

LỜI GIỚI THIỆU

(cho bản tiếng Việt)

Ebook miễn phí tại : www.Sachvui.Com

Con đường đưa Trương Minh Chính (Steve Chang) đến với vị trí Chủ tịch Trend Micro – một trong những tập đoàn hàng đầu thế giới chuyên phát triển các phần mềm diệt virus máy tính, bảo mật Internet – khởi đầu cách đây hơn 20 năm, khi chàng sinh viên Đài Loan sang Mỹ du học và say mê với những chương trình diệt virus.

Năm 1988, tên tuổi của Trương được biết đến khi chàng sinh viên này thành lập Công ty Trend Micro với số vốn khiêm tốn là 5.000 đô-la Mỹ thu được từ việc bán phần mềm diệt virus. Đến năm 2006, công ty của Trương đã đạt doanh thu 850 triệu đô-la Mỹ và tạo ra hơn 4.000 việc làm tại hơn 40 quốc gia và vùng lãnh thổ trên thế giới, chiếm 55% doanh số của thị trường phần mềm châu Á; và Trương được báo chí thế giới gọi là “Bill Gates của châu Á”. Ông đã từng lọt vào danh sách “25 nhân vật có ảnh hưởng nhất châu Á” năm 2001 do *ZDNET Asia* bình chọn, được *Business Week* trao giải “Ngôi sao châu Á” năm 1999, được *Asia Business Leader Awards* bầu chọn là “Người sáng lập của năm 2004”.

Là một tập đoàn xuyên quốc gia, Trend Micro có đội ngũ nhân viên với những quốc tịch, màu da và bản sắc văn hóa khác nhau. Để khắc phục khó khăn này, ban lãnh đạo đã nỗ lực không ngừng để tạo nên một môi trường làm việc thuận lợi, hòa đồng, tạo niềm hứng thú.

Nhưng để thành công, bản thân mỗi thành viên trong công ty, từ giám đốc đến nhân viên, đều đã không ngừng nỗ lực, luôn sáng tạo, đổi mới, đoàn kết, hỗ trợ lẫn nhau và cùng nhau tạo cho công ty một nét văn hóa riêng. Đặc biệt, người lãnh đạo Trend Micro đã luôn thể hiện một bản lĩnh vững vàng, tầm nhìn xa trông rộng khi hoạch định phương hướng phát triển và đưa ra quyết sách.

Từ những bài học kinh nghiệm quý báu của chính những người sáng lập Trend Micro, *Xu thế không gì ngăn cản nổi* sẽ giúp các doanh nhân hiểu được những khó khăn gian khổ trong bước đầu lập nghiệp cũng như những bí quyết dẫn tới thành công.

Xin trân trọng giới thiệu cuốn sách với bạn đọc!

Hà Nội, tháng 2 năm 2010

CÔNG TY SÁCH ALPHA

LỜI TÁC GIẢ

Ebook miễn phí tại : www.Sachvui.Com

Độc giả Việt Nam thân mến!

Hai mươi năm trước, Steve và tôi đã sáng lập nên Trend Micro. Văn phòng đầu tiên của chúng tôi đặt tại một góc nhà để xe trong căn hộ cho thuê chỉ vền vền 10m² trước đây vốn là một kho chứa đồ của mẹ Steve. Vì thông cảm với những khó khăn trong buổi đầu lập nghiệp nên bà đã cho chúng tôi sử dụng miễn phí. Căn phòng có một cửa ra vào, hai cửa sổ nhỏ, bên trong kê một cái bàn và hai chiếc ghế, một bộ máy tính, một chiếc điện thoại và một máy fax.

Và như vậy, chúng tôi bắt đầu hành trình lập nghiệp. Hàng ngày, chúng tôi đến làm việc tại văn phòng này. Do căn phòng bị ngăn ra một cách bất đắc dĩ nên không có nhà vệ sinh, chúng tôi phải băng qua mấy dãy phố đến nhà hàng McDonald đi nhờ, có lúc còn phải tiếp khách ở nhà hàng này. Tuy nhiên, trong điều kiện địa điểm chật hẹp, sơ sài đó, chúng tôi vẫn luôn ấp ủ hoài bão lớn:

1. Phải sáng tạo ra những phần mềm mới chứ không lặp lại của người khác.
2. Doanh nghiệp phải mang tính toàn cầu, chứ không nên chỉ hạn chế trong khu vực.
3. Phải sáng tạo ra thương hiệu của riêng mình, xây dựng văn hóa doanh nghiệp đặc trưng, không lai căng.

Không ai có thể ngờ, chỉ với lý tưởng giản dị như vậy, với quyết tâm, nhiệt huyết, kiên trì, sáng tạo, quốc tế hóa và chủ nghĩa nhân đạo, Trend Micro ngày nay đã là một doanh nghiệp an ninh mạng thành công trên toàn cầu, với mức doanh thu hàng tỷ đô-la, trị giá giao dịch trên sàn chứng khoán lên tới 6 tỷ đô-la cùng đội ngũ 4.000 cán bộ, nhân viên rải khắp hơn 40 quốc gia trên thế giới. Số công ty phần mềm đạt được quy mô như thế này trên

thế giới hiện nay chưa tới 20 công ty. Còn ở châu Á thì chỉ có duy nhất công ty của chúng tôi. Chúng tôi tự hào vì mình là người châu Á.

Thời gian qua, báo chí và truyền thông quốc tế đã phỏng vấn chúng tôi và ví Minh Chính như Bill Gates của châu Á. Nếu nói về quy mô sự nghiệp, tiền tài cá nhân và sức ảnh hưởng đối với toàn cầu thì chúng tôi không thể sánh bằng. Song với chúng tôi, Bill Gates thật sự là một tấm gương để noi theo, nhất là trong những năm gần đây, ông cùng với vợ là bà Melinda đã có rất nhiều hoạt động công ích, sử dụng tiền và nhân lực để hỗ trợ và giải quyết những căn bệnh mang tính toàn cầu, vấn đề sức khỏe và đói nghèo, không ngừng phát huy sức ảnh hưởng, tạo dựng nên một hình ảnh doanh nhân mới, hiện đại và mẫu mực. Đó chính là điều mong mỏi của chúng tôi ngay từ khi mới lập nghiệp.

Trong thời gian 17 năm đảm trách chức vụ CEO, dẫn dắt công ty đi từ con số 0 đến phát hành cổ phiếu, rồi sau khi trở thành công ty phần mềm châu Á có giá trị giao dịch lớn nhất trên sàn chứng khoán, từ năm 2005, Minh Chính đảm nhận vị trí Chủ tịch Hội đồng Quản trị, chuyển giao trọng trách Điều hành Kinh doanh cho Di Hoa. Và cũng từ đây, cuộc đời của chúng tôi lại bước sang trang mới.

Công việc đầu tiên mà chúng tôi muốn làm là tạo dựng sự nghiệp công ích. Cũng với lý tưởng và lòng nhiệt tình như khi mới lập nghiệp, chúng tôi mong muốn:

1. Tạo dựng sự nghiệp công ích lâu dài và bền vững chứ không phải là những hành động quyền góp làm từ thiện mang tính cấp cứu, nhất thời.
2. Phản hồi, đền đáp lại xã hội châu Á, tạo ra môi trường châu Á cộng sinh, cùng có lợi.
3. Bằng sức sống, tinh thần kinh doanh của công ty, xây dựng một sự nghiệp công ích, nhằm tạo ra lợi nhuận để cùng hưởng thụ thành quả với xã hội.

Trend Micro chưa từng lập chi nhánh tại Việt Nam, nhưng chúng tôi lại khởi đầu sự nghiệp vì lợi ích cộng đồng của mình từ Việt Nam. Có thể là do

vô tình hay hữu ý, hoặc là sự “hữu duyên”, nhưng chắc chắn giữa chúng tôi và Việt Nam phải có một duyên phận đặc biệt!

Innovgreen là sự nghiệp công ích đầu tiên mà chúng tôi tạo dựng. Được sự giúp đỡ nhiệt tình của những người bạn thân như Dean Wu, Paul Yu, chúng tôi sẽ bắt đầu triển khai từ các tỉnh miền Bắc Việt Nam như Quảng Ninh, Lạng Sơn đến các tỉnh miền Trung như Nghệ An và Kon Tum để trồng những khu rừng bạt ngàn cây bạch đàn và keo – những loại cây có thể sử dụng làm bột giấy và gỗ ván ép công nghiệp trên chính mảnh đất trong quá khứ đã chịu sự hủy hoại của chất độc màu da cam. Ngoài ra, chúng tôi sẽ áp dụng những kỹ thuật tiên tiến để lai tạo giống trong nông nghiệp, rút ngắn thời gian sinh trưởng của cây trồng. Mục đích không chỉ là tạo ra giá trị kinh tế, mà còn bảo vệ môi trường và tạo công ăn việc làm cho người nông dân Việt Nam; xây dựng một hệ sinh thái với mong muốn đem đến cho các địa phương một xã hội hòa hợp, có khoa học kỹ thuật tiên bộ và nền kinh tế phồn vinh.

