHẤT

Công thức bán hàng của Walton đã sớm khẳng định được tính đúng đắn của mình: rõ ràng lòng trung thành của khách hàng với một nhà bán lẻ là một điều hoang tưởng. Khách hàng sẽ mua hàng ở bất kỳ nơi nào có giá rẻ hơn.

Có một chi tiết thú vị xảy đến vào lúc Walton thành lập cửa hàng Wal-Mart thứ hai và càng thể hiện sự khôn ngoan trong cách tiếp cận mới của Walton. Wal-Mart đã mở một cửa hàng ở Harison, Arkansas, không xa mấy so với cửa hàng Sterling "đẳng cấp hơn" trong vùng. Vào thời đó, khai trương cửa hàng là cả một sự kiện lớn. Những đứa trẻ được cuời lừa thoải thích và những khách hàng quen sẽ được mời ăn dưa hấu ngay tại khu đỗ xe. Nhưng lễ khai trương đặc biệt này lại là một thảm họa gần như ngay từ khi bắt đầu. Thời tiết nóng như thiêu như đốt dẫn tới hai tình huống không lường được: những quả dưa hấu bị vỡ nát và, nói theo lối hoa mỹ thì những con lừa "đã rất bị kích động". Kết quả là khu đỗ xe trở thành một đám lộn xộn hôi hám và trơn trượt, bám vào giày của khách hàng rồi dây vào trong cửa hàng.

Tuy nhiên, khách mua vẫn tới, dạo một vòng để ngắm nghía và mua đồ. Họ bỏ qua những cửa hàng sang trọng trên đường phố, lờ đi đám bắn thối dưới chân và mua hàng. Sau đó Walton hiểu rằng giá thấp chính là chìa khoá thành công của mình. Mặc dù ông đã mắc khá nhiều sai lầm trong những năm đầu tiên đó, song Walton cảm thấy tầm nhìn của ông đã giúp công ty đi đúng hướng:

Những gì ám ảnh chúng tôi chính là việc giữ giá thấp hơn bất kỳ ai khác...chúng tôi cố gắng bán hàng ở mức rẻ nhất có thể, và điều đó giúp chúng tôi luôn có được sự ủng hộ trong suốt mười năm đầu--đồng thời cũng giúp chúng tôi cải thiện doanh số bán hàng một cách đều đặn trong các thị trường nhỏ hơn, dựa trên việc thiết lập mối quan hệ với khách hàng. Ý tưởng thật đơn giản: khi khách hàng nghĩ tới Wal-Mart, họ sẽ nghĩ ngay tới giá rẻ và sự hài lòng khi ra về.

Ý tưởng hạ thấp giá bán của Walton đã góp phần mang lại sự tăng trưởng thần kỳ của hãng, đồng thời giúp ông bỏ xa các đối thủ của mình. Đây thực sự là một kết quả tốt đẹp, bởi dù cho Walton có đam mê học hỏi và áp dụng những điều mới mẻ đến đâu thì trong những năm đầu mới thành lập, Wal-Mart giống như chàng David một mình đứng lên chống lại những gã khổng lồ Goliaths theo Kinh thánh. Ví dụ, sau 5 năm kể từ khi thành lập Wal-Mart, Walton chỉ có năm cửa hàng, với doanh số mỗi cửa hàng chỉ trên dưới 10 triệu đôla mỗi năm. Ngược lại, Kmart có tới 250 cửa hàng và tổng doanh thu lên tới 800 triệu đôla.