Bản thân tôi vốn theo nghiệp văn chương, nhưng rồi lại bước vào lĩnh vực công nghệ kỹ thuật cao để cùng Minh Chính lập nghiệp. Điều tôi có thể đóng góp nhiều nhất vẫn là viết về công ty, thế nên tôi đã viết hai cuốn sách, ghi chép và kể lại chuyện lập nghiệp và thành công của Trend Micro. Sau khi xuất bản, sách đã được dịch ra các thứ tiếng Anh, Nhật Bản, Hàn Quốc, Tây Ban Nha, Bồ Đào Nha... và xuất bản tại nhiều quốc gia, nay lại được xuất bản bằng tiếng Việt. Tôi cảm thấy vô cùng vui mừng, tự hào và mong rằng sẽ truyền tải được tình cảm của mình qua cuốn sách này, coi như là sự khởi đầu cho việc xây dựng mối tình lâu dài với các bạn Việt Nam yêu quý!

Thung lũng Silicon, Mỹ
Ngày 07/11/2007

Jenny Chang

LỜI MỞ ĐẦU

Xu thế tất yếu, giá trị bất biến

— **Trương Minh Chính**

Ai bảo tôi là người thích thay đổi?

Lâu nay, mọi người vẫn cho rằng tôi là người thích thay đổi, từ nhỏ đã không phải là người bẽn lãn gan vững chí. Nhưng 15 năm qua, từ khi sáng lập Trend Micro cho đến nay, khi đã sắp bước sang tuổi 50, tôi chỉ chú tâm vào các phần mềm diệt virus, và điều đó đã trở thành thương hiệu, các kỹ thuật liên tục đổi mới và những hoạt động kinh doanh quốc tế của chúng tôi ngày càng mở rộng. Tôi sẽ không bao giờ ngừng theo đuổi những công việc đó. Thế thì ai bảo tôi là người dễ thay đổi?

Người dễ thay đổi là Di Trân (Jenny) thì đúng hơn! Cô ấy tốt nghiệp khoa Trung văn nhưng lại hoạt động trong lĩnh vực marketing, vị trí đứng đầu chiến tuyến trong ngành công nghệ thông tin. Từ nhỏ, cô ấy đã mơ ước sau này sẽ theo đuổi nghiệp viết lách, nhưng rồi lại cùng tôi xông pha nơi thương trường. Ngoài marketing, Di Trân còn tham gia rất nhiều việc từ tiếp khách, giao hàng, thanh toán tiền, hỗ trợ kinh doanh, liên hệ với các nhà phân phối cho đến những công việc hành chính nhân sự trong nội bộ công ty. Đương nhiên, với tư cách là bà chủ, cô ấy buộc phải để tâm tới trăm thứ bà dằn mà tôi – một “bộ trưởng không bộ” – bỏ qua. Tôi vạch ra chiến lược, chỉ huy sự phối hợp của các “cầu thủ”. Di Hoa (Eva) đảm đương nhiệm vụ nghiên cứu và phát triển các công nghệ mới, dẫn đầu các kỹ sư tạo ra những “đột phá xuyên thủng hàng phòng ngự đối phương”. Mặc dù Di Trân quản lý mảng marketing, nhưng đồng thời cũng phải đóng vai trò là một “vận động viên bắt bóng chày”. Thời kỳ công ty mới đi vào hoạt động và không đủ nhân lực, nơi nào thiếu người quản lý và nhân viên là cô ấy tham gia hỗ trợ, đến khi tuyển được người, cô lại sẵn sàng rút lui, tiếp tục bù đắp cho những vị trí còn thiếu khác. Hệ thống nhân sự và hành

chính của công ty ban đầu được hình thành từng bước như thế. Hiện nay, các vị trí đó đều do những giám đốc trình độ chuyên môn cao đảm nhận. Thậm chí trong lĩnh vực marketing, cảm thấy mình khó có thể thực hiện tốt, cô ấy đã chiêu mộ người có khả năng, di dời trụ sở chính của bộ phận marketing sang Mỹ. Hiện nay, cô lại tìm ra một lỗ hổng khác trong công ty cần được hàn kín, đó là duy trì và nâng cao văn hóa của Trend Micro, đặc biệt là tăng cường trao đổi thông tin trong nội bộ công ty.

Cùng nhau hoàn thành ước mơ, hoài bão

Tôi rất vui vì được cùng Di Trân lập nghiệp, cùng cô ấy đi du lịch, cùng sẽ chia mọi kinh nghiệm trong cuộc sống. Nhưng tôi luôn sợ cô tủi thân, phải chăng tài hoa văn chương của cô đã phải hy sinh cho việc lập nghiệp? Có phải những việc cô làm đều không phải là những thứ mà cô yêu thích? Cách đây bốn năm (năm 1999), cô đã hoàn thành được ước mơ của mình khi cho xuất bản cuốn sách đầu tiên mang tựa đề *@Trend Micro*, điều đó cũng giúp xoa dịu phần nào những băn khoăn của tôi.

Di Trân nói:

“Lập nghiệp khiến cuộc sống trở nên tốt đẹp và rục rờ hơn, và do đó, giúp cho nội dung tác phẩm phong phú hơn.”

Cô luôn lạc quan, cởi mở, luôn nghĩ tới mặt tích cực của vấn đề. Trong lĩnh vực kinh doanh, có thể cô còn đôi chút bỡ ngỡ, nhưng trong cuộc đời, tôi may mắn có được một người bạn đời đã cùng tôi bước trên con đường lập nghiệp đầy gian nan thử thách nhưng cũng vô cùng thú vị.

Cuốn sách thứ hai của chúng tôi mang tựa đề *Trend Unstoppable* (Xu thế không gì ngăn cản nổi) ra đời bốn năm sau đó. Lần này, những điều Di Trân viết không còn là những câu chuyện về lập nghiệp, mà nói nhiều đến các hoạt động quản lý. Cô ấy nói việc viết cuốn sách này khó hơn nhiều so với cuốn sách trước.

Qua thời kỳ vể vang chóng vánh, Trend Micro gặp rất nhiều khó khăn, trắc trở. Học từ những thất bại, chúng tôi đã nhận thức rõ sức mạnh cạnh tranh cốt lõi của mình. Chúng tôi đã kiên trì xây dựng thương hiệu, tiếp tục duy trì các hoạt động kinh doanh quốc tế độc đáo. Trong suốt quá trình đó,

nhiều thay đổi trong tổ chức, mâu thuẫn giữa các nhân viên hay những cảm xúc nội tâm của chúng tôi đều được cô ghi lại rất chân thực và tự nhiên. Nhiều khi tôi cảm thấy cô ấy giống như một nhà sử học, ghi chép lại lịch sử của Trend Micro, nhưng đồng thời cũng phản ánh quá trình lột xác của các công ty phần mềm có chỗ đứng trong thời đại phát triển của khoa học công nghệ tại Đài Loan. Tôi vừa đọc bản thảo, vừa tham gia đóng góp ý kiến, đồng thời cũng cầm bút viết ra những suy nghĩ và những điều mình tâm đắc. Và nhờ đó, tôi cũng được cho là đồng tác giả của cuốn sách. Như vậy, ngoài việc lập nghiệp, chúng tôi còn cùng nhau viết sách.

Tôi thường nói: “Hãy là chính mình”, luôn phát huy tiềm năng và theo đuổi đam mê. Tôi và Di Trân giúp đỡ lẫn nhau để hoàn thành ước mơ, hoài bão của cả hai người. Mỗi người đều phát huy sở trường của riêng mình, lại được cùng nhau hưởng thụ cuộc sống. Tôi nghĩ đây chính là điều hạnh phúc nhất.

Giữa cái thay đổi và cái bất biến, tôi có nguyên tắc của riêng mình, nhưng điều mà tôi cho là đáng làm, thì cả đời tôi không thay đổi, không hối tiếc.

Tình yêu cũ và niềm đam mê mới – Nén cháy hai đầu (Tình thế cấp bách)

— **Trần Di Trân**

Cuối cùng thì cuốn *Trend Unstoppable* cũng được xuất bản sau khi cuốn *@Trend Micro* ra đời được bốn năm.

Bốn năm có phải là quãng thời gian dài không? Hơn 1.000 ngày trôi qua với bao nhiêu thay đổi, bao nhiêu sóng gió cuộc đời. Trend Micro giống như từ một đứa trẻ trưởng thành một chàng trai, tính tình tôi dường như cũng thay

đổi từ hăng hái, sôi nổi trở nên trầm tư. Lần trước, sau khi xuất bản sách tôi luôn cảm thấy mãn nguyện và nghĩ rằng, kiếp này không còn điều gì phải hối tiếc nữa, cho nên tôi không có ý định viết tiếp về Trend Micro. Nhờ có các mối nhân duyên lớn mà cuốn *@Trend Micro* không những được xuất bản ở Đài Loan mà còn ở Trung Quốc, Nhật Bản, Hàn Quốc, Mexico, Philippin, thậm chí cả Brazil. Mỗi lần đến các nước đó để chủ trì các cuộc họp ra mắt cuốn sách mới, bên tai tôi bắt gặp vang lên câu nói đùa của người bạn thân Hàn Lương Lộ (Lucille Han):

“Minh viết bảy cuốn sách, còn bạn thì một cuốn sách cho ra mắt bảy lần.”

Khi ở Đại Lục, có một phóng viên hỏi tôi:

“Chị dự định chuyên tâm viết sách sao? Hay chị coi cuốn sách này là một phần của công việc marketing?”

Phóng viên đó lại hỏi tiếp:

“Có phải chị viết sách cũng như các thương gia khác, chỉ là ‘tác giả một cuốn sách’ thôi không?”

Câu hỏi này đã khiến tôi lúng túng. Tay phóng viên này quả là một người giàu kinh nghiệm bởi đó cũng chính là câu hỏi tôi tự đặt cho mình. Chuyên tâm viết sách? Hay tiếp tục phát triển Trend Micro? Cả hai công việc này tôi đều yêu thích và không muốn từ bỏ bất cứ thứ nào. Có những lúc tôi cảm thấy Trend Micro như là “ông xã”, còn viết sách lại là “nhân tình”, đôi khi lại cảm thấy Trend Micro là “mối tình” cũ, viết sách là “niềm vui mới”. Giống như một người đang ăn vụng, tôi luôn tự hỏi:

“Nếu như tôi có được cả hai thứ, thì hà tất tôi phải lựa chọn làm gì? Do đó, tôi cùng quan tâm yêu thương cả hai. Kết quả là không những khiến cho bản thân mệt mỏi, mà còn khiến cho những người thân xung quanh lo lắng.”

Niềm vui mới gõ cửa

Sau khi *@Trend Micro* được dịch ra nhiều thứ tiếng và xuất bản, không còn việc gì phải bận lòng, tay chân tôi lại ngứa ngáy, niềm vui mới tìm đến gõ

cửa. Từ cuối năm 2002, mạch văn bắt đầu trôi chảy. Tết Âm lịch 2003, tôi nhốt mình trong thư phòng ở Đài Bắc, miệt mài cạo giấy. Tôi nói dối mọi người là ra nước ngoài, nhưng là tương phùng hội ngộ với niềm vui mới, quên hết mọi sự bên ngoài. Nào ngờ, vừa mới Tết hôm nào mà bây giờ đã là mùa thu đầy biến cố, bên ngoài thì Trend Micro liên tiếp bị virus tấn công, bên trong thì tổ chức cần được sắp xếp lại. Ôi! Với “vợ cả” đã khó, huống chi còn “vợ lẽ con thêm”, thế là dành thời dài gác bút, quay đầu chăm lo cho giang sơn của mình, những chuyện cần viết dành để chờ cơ hội khác... nhưng trong lòng luôn day dứt khôn nguôi.

Tháng tư, sau khi đi Boston tham gia khóa học phương pháp nghiên cứu trường hợp của Đại học Harvard, chúng tôi đến trang trại của Di Hoa ở Pasadena tham gia cuộc họp điều hành cấp cao về các sản phẩm mới. Cuối tháng, tôi trở về Nhật Bản để báo cáo lợi nhuận quý I, tổ chức Đại hội cổ đông. Tháng năm đi châu Âu, từ Italia, Tây Ban Nha, Đức, Áo, Séc, Hungary, Hà Lan đến nước Anh, 25 ngày vòng quanh tám nước, tổ chức vô số các cuộc họp. Sau đó, tôi vội vã trở về Thung lũng Silicon để tiếp tục tổ chức hàng loạt cuộc họp bất thường và thực hiện rất nhiều việc khác nữa.

Càng bận rộn thì càng cảm thấy áy náy, nhất định phải từ bỏ công việc viết sách sao? Tôi chỉ mong có chút thời gian để “múa” bút. Suốt các cuộc họp, tôi thường vừa gõ tiếng Trung, vừa gật đầu ra vẻ đồng tình với người đang báo cáo bằng tiếng Anh. Sau đó, chúng tôi dành cả kỳ nghỉ hè ở California. Thật khó khăn để tụ tập cả gia đình gồm bốn thành viên vì hầu hết thời gian của Minh Chính và tôi

ở Thung lũng Silicon, đều dồn hết tâm sức vào việc xây dựng Trend Micro ở Mỹ. Ngoài cô thư ký Agatha Ma ở Mỹ, tôi còn gọi cả Momo Ko-san ở Nhật Bản, Tư Luyến (Alein) ở Đài Loan đến Thung lũng Silicon để “nghỉ hè”. Mọi người cùng làm việc để giải quyết vấn đề, nhưng cứ như thể đang nhảy trên một cái mái tôn nóng. Chúng tôi bận đến nỗi không thấy bất cứ một niềm vui nào.

Nhanh như tia chớp

Thực hiện xong việc cơ cấu lại tổ chức, như trút được gánh nặng trong lòng, tôi lại nghĩ đến những chuyện đang đợi mình.

“Em không thể đi, Tư Luyến. Hãy ở lại giúp chị tiếp tục theo đuổi ‘tình yêu mới’, em nhé.”

Tư Luyến đang ở độ tuổi thanh xuân tràn đầy sức sống đã cùng tôi ở lại Los Angeles. Hàng ngày, tôi ngồi một bên miệt mài viết rồi lại viết, cô ấy ở bên cạnh kiên nhẫn kỳ cạch đánh máy. Cùng với một vài phần mà tôi đã chuẩn bị trong giai đoạn “tán tỉnh” trước đó, cuối cùng cũng đã được sáu, bảy mươi nghìn chữ. Như vậy là tôi có thể kết hợp lại thành một cuốn sách được rồi. Trung tuần tháng tám, chúng tôi quay về Đài Bắc. Với niềm háo hức đến tột độ, tôi đã mong đợi cuộc gặp với Lưu Gia Du, biên tập viên của Nhà Xuất bản Commonwealth. Gia Du rất nhã nhặn, nhưng vô cùng sốt sắng:

“Chị dự định lúc nào xuất bản cuốn sách?”

Tôi chợt nghĩ đến những tháng ngày làm biên tập trước đây. Đối với tôi, việc xuất bản một cuốn sách không chỉ đơn thuần là sự tập hợp những gì đã viết được với nhau mà còn cần làm rất nhiều việc khác. Khai-thừa-chuyển-hợp (khai là bắt đầu, thừa là tiếp đoạn trên, chuyển là chuyển tiếp, hợp là kết thúc) là trình tự trình bày một cuốn sách. Không chỉ có vậy, nào là khổ sách, chủ đề chính, tên sách, tiêu đề các đề mục, lời nói đầu, các hình vẽ minh họa, sắp chữ. Đó là còn chưa kể đến những việc đòi hỏi tính kiên nhẫn như tra cứu, chú thích, sửa lại bản thảo, đối chiếu, v.v... Tôi chợt nảy ra ý định huy động cấp tốc nhân viên của mình. Tôi liền gọi cho Elita, người đang bận túi bụi với việc thiết kế lại trang web nội bộ của công ty. Ở Mỹ, cô ấy có thể tận dụng mọi cơ hội tiếp xúc với Minh Chính để nhắc anh đọc bản thảo của tôi và đưa ra một vài ý tưởng chủ đạo. Anh bận đến nỗi chỉ có thể dành chút thời gian cho việc biên tập sau này. Tất cả những tài liệu này sẽ được gửi cho Dương Văn Doanh (Michelle Yang), chủ biên của cuốn sách, viết lại. Xin các bạn đừng cho rằng tất cả các ý tưởng lớn do các CEO đưa ra đều dễ hiểu.

Trong khi nhóm này gấp rút hoàn thành bản thảo thì nhóm kia đang cảm thấy khó khăn với “Lễ hội văn hóa” – một sự kiện lớn của công ty. Vì vậy, cần phải dồn toàn lực cho công tác chuẩn bị. Tôi đã huy động mọi người tham gia, trong đó có cả Lưu Tú Quân (Amy Liu), Mã Văn Quyên (Amy Ma), Trương Quỳnh Văn (Kate Chang), Khâu Kỳ Thuận (Kevin Chiu) và Thi Trinh Phụng (Jennifer Shih). Sau đó, tôi truyền đạt nội dung công việc

để họ cùng làm, còn mình không tham gia trực tiếp nữa mà quản lý chung. Mọi việc ngày càng tiến triển, những ý tưởng hay đến cùng sụmay mắn. Chẳng lẽ đây không phải là dịp kỷ niệm lần thứ 15 của Trend Micro? Tại sao chúng tôi lại không tổ chức một hội thi thể thao thật vui nhân dịp này? Niềm vui nối tiếp niềm vui, chúng tôi vừa chào đón Giám đốc Hành chính mới Giang Thế Kỳ (Jonathan Chiang) quản lý khu vực châu Á-Thái Bình Dương, luôn cần cù, bận rộn với việc thành lập haivăn phòng mới tại đường Đôn Hoa Nam. Mới nhận công việc, ông đã tìm được cho mình người bạn, người đồng nghiệp tốt Trương Hồng Nhân (Gary Chang), Giám đốc Thông tin. Họ đã cùng nhau chuẩn bị chu đáo cho đại hội thể thao diễn ra vào tháng 11 năm đó.

Kết quả tuyệt vời ngoài dự kiến

Tháng 11 có ngày sinh nhật của Minh Chính. Hơn nữa lại là sinh nhật lần thứ 50. Tặng anh ấy gì đây? Tại sao không tập hợp tất cả lại với nhau và tặng anh ấy quyển sách *Trend Unstoppable* làm quà sinh nhật? Điều đó thật tuyệt vời. Món quà vừa ý nghĩa, vừa không tốn kém. Nhưng bây giờ đã là trung tuần tháng 9, tôi sợ sách sẽ không kịp xuất bản. Tuy nhiên, Giáo sư Cao, Giám đốc Nhà Xuất bản Commonwealth và người phát hành sách, ông Vương (Wang Li-shing), lại nói:

“Không sao cả. Cứ ấn định vào ngày sinh nhật của Minh Chính thì cho ra sách.”