Nhưng Walton là người rất kiên nhẫn, can đảm và có một niềm tin vững chắc. Ông tin rằng, về lâu dài, hăng của ông sẽ giành được chiến thắng bởi nhiều nhà bán lẻ chưa bao giờ tỏ ra gần bó hoàn toàn đối với phương thức bán hàng giá rẻ vốn đòi hỏi mức giá thấp cho các mặt hàng:

Thật ngạc nhiên khi các đối thủ không thể đuổi kịp chúng tôi nhanh hơn và cũng không thể kìm giữ chúng tôi lại... Lý do là họ không thực sự cam kết sẽ hạ giá. Họ đã giữ quan điểm về các cửa hàng tạp hoá già cỗi quá lâu. Họ thường tăng giá tới 45 và không bao giờ hạ giá. Với chi phí thấp, cơ cấu chi tiêu thấp và giá cả thấp, Wal-Mart đã đặt dấu chấm hết cho thời đại của những cửa hàng kiểu cũ. Theo nghĩa nào đó, chúng tôi đã khép lại một giai đoạn

Một số nhà bán lẻ như Sears đã thất bại trong việc nhận ra Wal-Mart là một trong những đối thủ đáng gờm của họ. Kết quả tốt đẹp cho Wal-Mart lại là tin xấu đối với Sears. Walton biết rằng những cửa hàng gần như độc quyền trong khu vực địa lý của mình, kể cả là những cửa hàng giảm giá, vẫn luôn có xu hướng tính đắt những mặt hàng mà họ nghĩ là thị trường sẽ chịu được. Điều này có nghĩa là hàng hoá của họ gần như sẽ luôn đắt hơn rất nhiều các sản phẩm tương tự ở cửa hàng Wal-Mart trong vùng. Có thể dễ dàng đoán trước được kết quả trong cuộc đua này. Năm 1980, Wal-Mart đã có hơn 275 cửa hàng hoạt động với doanh số hơn 1 tỷ đôla. Đến năm 1990, Wal-Mart đã có trên 1500 cửa hàng và doanh số đạt mức cao nhất 26 tỉ đôla. Phương pháp bán hàng của Walton thực sự đã phát huy hiệu quả tốt đẹp.

Sau đây là một số điều rút ra từ mô hình của Walton có thể có ích trong doanh nghiệp của bạn:

- **Khi bạn đã có một "công thức" nhất định trong lĩnh vực của mình, hãy cố cải thiện nó.** Walton biết rằng giá cả thấp nhất chính là chìa khoá để chiến thắng trong trò chơi hạ giá. Sau khi xác lập được điều này, ông đã tìm mọi cách để cải thiện mô hình công ty với một chiến lược định vị các cửa hàng ngày càng tinh vi, phức tạp sẽ được bàn tới trong phần sau, các chiến thuật bán hàng tốt hơn và giá rẻ hơn bao giờ hết bằng cách mua hàng với số lượng khổng lồ không thể tin nổi, giảm thiểu trung gian và hợp tác chặt chẽ với các nhà cung cấp để có thể có được mức giá ưu đãi nhất.

- **Luôn trung thành với quan điểm của mình.** Walton biết rằng chìa khoá mở ra tương lai của công ty là không bao giờ rời xa nguyên tắc chỉ đạo: bán giá thấp. Thậm chí nếu xung quanh trong vòng 100 dặm không có một cửa hàng hạ giá nào, ông vẫn yêu cầu mọi cửa hàng Wal-Mart trung thành với nguyên tắc đó. Điều đó góp phần giúp ông giữ chân khách hàng cho dù sau này có nhiều đối thủ cạnh tranh mới thành lập xung quanh khu vực cửa hàng của ông.

CHIẾN LƯỢC THỊ TRẤN NHỎ CỦA WALTON

Một trong những bí quyết chủ yếu dẫn tới thành công của Wal-Mart là việc lựa chọn vị trí của các cửa hàng. Walton đã quyết định đặt hệ thống Wal-Marts ở những thành phố nhỏ của Mỹ, thậm chí ở cả những nơi mà theo lý thuyết thì quy mô dân số quá nhỏ và không cần thiết phải có cửa hàng. Các hãng bán giảm giá lớn khác, như Kmart, lại tin rằng khu vực thương mại với khoảng 50.000 dân là yêu cầu tối thiểu để phát triển một cửa hàng giảm giá. Walton đã xây dựng cửa hàng đầu tiên của mình ở Rogers, một thị trấn chỉ vỏn vẹn 8000 dân. Chiến lược thị trấn nhỏ của ông ra đời rất sớm, chính xác là khi vợ ông, Helen, không muốn sống ở các thành phố lớn trên 10.000 người. May mắn và ngẫu nhiên đóng vai trò đáng kể đối với thành công trong kinh doanh, và Wal-Mart không phải là ngoại lệ. Bắt nguồn từ ý thích cá nhân của Helen Walton, chiến lược này đã sớm được chứng minh là thể hiện tầm nhìn xa trông rộng ít nhất là cho tới thời điểm đó.