Biên tập viên Gia Du, tính tình điềm đạm nho nhã, khi nghe được điều này đã vô cùng ngạc nhiên. Hôm sau đã là ngày phải đi Bắc Kinh để tham dự triển lãm sách, chị đánh bạo nói: “Được! Sẽ cố gắng xem sao!”

Tôi vừa thầm nghĩ mình hơi mạo hiểm, vừa ra sức phấn đấu hoàn thành công việc. Mọi thứ đã ổn thỏa, trừkhâu cuối cùng. Tôi tìm kiếm cảm hứng viết ở khắp nơi, khiến cho Tư Luyện vì công việc của tôi mà phải nói dối đến mức suýt phát khóc. Tôi không thể hình dung nổi làm thế nào cô ấy có thể chịu đựng tất cả những gât gông của cấp trên, trong đó có cả người lãnh đạo cấp cao nhất, Minh Chính. Hết may mắn này đến may mắn khác, niềm vui dồn dập xuất hiện cứ như từ trên trời rơi xuống: Trend Micro cuối cùng đã được vinh danh là thương hiệu quốc tế có giá trị nhất của Đài Loan,

khiến bao người phải trầm trồ
khen ngợi.

Kết quả ngoài dự đoán này quả là một câu chuyện cổ tích huyền ảo nhất mà chúng tôi từng được chứng kiến. Một lần nữa, tôi quay trở lại viết tiếp, viết liền một mạch, 14 ngày liên tục viết được 50 nghìn chữ mà không hề mất cảm hứng sáng tác. Thương hiệu của chúng tôi muôn năm, muôn năm! Thế là tác phẩm lớn 110 nghìn chữ đã hoàn thành. Sau đó, tôi đã mời bạn bè đến chúc mừng, cùng với Vương Kiệt Uy, Tạ Nghi Văn, Hàn Lương Lộ, Châu Toàn Bản tụ tập vui vẻ bên nhau, ăn uống linh đình, nửa đêm mới tan tiệc. Lương Lộ nói:

Di Trần bốn năm mới xuất bản một quyển sách. Chúng ta hãy cố ăn uống thật nhiều vào. Bốn năm mới có một lần mà!

Tôi tự nhủ: “Tuyệt đối tôi không được phép dẫm lên vết xe đổ một lần nữa, đã theo cái gì thì nhất định theo đến cùng.”

Cảm ơn tất cả mọi người, những người tôi đã nhắc tới ở trên. Họ đã giúp tôi vững vàng trong suốt cuộc hành trình và đốt cháy cả hai đầu của ngọn nến lung linh.

Đài Bắc, ngày 2/10/2003

Đêm trước khi đi New Zealand

Tại sao tôi lập nghiệp?

— **Trương Minh Chính**

Đại trượng phu phải như thế!

Công việc đầu tiên tôi làm là thiết kế chương trình cho một công ty chuyên sản xuất phần mềm cơ sở dữ liệu trong lĩnh vực marketing ở New York. Lúc đó, tôi vừa lấy tấm bằng thạc sĩ của trường Đại học Lehigh nên chưa có kinh nghiệm, vốn tiếng Anh cũng chưa chắc chắn. Cả ngày nhốt mình trong văn phòng và làm bạn với chiếc máy vi tính. Ngoài đam mê đôi mới, một phần tính cách của người lập trình phần mềm, tôi còn rất khao khát đối mặt với những thách thức từ công việc kinh doanh ngoài văn phòng. Có lần, tôi cùng với Bob Brown, người sáng lập công ty, đồng thời là tổng giám đốc, tới Chicago tham dự một cuộc họp. Nhiệm vụ của chúng tôi là hướng dẫn Quaker Oats sử dụng các phần mềm của mình. Chúng tôi ở một khách sạn thuộc hạng sang nhất. Ở đó, tôi đã nhìn thấy rất nhiều doanh nhân mặc comple, đeo cà vạt, tay xách ca táp đen bóng đi đi lại lại. Họ nói chuyện bằng phong thái rất tự tin. Nào là về ngân sách, kế hoạch, chiến lược hay những hội nghị quốc tế. Bất giác trong lòng tôi nảy sinh lòng ngưỡng mộ với suy nghĩ: “Đại trượng phu là phải như thế!”

Từ nhỏ tôi đã mong muốn tự thân lập nghiệp bằng con đường kinh doanh. Nguyên nhân có lẽ là do tôi chịu ảnh hưởng từ cha mẹ. Cha tôi không phải là người làm công ăn lương, còn mẹ tôi là chuyên gia tư vấn cho các doanh nghiệp mới thành lập. Lớn lên trong một môi trường như vậy, tôi luôn cảm thấy lập nghiệp là một việc đương nhiên phải làm. Lần đi công tác ở Chicago, tầm nhìn của tôi đã được mở rộng rất nhiều. Nó giúp tôi nhận ra

tâm nguyện muốn lập nghiệp của mình không hề thay đổi. Chỉ vì ngưỡng mộ những con người đó, được chu du thế giới và bị lôi cuốn vào hoạt động kinh doanh, cho nên tôi quyết chí học marketing và điều hành một công việc kinh doanh ở tầm quốc tế. Tôi cũng vô cùng yêu thích sáng tạo phần mềm, do vậy, tôi chỉ có thể tìm cơ hội lập nghiệp trong lĩnh vực phần mềm mà thôi.

Mười năm sau, nhờ có bao mối cơ duyên, tôi cùng với vợ là Di Trân và em gái cô ấy là Di Hoa, một người thông minh tuyệt đỉnh, cùng nhau sáng lập Trend Micro. Và dường như tôi đã thực hiện được nguyện vọng ấp ủ bấy lâu nay là sáng tạo phần mềm tin học và kinh doanh trên phạm vi toàn cầu.

Chữa trị vết thương và chuộc lỗi

Năm 1998, khi Trend Micro thực hiện cổ phần hóa ở Nhật Bản, cha tôi bị trúng gió rất nặng, nhưng vẫn cố gắng bay đến Tokyo và Đài Bắc để tham dự lễ phát hành cổ phiếu lần đầu ra công chúng. Khi tham dự buổi lễ, ông mặc bộ đồ tây và thắt cà vạt, hai chị Ngọc Quân và Phách Quân cũng mặc áo dài truyền thống đứng hai bên dìu cha. Cha tôi vui vẻ, nói cười không ngớt. Lúc ấy, mẹ tôi cũng bị trúng gió nhẹ, sức khỏe yếu nên không dám bay quãng đường dài như vậy. Sau đó, khi nghe hai chị tôi kể lại, xem ảnh và video, bà cảm động đến nỗi khóc mãi không thôi. Cha mẹ tôi từng sinh sống dưới sự cai trị của thực dân Nhật nên không thể tưởng tượng ra nỗi, đưa con mà lúc bé rất ngộ nghĩnh, không chịu nghe lời, không thích học bài, không được coi là đứa con sẽ làm rạng danh cho gia đình, thì bây giờ lại có thể sáng lập ra một công ty trên thị trường Nhật Bản, được người Nhật vô cùng kính trọng, thường xuyên giao tiếp với người Nhật bằng tiếng Anh. Mọi chuyện thật quá sức tưởng tượng của cha mẹ tôi, cuối cùng họ cũng đã có thể cảm thấy vẻ vang, hãnh diện về đứa con trai này.

Tôi tỉnh ngộ và hiểu ra rằng, từ đáy lòng mình, tôi luôn mong muốn giành được sự tôn trọng và tin yêu của cha mẹ, luôn muốn chứng tỏ năng lực của mình với mọi người trong gia đình, chứng minh tôi không phải là một kẻ thất bại. Tôi có một quyết tâm sắt đá, luôn tự lực tự cường. Hóa ra, lý luận của bác sĩ thần kinh và tâm lý học Sigmund Freud đều rất hợp lý. Sự quyết tâm vươn lên, sự hùng cường của tôi xuất phát từ vết thương do cha mẹ gây ra lúc còn nhỏ, khi luôn cảm đoán, phản đối tôi.

Mùa đông năm 2001, cha tôi đột ngột qua đời. Khi đón tiếp bạn bè thân thiết từ các nước đến viếng đám tang, lần đầu tiên tôi đã nghẹn ngào không thốt lên lời:

“Cha có thể nhắm mắt được rồi, con không còn oán hận cha luôn đánh mắng con. Trend Micro đã hoàn thành ước mơ của con. Điều quan trọng nhất là cuối cùng con cũng làm cho cha được hãnh diện vì con. Mọi nỗi lòng vướng mắc kéo dài hàng năm trời giữa cha và con đã được Trend Micro hóa giải.

Hóa ra động cơ lập nghiệp ban đầu của tôi không hề có lý tưởng cao siêu gì, chẳng qua cũng chỉ là hàn gắn vết thương lòng, là con đường chuộc lỗi, giúp tôi bước đi vững chắc, thành thực trên con đường tiến tới thành công. Danh tiếng bên ngoài hay những lời nói xấu, phỉ báng đều không khiến tôi bận tâm, điều quan trọng là tôi muốn được cha thừa nhận năng lực của mình.

Thật sự là chính mình

Khi công ty có mặt trên thị trường chứng khoán, tôi đã hoàn thành nguyện vọng ấp ủ bấy lâu trong lòng. Bây giờ mẹ tôi ở Los Angeles và luôn cảm thấy hạnh phúc khi thấy tôi xuất hiện trên báo chí hay truyền hình. Có lúc, để làm vui lòng mẹ, tôi đã đồng ý tham gia các cuộc phỏng vấn với giới truyền thông Nhật Bản.