Thực sự chúng tôi có thể làm một điều gì đó với chiến lược chủ đạo này, đơn giản là đưa những cửa hàng giảm giá có quy mô phù hợp vào những thị trấn nhỏ bé, nơi mà những người khác đã bỏ qua... Những người có ý định đơn giản hoá câu chuyện của Wal-Mart thường tóm tắt những bí quyết thành công của chúng tôi như thế này: "Ôi, họ đã tới các thị trấn nhỏ trong khi không một ai khác làm điều đó."

Không có gì khó hiểu khi chiến lược thị trấn nhỏ của Wal-Mart đã mang lại cho công ty những kinh nghiệm ban đầu, và tạo cho các cửa hàng cơ hội để cải tiến các phương pháp của mình trước khi bước chân vào các thị trường cạnh tranh gay gắt hơn. Tuy nhiên, cuối cùng thì chiến lược thị trấn nhỏ cũng bắt đầu trở nên bất lợi đối với hãng. Trong một cuộc phỏng vấn vào mùa thu năm 2002, cựu chủ tịch Wal-Mart David Glass đã cho biết trong nhiều trường hợp, cửa hàng giảm giá khổ điều hành nhất lại là cửa hàng không có đối thủ cạnh tranh. Theo Glass: "Sẽ dễ thành công hơn nếu bạn có một đối thủ tương đối mạnh hoặc cũng có thể nhiều hơn một đối thủ. Nếu bạn không bị cạnh tranh trong một thị trấn nhỏ, sẽ chẳng có gì để so sánh với bạn... Một trong những quan niệm sai lầm lớn nhất về Wal-Mart là công ty đã rất thành công trong những ngày đầu ở các thị trấn nhỏ vì thiếu vắng sự cạnh tranh. Thực ra thì phải ngược lại mới đúng. Lý do mà ông ấy [Walton] có thể đem lại mức tăng trưởng vượt bậc cho công ty chính là do đã có sự cạnh tranh rất khốc liệt ở những thị trấn khi chúng tôi đến đó."

Các chuyên gia như giáo sư bộ môn tiếp thị Philip Kotler ở trường đại học Northwestern nhận định chiến lược thị trấn nhỏ của Wal-Mart một mặt thực sự là một sản phẩm thiên tài, mặt khác cũng đem lại những hậu quả mà chúng ta có thể dễ dàng bỏ qua khi đánh giá công ty: "Sự thật là ông ấy đã giết chết những cửa hàng tạp hoá bé nhỏ bình dân, vốn là những nhân tố làm nên trung tâm của thị trấn, và không còn ai khác tiếp tục kinh doanh như thế được nữa. Vào thời điểm đó, Kmart không phải là vấn đề của Wal-Mart; công ty có quy mô lớn và lại ở trong những khu vực đô thị sầm uất... Khách hàng yêu quý Walton vì ông ấy thực sự làm giảm chi phí mua hàng của họ. Chỉ có những người kinh doanh nhỏ lại chết dần chết mòn trong quá trình đó."

David Glass kịch liệt phản đối ý kiến cho rằng Wal-Mart đã giết chết các cửa hàng nhỏ. Ông lập luận rằng "Số doanh nghiệp nhỏ bị phá sản ở những thị trấn không có một cửa hàng nào của Wal-Mart nhiều hơn cả những nơi có Wal-Mart." Ông quả quyết rằng vấn đề thực sự của các doanh nghiệp nhỏ nằm ở chỗ "họ đã không chịu thay đổi để thích nghi... Họ muốn mở cửa lúc 8h sáng và đóng cửa lúc 5h chiều... Họ không muốn mở cửa vào cuối tuần, bởi họ muốn được nghỉ ngơi và không bao giờ tự hỏi mình rằng khi nào khách hàng của mình muốn mua hàng... Điều này giống như những con đường xấu dần dần sẽ bị bỏ đi... Đây chỉ như một cuộc cách mạng của nước Mỹ mà thôi."