Sau khi giải quyết được những vướng mắc trong lòng, tôi cảm thấy vô cùng nhẹ nhõm, thanh thản. Tôi cũng hài lòng với những gì mình đang có và hòa mình vào thế giới bên ngoài. Cuối cùng tôi có thể là chính mình, phát huy được khả năng của mình. Đó là thành quả lớn nhất trong sự nghiệp của tôi.

Chiếc máy đĩa CD trong xe đang phát bản nhạc của Eminem mà tôi thích nghe nhất *Lose Yourself* (Ngất ngây). Lời bài hát có đoạn: “Nếu bạn có một cơ hội duy nhất, đừng đánh mất nó. Đây chính là cơ hội duy nhất của bạn, đừng làm hỏng nó, cả đời chỉ có một lần này thôi.”

Tôi lại chợt nhớ đến bài hát mà cả tôi và Di Trân đều rất yêu thích – *What a Wonderful World* (Thế giới mới tuyệt vời làm sao). Có được một cuộc sống đơn giản, được là chính bản thân mình, thế giới mới tuyệt vời làm sao.

Sống đơn giản và hãy là chính mình – Thế giới mới tuyệt vời làm sao!

CHƯƠNG 1

Phá kén xông ra

(Từ năm 1996 đến khi cổ phần hóa năm 1998)

Ngày nay, việc cổ phần hóa là tất yếu.

Nhưng trước đây, kỳ thực chúng tôi đã trải qua rất nhiều khó khăn mà không phải ai cũng hiểu được.

Tôi có nên tự mình đứng ra kinh doanh, hy vọng hiện tại tốt đẹp này sẽ tồn tại mãi mãi? Hay tôi nên hợp nhất với Intel, để đảm bảo lợi ích của công ty?

Hoặc tiếp tục vươn lên, niêm yết cổ phiếu trên thị trường chứng khoán?

Chúng tôi muốn có cái gì?

Mục đích của khởi sự kinh doanh là gì?

Chúng tôi mong muốn có một cuộc sống như thế nào?

Tồn tại hay không tồn tại

Lập nghiệp bằng con đường kinh doanh là ước mơ của rất nhiều người. Nếu thành công thì nhìn bề ngoài mọi kết quả hầu như là giống nhau, đều phát tài, hưởng phúc, công thành danh toại. Còn như lý do ban đầu thúc đẩy ta lập nghiệp thì đó là ý đồ, hoài bão, ước mơ, thậm chí là nỗi khổ tâm của mỗi người. Con người không ai giống ai, mà quá trình lập nghiệp thì gian nan vô kể, “người ngoài cuộc không ai thấu hiểu”, không kể sao cho xiết.

Tôi chưa khi nào thực lòng hỏi Trương Minh Chính:

“Tại sao anh cứ phải khởi sự theo con đường kinh doanh?”

Đối với những người trời phú cho tính không bao giờ chịu ngồi yên, mạnh dạn theo đuổi sự thay đổi như anh ấy, thật không thể tưởng tượng nổi nếu anh ấy trở thành một viên chức nhà nước rồi leo dần lên các nấc thang cao hơn trong sự nghiệp. Trái lại, tự mình khởi sự kinh doanh mới là lẽ sống tất yếu của anh ấy, là điều không ai có thể nghĩ ngờ được.

Lần đầu tiên chúng tôi quen nhau là khi anh ấy học đại học năm thứ tư, mới 22 tuổi, còn tôi học đại học năm thứ hai, vừa tròn 20 tuổi. Lúc ấy, chúng tôi chỉ biết hưởng thụ cuộc sống, vui chơi thỏa thích, mơ ước viễn vông rằng sau khi tốt nghiệp, chúng tôi sẽ cùng nắm tay nhau đi tới tận cùng trời cuối đất, tương lai là một màu hồng lãng mạn đầy ánh sáng tươi vui. Chúng tôi chưa bao giờ nghĩ đến cuộc sống mưu sinh sau này. Tôi cũng không nghĩ người chồng của mình là một doanh nhân. Những năm gần đây, Minh Chính giảng bài ở trường đại học, sinh viên thường hỏi anh:

“Chúng em cần phải làm gì để có thể sớm lập nghiệp?”

Anh ấy không do dự trả lời ngay:

“Các em nên tranh thủ yêu đương hết mình, khiêu vũ, vui chơi, thỉnh thoảng hãy nhớ đến đọc sách, học bài là được, cần gì phải nghĩ đến lập nghiệp?”

Kiểu trả lời như thế luôn gây ra trận cười, nhưng những lời nói này không hề hài hước, mà chính là tâm sự thật lòng rút ra từ tâm can của anh ấy.

Sau khi tốt nghiệp đại học, chúng tôi ra nước ngoài du học, cưới nhau rồi sinh con, mọi việc diễn ra chỉ gói gọn trong vòng hai năm ngắn ngủi. Công việc đầu tiên anh ấy lựa chọn có mục đích chính là “học cách khởi sự kinh doanh”. Điều này trái ngược với mục tiêu mà anh ấy đã xác định trong thời gian du học là tìm kiếm công việc đáp ứng được các yêu cầu: thu nhập cao và ổn định, phúc lợi ưu đãi, nghỉ phép nhiều ngày... Rất nhiều bạn bè thân thiết ở Mỹ đều cho đó là lựa chọn sai lầm khi anh ấy chọn một công ty nhỏ ở New York làm điểm khởi đầu lập nghiệp. Và ước muốn của Minh Chính đã trở thành hiện thực. Anh ấy đã phấn đấu hết sức, chấp nhận bị bóc lột sức lao động, không tính toán thời lượng làm việc, cũng không màng đến chức vị thăng tiến. Điều anh ấy quan tâm nhất là thách thức của công việc và các cơ hội học hỏi ông chủ.

Hai năm sau, trong sự tiếc nuối và khó hiểu của bạn bè, anh ấy từ bỏ mức lương cao và học vị tiến sĩ đã ở trong tầm tay, trở về HP Đài Loan làm nhân viên marketing. Anh ấy muốn trở về quê hương (tiếp cận thị trường, tìm hiểu khách hàng) để nắm bắt ưu thế của việc lập nghiệp tại Đài Loan sau này. Lương lậu, chức vị, tiền thưởng, anh ấy hoàn toàn không để tâm đến. Chưa đầy hai năm, lo lắng sẽ bị mê hoặc bởi môi trường làm việc ổn định với nhiều đãi ngộ ở HP, và sợ mất cơ hội thực hiện mục đích cao cả, một lần nữa, Steve lại dấn thân vào bể khổ, sốt sắng vào chốn rừng gươm, vạc dầu, khi chuyển sang giữ chức giám đốc cho một đại lý máy vi tính mini. Anh nói với tôi rằng đây là một cơ hội tốt hiếm có để tích lũy kinh nghiệm. Tôi chỉ mỉm cười nói:

“Thiên đường có lỗi anh không đi, địa ngục không có cửa lại tự xuống.”

Qua hai năm, quả nhiên anh ấy đã học được rất nhiều điều từ các cổ đông, khách hàng, nhân viên... Cuối cùng, khi mọi thứ đã được chuẩn bị chu đáo, anh ấy quyết tâm bước trên con đường lập nghiệp. Từ năm 1983, anh sáng lập ra Asia Tek Information với mục đích phát triển hệ cơ sở dữ liệu tiếng Trung, tiếp theo đó là bộ lưu điện (UPS). Năm 1985, Steve đã sai lầm nhảy vào lĩnh vực giải trí khi sáng lập ra KTV. Năm 1986, anh ấy bán Asia Tek Information và tiến một bước sâu, rộng hơn nhằm khai thác thị trường nước ngoài. Năm 1988, sáng lập ra Trend Micro ở cả Los Angeles và Đài

Bắc. Trải qua rất nhiều thất bại, bỏ ra vô số tiền của để mua lấy bài học kinh nghiệm, đến năm 1998, cổ phiếu của Trend Micro xuất hiện trên sàn giao dịch chứng khoán Nhật Bản, anh ấy mới thật sự được mở mày mở mặt, cảm nhận niềm hạnh phúc khi “lập nghiệp thành công”.

Khi nhìn lại, xem ra việc cổ phần hóa là lẽ đương nhiên, nhưng trước đó, chúng tôi đã phải trải qua vô vàn đau khổ, trần trụi mà người ngoài không thể hiểu được. Chỉ vì phân vân không biết có nên thay đổi mọi thứ đang diễn ra một cách hoàn hảo, từ bỏ cuộc sống rất ổn định để tự chuốc lấy ưu phiền hay không, năm lần bảy lượt suy nghĩ về mục đích của việc lập nghiệp, ý nghĩa cuộc sống, rất nhiều điều có thể xảy ra cùng lúc, khiến chúng tôi có lúc do dự băn khoăn, trằn trọc cả đêm không chợp mắt.

Tồn tại hay không tồn tại

Đó là năm 1996, cũng gần tám năm kể từ khi sáng lập Trend Micro, chúng tôi đang tập trung phát triển phần mềm diệt virus ở Đài Loan. Đối với người sử dụng cá nhân, phần mềm PC-cillin của chúng tôi đã có chút danh tiếng trên thế giới và nhanh chóng dẫn đầu thị trường Nhật Bản và Đài Loan. Đối với các phần mềm phòng chống virus mạng, chúng tôi đang có hợp tác rất tốt đẹp với bộ phận ứng dụng mạng của Intel. Intel phụ trách bán hàng ở thị trường châu Âu và châu Mỹ, chúng tôi phụ trách thị trường ở châu Á. Hàng năm, trừ phần doanh thu, chúng tôi còn kiếm được một khoản tiền trị giá gần năm triệu đô-la Mỹ từ quyền sở hữu trí tuệ do các hãng sản xuất chip lớn chi trả. Tốc độ tăng trưởng hàng năm của chúng tôi đạt trên 80%, tỷ suất lợi nhuận gộp là 95%, hệ số lợi nhuận ròng duy trì xấp xỉ 40%. Mọi việc đều thuận buồm xuôi gió. Minh Chính tràn đầy niềm tin vào viễn cảnh của công ty. Nguồn sáng tạo của Di Hoa thì luôn dồi dào, nội lực của nhân viên trong công ty sôi sục mãnh liệt khiến các công ty hoạt động trong cùng lĩnh vực phải ghen tị, tỷ suất lợi nhuận cao đến mức không cổ đông nào có thể phàn nàn.

Tôi không còn phải lo lắng đến kinh tế gia đình nữa, không còn phải lo sợ lập nghiệp không thành, cũng không hối tiếc vì không được tiếp tục theo đuổi nghệ thuật và văn học nữa.

Chúng tôi đều rất hài lòng và mãn nguyện vì sớm có hợp tác chiến lược với Intel, mang lại nguồn lợi nhuận to lớn, cho phép công ty có thể chuyên tâm

phát triển công nghệ. Chúng tôi luôn cho rằng sách lược liên minh là một nước cờ cao tay, là công thức thành công. Nhưng Peter Wolff, anh bạn gốc Do Thái, người nhiều năm quản lý quỹ đầu tư kỹ thuật cao cho công ty lại cười giễu cho rằng chúng tôi khờ khạo:

“Các bạn chẳng khác nào một miếng thịt mỡ béo ngậy trên thị trường, ai cũng muốn cắn một miếng để tẩm bổ. Các bạn đã không nhận thức được giá trị đích thực của mình, để cho người khác thả sức cắn mình mà vẫn thấy thích thú, vui vẻ.”

Những lời chế giễu này phần nào đã làm nhụt ý chí của chúng tôi.

“Hiện nay chúng tôi kiếm được nhiều tiền lại không phải lo lắng nhiều, có gì là không tốt chứ? Đã là miếng thịt mỡ cho người khác ăn thì có sao đâu.”

Tính tôi vốn thanh bạch, không ham danh lợi, rất nhút nhát trên thương trường đã cảm thấy hài lòng với những gì mình đang có. Đối với tương lai, tôi không có tính toán nông cuông gì, thường chỉ mỉm cười mỗi khi có ý kiến phản bác. Còn Minh Chính lại rất thích thảo luận với anh ta về sự phát triển, mở rộng của công ty và những vấn đề về nguồn vốn, mục tiêu của các cổ đông. Bất chấp sự ngốc nghếch và tính thỏa mãn của chúng tôi, Peter Wolff, người đã tận mắt chứng kiến những thăng trầm của công ty, luôn cố gắng thuyết phục bằng những lập luận tha thiết nhất rằng chúng tôi nên rời xa Intel, tạo ra bước đột phá: chuẩn bị vốn liếng bằng con đường phát hành cổ phiếu, chỉ như vậy mới có thể tiếp tục bước lên những đỉnh cao mới và khám phá được tiềm năng của chính mình.

Ngoài ra, Tổng Giám đốc Quản lý mạng của Intel là Ed Ekstrom có quan hệ tình cảm rất sâu đậm với chúng tôi, hiểu rằng chúng tôi luôn có quan niệm theo thuyết Vô Vi, thường nửa đùa nửa thật nói:

“Sao không bán công ty cho Intel, ba người các bạn cầm lấy một số tiền mặt lớn đi tắm biển Caribe, hưởng thụ cuộc sống, như vậy chẳng phải tuyệt vời hơn sao? Hà tất phải nhọc nhằn theo đuổi công việc kinh doanh?”

Đây thật sự là những điều trong tâm can của chúng tôi. Bầu trời trong xanh, nước biển hiền hòa ở Hawaii, những ngọn sóng dường như đang dập dềnh trước mắt tôi. Anh ấy nói đùa mà lại hóa thật. Những lời xác nhận của anh

ấy không khác nào đưa cho tôi bản hợp đồng để thỏa thuận giá cả. Tám triệu đô-la. Bây giờ, số tiền đó là quá hào phóng khi mà Trend Micro còn chưa đủ lông đủ cánh, hưởng hồ quá nửa lợi nhuận kinh doanh của Trend Micro có nguồn gốc từ chính Intel. Minh Chính không có chút hứng thú nào với việc này, Di Hoa càng cương quyết phản đối mạnh mẽ việc ký vào bản “văn tự bán thân” để trở thành người làm công ăn lương cho Intel.

Vấn đề đặt ra là tiếp tục một mình kinh doanh, mong muốn hiện tại tốt đẹp sẽ kéo dài mãi mãi? Hay là hợp nhất với Intel để đảm bảo lợi ích? Hoặc là bút lên một tầm cao mới, phát hành cổ phiếu ra thị trường? Đây là con đường sinh tồn mà công ty cần phải lựa chọn. Vấn đề cơ bản nhất bây giờ là tồn tại hay không tồn tại. Cuối cùng chúng tôi mong muốn đạt được cái gì? Mục đích lập nghiệp là gì? Cuộc sống tiếp theo sẽ ra sao đây?

Mục đích của việc khởi sự kinh doanh

Vì vận mệnh của công ty, ba người chúng tôi lần đầu tiên cùng nhau thảo luận về động cơ ban đầu của việc lập nghiệp và những khát vọng trong tương lai.

“Em có thể vượt qua thách thức với giới hạn năng lực cao nhất của mình, dẫn dắt một đội ngũ gồm những con người thông minh, biến những suy nghĩ sáng tạo trong đầu thành những sản phẩm trong thực tế, kiếm tiền từ việc kinh doanh. Đây là niềm đam mê lớn nhất và cũng là điều em trân trọng nhất.”

Là một trong những người sáng lập Trend Micro, đồng thời là giám đốc kỹ thuật, tuổi còn trẻ mà đã đạt giải thưởng của tạp chí *Secure Computing*, hiển nhiên Di Hoa muốn dấn thân vào con đường khởi nghiệp nhằm phát huy khả năng của mình.

“Tôi thì chỉ đi theo chồng, giúp gia đình cải thiện kinh tế. Lập nghiệp có thể không phải là nguyện ước đầu đời của tôi. Đây là câu trả lời công khai tôi hay nói. Cách nói này có phần thực lòng, nếu như không phải đi cùng với Minh Chính cho tròn giấc mộng, người học văn như tôi sao có thể dấn thân vào ngành thông tin. Hơn nữa, thời kỳ đầu lập nghiệp, kinh tế gia đình rất khó khăn. Tôi cũng không phủ nhận câu trả lời đó có một chút giả dối. Sự biến động của việc kinh doanh cuốn hút tôi hơn nhiều so với việc trở thành

nhà văn, kinh nghiệm cuộc sống cũng phong phú và đa dạng hơn. Vì lý do này nên tôi thật sự đam mê kinh doanh. Đã có vài lần tôi có cơ hội trở về với giới xuất bản, nhưng cuối cùng tôi vẫn lựa chọn tiếp tục con đường phát triển Trend Micro.”

Mục đích của bất kỳ công ty nào là tạo ra lợi nhuận cho cổ đông. Minh Chính là đầu tàu dẫn dắt mọi người và cũng là người chịu trách nhiệm về sự thành bại của công ty. Bình thường, anh ấy vẫn cười vui hay la mắng nhân viên, không chấp chuyện nhỏ nhặt. Nhưng nếu là chuyện quan trọng thì anh ấy rất nghiêm khắc. Theo anh, không cần biết động cơ lập nghiệp ban đầu là gì, trong môi trường định hướng tư bản chủ nghĩa, chúng ta cần phải thông hiểu, mục đích của công ty là tạo ra lợi nhuận lớn nhất cho cổ đông, thứ đến mới là phục vụ khách hàng, sau cùng mới là đem lại việc làm cho người làm công. Tận hưởng hay hoàn thành hoài bão ước vọng của chúng ta kỳ thực đều là thứ giá trị phụ của mỗi người.

Từ khi sáng lập Trend Micro đến nay, cùng với sự trưởng thành của công ty, ba người chúng tôi cũng tích lũy được nhiều kinh nghiệm và học vấn. Sau khi đã tốt nghiệp chuyên ngành toán ứng dụng tại Đại học Fu-Jen, Minh Chính học tiếp thạc sĩ chuyên ngành thông tin máy tính ở Đại học Lehigh, Pennsylvania. Di Hoa sau khi tốt nghiệp khoa Triết của Đại học Chính Trị Quốc gia Đài Loan đã học tiếp bằng thạc sĩ về quản trị quốc tế và quản lý thông tin ở trường Đại học Dalas, bang Texas. Còn tôi sau khi tốt nghiệp khoa Trung văn Đại học Đài Bắc, liền theo Minh Chính đến Mỹ để học những khóa học cơ bản về công nghệ thông tin. Những điều được học ở trường lớp đương nhiên là không đủ cho công việc kinh doanh. Cho dù chúng tôi thường xuyên nghiên cứu tìm đọc rất nhiều cuốn sách về quản trị, cũng như thường xuyên nghe những bài giảng và lời khuyên của các bậc tiền bối trong giới kinh doanh, nhưng trường học tốt nhất là thực tế hoạt động kinh doanh. Dần dần từng bước một, chúng tôi đã tích lũy những kinh nghiệm phong phú đa dạng về thương mại, khởi nghiệp, thậm chí là cuộc sống, và đương nhiên cách suy nghĩ cũng thay đổi.