Các giám đốc có thể rút ra điều gì từ chiến lược tăng trưởng của Walton? Mặc dù gần như không có công ty nào có lợi thế về quy mô như Wal-Mart, vẫn có một số bài học có thể áp dụng trong những trường hợp kinh doanh khác như:

- **Đừng xây dựng ở những nơi đã có đối thủ cạnh tranh, hãy xây dựng ở những nơi họ sắp tới.** Chiến lược ban đầu của Wal-Mart cho xây dựng cửa hàng ở những nơi không có các cửa hàng khác, đã có hiệu quả vô cùng to lớn. Bằng việc xây dựng các cửa hiệu và chờ cho dân số tăng, Walton đã xây dựng cho tương lai. Hãy nghĩ cách áp dụng bài học này với doanh nghiệp của bạn bằng việc tạo ra những sản phẩm hoặc tham gia những thị trường mà có thể sẽ phát triển rực rỡ trong vòng một hoặc hai năm nữa. Điều này dẫn tới bài học thứ hai có liên quan mật thiết dưới đây.

- **Hãy là người đầu tiên vào thị trường.** Ở những thị trấn nơi thành lập các cửa hàng đầu tiên, chiến lược định vị của Walton đảm bảo rằng ông là người đầu tiên gia nhập thị trường. Những công ty đưa ra được một sản phẩm hoặc dịch vụ mới thường thu được những phần thưởng xứng đáng. Dĩ nhiên để trở thành người đi tiên phong, thì nói dễ hơn là làm. Có một cách thử tiên liệu trước các nhu cầu của tương lai là áp dụng tư duy "là người đầu tiên vào thị trường" vào việc lập kế hoạch và đào tạo. Xem xét giao cho một trong những giám đốc chủ chốt dẫn dắt một nhóm nhỏ chịu trách nhiệm đưa ra một hoặc hai ý tưởng sản phẩm có thể mang lại lợi nhuận trong tương lai.

CHÌA KHOÁ DẪN ĐẾN SỰ TĂNG TRƯỞNG HAI CON SỐ: HÃY ĐỂ SẢN PHẨM DẪN DẮT

Bên cạnh chiến lược định vị cửa hàng và bán giá thấp, khái niệm về buôn bán hàng hóa cũng là một phần trong mô hình kinh doanh của Walton. Trong thâm tâm, Sam Walton tự coi mình trước hết là một thương gia. Lời giải thích của Philip Kotler đã khẳng định bản năng thương gia của Walton: "Trong các cửa hàng, Wal-Mart không muốn có quá nhiều nhãn hiệu. Về cơ bản, Wal-Mart chỉ tập trung vào một vài nhãn hiệu mà họ có được khoản chiết khấu lớn và nhiều thứ khác. Điều khiến họ thành công chính là sự đa dạng của danh mục hàng hoá--mọi hàng hoá đều có--nhưng không chuyên sâu vào bất kỳ mặt hàng nào. Đây chính là điểm khác biệt với các cửa hàng khác khi mà với họ, phải cần tới năm hay sáu nhãn hiệu mới có thể coi là tạm ổn.

Chiến lược bán hàng của Wal-Mart đã được hình thành ngay từ đầu và gần như không thay đổi gì trong suốt nhiều năm. Walton rất thích mua hàng với số lượng vô cùng lớn--ví dụ như bột giặt Tide--và bày la liệt trong các cửa hàng của mình. Ông có thể dựng một gian trưng bày khổng lồ về bột giặt, treo lên trần nhà hoặc bất kỳ cách nào khác. Walton cảm nhận rằng các đối thủ của mình đã thất bại khi họ đánh mất bản năng buôn bán của mình:

Nếu bạn muốn đạt được tỉ lệ tăng doanh thu hai con số ở các cửa hàng tương tự như chúng tôi và phát triển công ty theo cách chúng tôi đang làm, bạn phải để bản năng thương gia dẫn dắt. Tôi có thể kể tên cho bạn rất nhiều nhà bán lẻ ban đầu đã từng có thiên hướng đó, nhưng vì lí do nào đấy lại làm nó mai một đi sau nhiều năm.