Minh Chính thường suy nghĩ xem bước đi tiếp theo như thế nào. Khi mới bắt đầu khởi nghiệp, chúng tôi trông chờ vào nỗ lực của bản thân, cũng là do một phần để thỏa mãn thú vui, một phần để kiểm tra khả năng chịu đựng, nắm được vận mệnh của bản thân. Nhưng rồi trách nhiệm cứ lớn dần

lên từng ngày – trách nhiệm với khách hàng, đội ngũ nhân viên, cổ đông. Đôi lúc bạn phải chấp nhận một thực tế: cái gì đến sẽ đến. Thực tế đã vượt ra ngoài hứng thú cũng như ý chí, tầm kiểm soát của bất kỳ cá nhân nào. Hơn nữa, gia đình nhỏ của chúng tôi cũng đang dần dần lớn lên, hai đứa con trai lớn dần. Chúng tôi cảm thấy trách nhiệm trên vai càng thêm nặng nề. Chúng tôi phải bước lên một nấc thang mới của cuộc đời, không thể tiếp tục sống tùy tiện như trước.

Những tháng ngày hạnh phúc

Khi đó nhân viên Trend Micro trên toàn thế giới không đến 500 người. Dòng sản phẩm phần mềm diệt virus đã tương đối hoàn chỉnh: PC-cillin dành cho các hộ gia đình, OfficeScan dành cho các doanh nghiệp, ServerProtect dành cho máy chủ, InterScan, ScanMail dành cho công mạng, v.v... đều đứng hàng đầu ở Đài Loan, Nhật Bản và Đức, còn ở Mỹ cũng được xếp vào một trong ba hãng mạnh nhất. Lợi nhuận ròng hàng năm trên 40%, số tiền kiếm được hàng năm vượt quá sự mong đợi.

Mỗi khi họp cổ đông công bố quyết toán năm và khi lợi tức cuối năm được đưa ra, nhưng đối với mọi người, đó là số tiền ngoài phần lợi tức, nên toàn thể ban giám đốc và cổ đông đều mừng rỡ, vui vẻ.

Nhìn vào hiện thực lúc đó, về mọi khía cạnh có thể thấy công ty đã đạt được những thành công thần kỳ. Công ty có quy mô trung bình khoảng hơn 400 người. Ba người chúng tôi cùng nhau phân công quản lý, tuy khá bận rộn nhưng vẫn ứng phó được. Chúng tôi tự chịu trách nhiệm trước những mâu thuẫn trong quản lý nội bộ hay tranh chấp. Danh sách các khách hàng ngày càng dài thêm, tuy đôi lúc còn có lời kêu ca, phàn nàn, nhưng hầu hết mọi người đều tin tưởng vào kỹ thuật tiên tiến của sản phẩm phòng chống virus của Trend Micro, đối với những dịch vụ khác hay vấn đề giá cả thì hầu như không quá đắt đỏ. Kinh tế gia đình không còn túng bấn, tuy không phải ai cũng giàu sang phú quý nhưng tất cả các cổ đông đều có nhà lầu, xe hơi, tích lũy được chút của cải. Vừa mới trải qua thời kỳ lập nghiệp khó khăn, tôi luôn cảm thấy trong lòng tràn đầy sự biết ơn, hy vọng thời khắc huy hoàng đẹp đẽ này sẽ vĩnh hằng.

Như tôi từng hàng trăm, hàng ngàn lần nói với cậu con trai mới năm tuổi:

“Con đừng lớn nữa. Thế này là đáng yêu rồi. Con đừng có lớn thêm nữa có được không?”

Thằng bé kiên quyết lắc đầu, lớn tiếng nói:

“Không được, con phải mau lớn khôn chứ!”

Mọi vật trên thế gian đều phải trưởng thành, mọi việc trong cuộc sống con người phải đổi thay. Trend Micro là một công ty do nhiều người dựng nên, lại rất năng động. Nó có hình thức phát triển của riêng mình, có nghĩa vụ và trách nhiệm riêng. Nó nhất định phải nghênh chiến với virus vi tính và đánh bại các đối thủ cạnh tranh trong cùng lĩnh vực. Nó cần phải đổi mới với những thách thức tất yếu, ứng phó với mọi diễn biến. Chỉ cần ngừng phát triển, tất yếu nó sẽ đi vào con đường suy vong. Nếu như con trai tôi quả thực làm theo yêu cầu của tôi, đi ngược lại với quy luật tự nhiên mà không chịu lớn khôn, trưởng thành, thì có lẽ tôi sẽ hoàn toàn bị suy sụp và khóc than vì thất vọng. Cho dù có lưu luyến hiện tại, thì cũng không thể kháng cự lại được con đường tiến lên phía trước, tiến lên là xu thế tất yếu của bất kỳ một sự vật nào.

Nhưng có nhất thiết phải liều mạng để được trưởng thành mau chóng không? Không thể thông thả từ từ được sao? Có thể điều này còn tùy môi trường cạnh tranh sinh tồn quyết định.

Con báo lanh lẹ trong rừng

Trải qua vô số những khảo nghiệm thực tế, chúng tôi ngày càng hiểu rõ hơn về nguyên tắc cạnh tranh của chủ nghĩa tư bản cũng như cơ cấu và trách nhiệm của công ty. Đặc biệt là Minh Chính, từng giây từng phút anh luôn khắc sâu trong tâm khảm những suy nghĩ như “làm sao để có thể tiếp tục duy trì tăng trưởng, đánh bại đối thủ cạnh tranh, tạo ra lợi nhuận?” Lúc nào anh cũng lo sợ Trend Micro không thể đứng vững, không thể tiếp tục kinh doanh. Lúc bấy giờ, anh ấy vừa bước qua tuổi 30, tinh lực sung mãn, tràn đầy ý chí quyết tâm, giống như một con báo lanh lẹ trong rừng. Anh ấy luôn dõi theo mọi động tĩnh của ngành công nghệ thông tin, lo lắng những hiểm họa do các đối thủ cạnh tranh gây ra. Đối với việc quản lý nội bộ, thái độ của anh ấy là: Bây giờ không làm ngay thì không kịp mất!

Đối với mỗi vụ làm ăn, anh ấy thường nói:

“Nếu thất bại, chúng ta sẽ chẳng có tương lai đâu.”

Đôi khi tính cô chấp, hay lo xa của anh ấy khiến cho tôi, một người luôn lạc quan yêu đời, cũng phải khó chịu:

“Rõ ràng công ty đang hoạt động rất tốt, sao anh phải lo xa nhiều chuyện như vậy?”

Anh liền nói:

“Bây giờ không lo, đến khi phá sản lúc nào cũng không biết. Công ty không thể đình trệ. Nhất định chúng ta phải tìm cách duy trì mức tăng trưởng cao của công ty.”

Anh ấy luôn nghĩ tới mức tăng trưởng cao hơn, và không bao giờ thỏa mãn với những gì đang có.

“Nhưng tốc độ tăng trưởng hàng năm gần 100% vẫn chưa đủ hay sao?”

Mỗi khi lên kế hoạch năm, chúng tôi luôn tranh luận không ngớt với tổng giám đốc các chi nhánh. Mọi người ở Đài Loan luôn nói rằng thị trường đã bão hòa, không thể tăng trưởng trên 30%. Còn những người Mỹ thì nói rằng, các đối thủ cạnh tranh đã chi rất nhiều tiền vào marketing, chúng tôi không thể so bì được với họ. Những người Nhật thì lại cho rằng nền kinh tế vĩ mô Nhật Bản kém phát triển nên không thể duy trì mức tăng trưởng như cũ. Giám đốc các chi nhánh ở châu Âu cho biết, rất khó giữ mức tăng trưởng cao nếu không thuê được các nhân viên có trình độ. Tất nhiên, mọi người ở Đại Lục lại muốn đầu tư xa hơn, và không thể mong chờ thu hồi vốn sớm. Ở Trung và Nam Mỹ thì giá trị của đồng tiền không ổn định và các giám đốc ở đây đều cho rằng không thể làm gì cả.

Minh Chính luôn kiên trì với đường lối chính sách tăng trưởng cao, mạnh mẽ yêu cầu mọi người:

“Không được ngủ quên. Nếu như sản phẩm bán chạy dễ dàng như vậy, tăng trưởng đơn giản như vậy, thì chúng ta cứ mời học sinh cấp ba đến làm tổng

giám đốc là được, chính vì hoàn cảnh hết sức khó khăn nên tôi mới yêu cầu mọi người phải cố gắng.”

Sử dụng phương pháp “củ cà rốt và cây gậy” như vậy, lại cộng thêm bản thân Minh Chính là người đứng đầu dẫn dắt mọi người cùng xông pha, từ năm 1988 lập nghiệp đến năm 1996, hàng năm tổng doanh thu luôn duy trì tốc độ tăng trưởng 100%, tôi cảm thấy thực tại thế này là đáng quý rồi, Minh Chính không nên cầu toàn hơn nữa.