Hãy nhớ rằng Walton đã có hai mươi năm kinh nghiệm bán lẻ trước khi ông thành lập Wal-Mart. Ông thường mua những hàng hoá khác lạ và bán chúng theo quy mô vừa phải. Ông đã hoàn thiện nghệ thuật đó ở Wal-Mart, bằng việc mua những hàng hoá với giá thấp nhất và bán chúng theo quy mô lớn. Trong nhiều trường hợp, mặt hàng nào càng ít phải xếp lên giá thì càng bán được nhiều, và Walton đã làm rất tốt với những mặt hàng đặc biệt như bánh Moon Pies hay Bedmate, chất thành đồng lớn trong khắp cửa hàng.

VỊ CEO ĐẦU TIÊN CỦA THỜI ĐẠI THÔNG TIN?

Ngoài chiến lược định vị cửa hàng và những cái bánh Moon Pies, còn rất nhiều nhân tố khác đóng góp cho sự tăng trưởng vô cùng to lớn của Wal-Mart. Trên thực tế, một phần quan trọng trong câu chuyện của Wal-Mart chính là cách công ty đã chiến thắng trong cuộc chạy đua về công nghệ thông tin. Mặc dù ban đầu cũng cần có vài người thuyết phục song Walton đã nhanh chóng hiểu được tầm quan trọng của việc khai thác công nghệ thông tin nhằm làm giảm chi phí và tạo ra một lợi thế cạnh tranh thực sự. Trên thực tế, tạp chí Time đã bình luận rằng Walton có thể là "vị chủ tịch tiên phong của thời đại công nghệ thông tin".

Vào năm 1983, Wal-Mart đi đầu trong việc áp dụng các hệ thống mới, bao gồm cả việc sử dụng công nghệ thông tin vệ tinh, cho phép hãng có khả năng trao đổi các số liệu một cách hoàn hảo giữa các cửa hàng, kho bãi và trụ sở chính ở Bentonville, Arkansas. Các vệ tinh chính là chìa khoá, Walton đã viết như vậy, bởi một khi hệ thống thông tin được lắp đặt thì tất cả các loại thông tin quan trọng "sẽ đổ về Bentonville qua đường dây điện thoại".

Quy mô của nỗ lực này thật đáng kinh ngạc. Ví dụ vào cuối những năm 80, Walton đã cho xây dựng một toà nhà 135.000 foot vuông chỉ để chứa hệ thống máy vi tính tinh vi phức tạp của Wal-Mart. Vào năm 1992, hãng đã tiêu tốn 700 triệu đôla cho hệ thống thông tin của mình, sở hữu một trong những hệ thống vi tính lớn nhất trên thế giới chỉ đứng sau hệ thống của Lầu Năm Góc. Dĩ nhiên chìa khoá mở ra cánh cửa công nghệ không phải là dành bao nhiêu tiền mà là hãng đã sử dụng nguồn lực mới này như thế nào. Walton nói rằng người nào thu thập được thông tin nhanh hơn thì người đó sẽ sử dụng thông tin nhanh hơn. Những ứng dụng hữu ích đã hiện ra gần như ngay lập tức. Ví dụ như nguồn số liệu khổng lồ đóng một vai trò quan trọng giúp hãng có một mối quan hệ làm ăn khăng khít với các nhà cung cấp. Khi được trang bị đầy đủ các số liệu, công ty sẽ gặp nhiều thuận lợi hơn trong việc sử dụng những hiểu biết về việc kiểm kê hàng tồn của mình, nhằm thắt chặt mối quan hệ bán hàng với các nhà sản xuất

lớn.

Năm 2002, Philip Kotler nhận xét về tính phức tạp tương đối giữa việc sử dụng công nghệ thông tin của Wal-Mart và vai trò của công nghệ thông tin trong quản lý kiểm kê hàng tồn kho: "một số người gọi Wal-Mart là một công ty thông tin, và điều đó là không hề phóng đại. Wal-Mart rất tiến bộ với hệ thống thông tin của họ. Mỗi tối, họ biết có bao nhiêu hộp Pampers đã được bán trong ngày, và liên lạc với Procter&Gamble thông qua sự liên kết đã được tạo ra từ trước, yêu cầu chở đủ lượng hộp Pampers tới bù vào số đã bán ra dựa vào cơ sở số liệu hàng ngày... Điều thực sự có ý nghĩa ở đây là bí quyết của Wal-Mart trong việc quản lý hàng tồn kho. Họ không tin vào hàng dự trữ mà tin vào dòng chảy hàng hóa. Và Wal-Mart có một điều được gọi là "dự trữ chéo". Điều này có nghĩa là không phải lúc nào cũng cất trữ trong nhà kho. Xe tải lớn mang hàng tới, dỡ sang những chiếc xe tải nhỏ hơn, sau đó những chiếc xe này sẽ chở tiếp tới tận nơi hàng hoá được bày lên giá.

Dĩ nhiên các nhà cung cấp rất muốn thúc đẩy những mối quan hệ thân thiết này. Procter&Gamble có hẳn một văn phòng ở Bentonville, Arkansas, với 150 nhân viên chỉ để phụ trách một nhãn hiệu kem đánh răng! Theo David Glass, Wal-Mart là công ty đầu tiên chuyển đổi mối quan hệ với các nhà cung cấp từ quan hệ đối lập thành một kiểu gần giống như quan hệ đồng nghiệp. Khi triết lý "coi nhà cung cấp như đồng nghiệp" được đưa ra, hệ thống cung cấp của Wal-Mart trở thành một công cụ đầy sức mạnh, góp phần làm cho công ty hoạt động ngày càng hiệu quả và tiết kiệm được chi phí. Như cách nói của Glass, "chúng tôi đã từng thuyết trình cho các nhà cung cấp rằng: chúng tôi không phải là khách hàng của họ, Chính người tiêu dùng mới là khách hàng thực sự. Chúng tôi chỉ là cầu nối mang hàng hoá của anh tới tay người tiêu dùng. Vì vậy, nếu các anh tin vào điều này thì việc đúng đắn phải làm bây giờ là hãy cùng nhau nhìn lại toàn bộ quá trình từ lúc sản xuất ra sản phẩm cho tới khi người tiêu dùng mang chúng ra khỏi cửa hiệu, và đâu là cách hiệu quả nhất để làm điều đó? Và những gì chúng tôi thấy là các nhà cung cấp có thể cắt giảm rất nhiều chi phí mà họ dựng nên để bảo vệ quyền lợi của mình trước chúng tôi, và chúng tôi cũng có thể xoá bớt chi phí, làm việc hiệu quả hơn...Nếu bạn tạo lập được mối quan hệ đối tác như vậy và đảm bảo nó hoạt động hiệu quả thì bạn có thể thực sự cách mạng hoá công việc làm ăn của mình.

Xét từ bất kỳ khía cạnh nào, Wal-Mart thực sự đã làm một cuộc cách mạng trong kinh doanh. Vào cuối năm 2002, Wal-Mart là công ty có số nhân công lớn nhất thế giới với hơn 1,2 triệu nhân viên (23% trong số này ở bên ngoài nước Mỹ). Bên cạnh đó, Wal-Mart cũng chiếm một tỷ lệ đáng kể trong toàn bộ thị trường bán lẻ Mỹ và chiếm hơn 1% tổng sản phẩm quốc nội của Mỹ.

Những thành quả của Wal-Mart đã vượt lên trên mọi quy mô và phạm vi. Thực tế, công ty làm thay đổi cách sống của chúng ta. Tờ NewYork Times đã viện dẫn một nghiên cứu do Viện McKinsey Toàn cầu tiến hành trong đó khẳng định: "Bằng việc mang đến các hàng hoá giá rẻ và sẵn có, Wal-Mart đã làm tăng mức sống của những người dân Mỹ." Quả là không tồi đối với một nhà bán lẻ ở thị trấn nhỏ muốn tham gia kinh doanh chỉ vì ông không muốn bị vượt mặt bởi các đối thủ của mình.

Sam Walton đã làm gì?

Quay lại trường hợp của người tổng biên tập với ý tưởng trên sách vở về mở rộng công việc làm ăn của bạn, bạn sẽ làm gì? Trong khi không cần thiết phải có một câu trả lời cho hoàn cảnh cụ thể này, song nhiều khả năng là Sam Walton sẽ từ chối tất cả các ý tưởng của vị tổng biên tập. Tất cả những ý tưởng này đều là tách biệt khỏi ý tưởng ban đầu của công ty, và có nhiều cách hữu hiệu để phát triển công ty tốt hơn là việc chấp vá theo một mô hình thành công nào đó, hoặc đi theo một hướng kinh doanh mới mà bạn chẳng hề có một chút hiểu biết nào. Hãy xem xét các ý tưởng một cách kỹ lưỡng hơn.

Trước hết, Sam Walton sẽ không phá vỡ lời hứa bằng việc tăng giá bán sách. Nếu ông ấy đã thề không tăng giá lên quá 10 đôla thì ông sẽ không bao giờ nuốt lời hay làm cho khách hàng của

mình thất vọng--đặc biệt là trong xu hướng không thể cưỡng lại của việc giảm giá hàng hoá.

Về việc phân phối những cuốn sách thông qua các cửa hàng sách, đây là một câu hỏi phức tạp hơn. Thực tế, nếu bạn không biết rằng các hàng sách bán lẻ có 100% đặc quyền trả lại sách, bạn sẽ không có được mọi thông tin cần thiết để lý giải điều này. Song Walton đã hỏi 1000 câu hỏi trước khi quyết định việc này, và ông hầu như quyết định chắc chắn không đi theo con đường của các nhà sách truyền thống. Trước hết, ông biết rằng các hiệu sách luôn nhận được gần 50% lợi nhuận cho những cuốn sách như của ông chứ không phải khoản trên 20% hấp dẫn mà ông mang lại cho các nhà phân phối hiện thời. (Hơn nữa, cách trình bày các cuốn sách của ông cũng không phù hợp với các giá sách truyền thống.) Sau đó, nếu các nhà sách lẻ không thể bán hết sách thì họ có thể trả lại và nhận lại tiền. Điều này dẫn đến một vấn đề lớn trong công việc kiểm tra sổ sách đối với công ty nhỏ bé như của ông.

Về việc mua một công ty xuất bản sách nấu ăn, chắc chắn ông ấy sẽ không làm điều này. Sách nấu ăn không phải là sách dạy làm đồ gỗ, và lựa chọn này không hề tận dụng được bất kỳ thế mạnh nào của công ty (ví dụ: khả năng đồ hoạ của bạn, những hiểu biết về đồ gỗ, cơ sở khách hàng hiện tại và hệ thống phân phối). Thị trường sách nấu ăn quá đông đúc và vị tổng biên tập của bạn đã không xuất bản cuốn nào trong suốt 20 năm qua. Đây quả là một thị trường vô cùng khó khăn để một công ty nhỏ có thể xâm nhập. Sam sẽ phải cân nhắc những vấn đề đó trước khi đưa ra bất kỳ quyết định nào liên quan đến việc mở rộng công ty.

Ý tưởng phát triển khả thi hơn cả có thể bao gồm việc xuất bản những cuốn sách dạy làm đồ gỗ cho trẻ em (với dự đoán các bậc cha mẹ cũng có thể làm cùng con cái họ), và dự án về những cuốn sách dạy làm các đồ thủ công khác ngoài gỗ, ví dụ như làm với đất sét hoặc gốm. Điều này gần gũi với ý tưởng ban đầu của công ty hơn.

ĐÁNH GIÁ NĂNG LỰC CEO

1. Tổ chức của bạn có một tầm nhìn rõ ràng không? Toàn công ty có biết đến và hiểu rõ tầm nhìn này hay không?
2. Hãy nói một cách thành thật, mỗi tuần bạn có dành thời gian để học hỏi những điều mà đối thủ đã đạt được hay không?
3. Bạn có thường xuyên nghiên cứu kỹ lưỡng những tập quán của những đối thủ chính không? (Điều này có nghĩa không chỉ điều tra về họ bằng một cuộc thăm viếng mang tính cá nhân mà còn dành thời gian nghiên cứu các đề nghị, hoạt động xúc tiến của họ v.v.)
4. Bạn có vận dụng được những bài học thu được từ việc nghiên cứu và tìm hiểu đối thủ cạnh tranh vào công việc kinh doanh của mình không? Và trên cơ sở đó, có tiến hành thêm được cải tiến nào không?
5. Bạn mô tả mối quan hệ giữa công ty với các nhà cung cấp chính của mình như thế nào? Nếu bạn chưa coi họ như những đối tác chân chính, thì sẽ có những cách để cải thiện mối quan hệ này, và rộng hơn là công việc kinh doanh của bạn.

THÊM MỘT SỐ BÀI HỌC TỪ VỊ CHỦ TỊCH WAL-MART

- 1. Đảm bảo rằng công ty của bạn có một tuyên bố rõ ràng về tầm nhìn của công ty và phải được truyền bá rộng rãi trong toàn công ty.** Quan điểm của Walton được tất cả các nhân viên Wal-Mart, từ nhân viên tới giám đốc, biết tới. Điều quan trọng là cả các giám đốc và nhân viên đều biết về tầm nhìn của công ty!
- 2. Sắp xếp một khoảng thời gian nhất định mỗi tuần để tìm hiểu xem các đối thủ của bạn đang làm gì, cũng như nghiên cứu các doanh nghiệp có thể mang đến những ý tưởng hay.** Nghiên cứu đối thủ là đặc trưng của Walton. Ông không bao giờ ngừng học hỏi từ họ và ông

luôn gán những ý tưởng hay nhất của mình cho các đối thủ cạnh tranh. Hãy tạo thói quen ghi chép lại những ý tưởng hay nhất mà bạn lượm lặt được từ sự cạnh tranh và chia sẻ với đồng nghiệp những ý tưởng này. Xác định cách thức những ý tưởng này có thể đóng góp cho công ty của bạn.

3. Nghiên cứu và vận dụng những ý tưởng hay mà bạn đã ghi lại. Xác định những phương cách theo đó bạn có thể dựa vào những ý tưởng này để đi đến những điều mới mẻ. Huy động những người khác trong công ty cùng tham gia với bạn trong việc vận dụng các kiến thức được chọn lọc từ thị trường. Hãy nhớ là tại tất cả các cửa hàng Walton từng đặt chân tới, kể cả những cửa hàng “tồi tệ” nhất, ông vẫn luôn học được một điều gì đó.

4. Đảm bảo chắc chắn rằng hệ thống thông tin trong công ty cho phép bạn và công ty hoạt động với hiệu quả tối đa. Ban đầu, ngay cả Walton cũng chưa tin vào điều này. Tuy nhiên, cuối cùng ông cũng nhận ra rằng ông và ban giám đốc nhận được thông tin hữu ích nhanh chóng nào thì họ có thể sử dụng hiệu quả thông tin đó nhanh chóng ấy.

5. Tuyển dụng theo thái độ, không nhất thiết theo kinh nghiệm. Trong khi không bao giờ đánh giá thấp tầm quan trọng của kinh nghiệm, Walton luôn tìm kiếm những người có chung niềm đam mê kinh doanh với ông. Nếu bạn đứng trước sự chọn lựa giữa hai ứng viên với bằng cấp tương đương nhau, hãy chọn người có thái độ tốt hơn, ngay cả khi kinh nghiệm của anh ta (hoặc cô ta) không có liên quan trực tiếp mấy.