Quy luật duy nhất: Tăng trưởng là sinh tồn

Nhưng Minh Chính lại có những lý lẽ riêng:

“Nếu như thế giới này không có đối thủ cạnh tranh, chúng ta hoàn toàn có thể tự mãn với mình. Em cần phải biết, mặc dù tỷ lệ tăng trưởng của chúng ta là 100%, nhưng khối lượng công việc kinh doanh so với đối thủ cạnh tranh ít hơn một nửa, tăng trưởng đương nhiên là dễ dàng hơn nhiều. Giả thiết ba năm tiếp theo, tỷ lệ tăng trưởng bình quân của họ là 30%, muốn đuổi kịp họ, chúng ta cần phải tiếp tục tăng trưởng trên 80% thì mới có thể đuổi kịp và vượt qua họ.”

“Sao anh cứ phải so bì với người ta, chúng ta là con rồng ở châu Á, thử thách một chút, tăng trưởng chậm một chút thì có sao đâu?” Tôi rất thích được tranh cãi với anh ấy.

“Cắt đất để xưng vương liệu có thể tồn tại được lâu không? Đối thủ là các công ty có cổ phần mua bán tự do của Mỹ, mỗi quý họ đều phải công khai mức tăng trưởng trong báo cáo tài chính. Giống như các công ty thuốc lá, các nhà chế tạo xe hơi, sản phẩm điện tử... mức tăng trưởng của họ ở các nước Âu Mỹ đã đạt đến giới hạn cao nhất, có cần phải tìm kiếm tăng trưởng tiếp ở châu Á, châu Phi hay không? Ngành sản xuất phần mềm không giống như hàng tiêu dùng, một món hàng có thể cùng lúc tồn tại vài thương hiệu. Em có thể dùng một lúc bốn, năm loại dầu gội đầu, nhưng em có nhớ người đứng thứ ba bán phần mềm cơ sở dữ liệu là ai không? Ngành sản xuất phần mềm là cuộc cạnh tranh khốc liệt. Nếu em không thể thống trị thị trường thế giới thì chỉ còn nước bị các công ty khác nuốt chửng, hoặc là bị diệt vong mà thôi.”

Nỗi lo lắng ám ảnh này cho thấy Trend Micro là một cái tên khó giành được chiến thắng trong ngành sản xuất phần mềm diệt virus trên toàn thế giới. Lúc bấy giờ, chúng tôi đã thống trị thị trường Nhật Bản và Đài Loan; ở Mỹ, chúng tôi được công nhận là dẫn đầu về mặt công nghệ và tầm nhìn xa trông rộng, nhưng về mặt kinh doanh và doanh thu, chúng tôi chỉ được coi là có tiềm năng phát triển khi xếp vị trí thứ ba ở châu Âu. Ở Anh, Trend Micro cũng vấp phải sự cạnh tranh khốc liệt với phần mềm Dr. Solomon, do vậy, rất khó vươn lên dẫn đầu ở thị trường này.

Nếu Trend Micro muốn tiếp tục tăng trưởng, cần phải đối mặt với sự cạnh tranh quyết liệt của thị trường toàn cầu, thoát khỏi sự uy hiếp của các đối thủ cạnh tranh, chiếm được vị trí nhất nhì trên toàn thế giới. Theo lời Minh Chính nói thì đây chính là nguyên tắc sinh tồn duy nhất của công ty phần mềm.

Muốn đạt được mục tiêu này, ngoài việc chiếm ưu thế về sản phẩm và công nghệ, cần phải đẩy mạnh việc bán hàng trên thị trường toàn cầu. Đối với các phân lớp khách hàng, Trend Micro cần phải mở rộng thị trường, tập trung vào các tổ chức quy mô lớn mang tầm quốc tế, đồng thời cũng cần phải khai thác sâu cả thị trường khách hàng cá nhân, các doanh nghiệp vừa và nhỏ trong nước. Để làm được điều này, chúng tôi phải thay đổi chiến lược trong nội bộ công ty, cấu trúc lại tổ chức và phương pháp kinh doanh.

Xuất phát từ một đế chế gia đình

Trong suy nghĩ của tôi, phát hành cổ phiếu là bước đầu tiên trong sự biến đổi này. Nó chỉ được thực hiện khi có sự thay đổi căn bản cơ cấu công ty và thành phần cổ đông. Hệ thống tài chính và kế toán cần thiết cho việc cổ phần hóa sẽ là lời cam kết của chúng tôi đối với mọi người, đây cũng là cách duy nhất huy động được nguồn vốn từ thị trường chứng khoán, thu hút sự chú ý của các phương tiện truyền thông, tạo niềm tin cho khách hàng trong các tổ chức có quy mô lớn, đồng thời chiếm được cảm tình tốt đẹp của các nhà quản lý tài năng đang tìm kiếm việc làm. Đây là những nhu cầu cấp bách của Trend Micro khi phải đối mặt với giai đoạn khủng hoảng.

Thời kỳ đầu khởi nghiệp, chúng tôi chỉ có năm nghìn đô-la từ số tiền tích cóp được. Hai năm sau, số tiền vốn lên tới 300 nghìn đô-la là do những người thân quen cùng góp vốn đầu tư. Ngoài ra, toàn bộ số tiền vốn cần có

để kinh doanh là nhờ lợi nhuận của công ty và chưa từng phải đi vay vốn. Chúng tôi từng từ chối rất nhiều lời mời chào của các quỹ đầu tư mạo hiểm ở Thung lũng Silicon, đã từng làm méch lòng rất nhiều bạn bè thân hữu muốn làm cổ đông (trong đó có cả ông Quách Đài Minh là người có tầm nhìn xa trông rộng). Từ trước tới nay, cơ cấu cổ đông của chúng tôi vô cùng đơn giản, trừ ba người Minh Chính, Di Hoa và tôi là những người đầu tiên sáng lập công ty, còn lại là anh em, cha mẹ, cũng như hơn 20 cổ đông chủ chốt trong ban quản trị có quyền chọn mua cổ phần. Cơ cấu cổ đông như vậy rất có lợi đối với việc kinh doanh của một công ty thời kỳ mới đi vào hoạt động. Mọi người đoàn kết thành một khối thống nhất, không có tư tưởng cá nhân và cũng không nảy sinh lòng tham. Các thành viên của ban giám đốc đều là người nhà nên cuộc họp hội đồng quản trị chẳng khác gì cuộc họp mặt gia đình. Dù vậy Minh Chính vẫn chủ trì cuộc họp theo nghi thức trang trọng, thư ký luôn chuẩn bị chu đáo các bản báo cáo. Với tư cách là Chủ tịch Hội đồng quản trị, Minh Chính không ngại vất vả giải thích các chiến lược và phương pháp quản lý cho các thành viên ban giám đốc chưa hiểu rõ về ngành công nghệ thông tin. Ngay cả cha mẹ tôi nằm trong ban giám đốc cũng nể trọng gọi con rể là “Chủ tịch”. Tất cả khúc mắc đều được đưa ra thảo luận giải quyết.

Nếu như mục đích lập nghiệp là vì sự giàu có và tài sản cá nhân, hay vì mong muốn cho con cháu đời sau không phải lo cái ăn cái mặc, vậy thì việc duy trì cơ cấu tiền vốn của từng người, giữ gìn hòa khí của mọi người trong ban giám đốc, tạo điều kiện giúp họ điều hành công việc hiệu quả, có lẽ là sự lựa chọn thiếu sáng suốt.

Nhưng Trend Micro lại đang phải đối mặt với một giai đoạn nguy kịch cần có mức tăng trưởng cao, phải kiểm soát được thị trường quốc tế, nên cần phải thay đổi ban giám đốc và cơ cấu cổ đông. Lý do trước hết là để huy động số vốn lớn đáp ứng yêu cầu mở rộng liên tục của công ty thì các cổ đông ban đầu không thể đảm đương. Cho dù các cổ đông cũ đặt trọn niềm tin vào Trend Micro, dồn toàn bộ tâm sức ủng hộ, nhưng tài và lực của mỗi cá nhân thì có hạn. Thậm chí, họ có đem toàn bộ lợi nhuận từ số tiền đã đầu tư để tăng thêm vốn cũng không đủ để ứng phó với nhu cầu mở rộng phát triển nhanh chóng của thế giới. Do đó, vốn cổ phần trước đây quá ít mà những thách thức sắp tới lại rất lớn. Rủi ro không phải là điều mà những

người góp vốn ban đầu – với quan điểm bảo thủ, dè dặt – có khả năng gánh vác được.

Hai là, ba người chúng tôi luôn phải ra sức cầu tiến trong các hoạt động kinh doanh quốc tế, hội đồng quản trị được kiện toàn sẽ giúp chúng tôi điều chỉnh chiến lược, ứng phó với các tình huống biến động. Lúc bấy giờ, chúng tôi phân công mỗi người một nhiệm vụ. Minh Chính phụ trách hoạt động kinh doanh và chiến lược phát triển tổng thể, Di Hoa phụ trách việc nghiên cứu công nghệ và phát triển sản phẩm, còn tôi quản lý mảng bán hàng và các vấn đề liên quan đến nhân sự. Lĩnh vực tài chính không phải sở trường của chúng tôi, mặc dù vị trí này có nhân viên trình độ chuyên môn cao phụ trách, nhưng họ không thể theo kịp việc lập kế hoạch chiến lược để đáp ứng sự tăng trưởng nhanh trên toàn thế giới. Dần dần, điều này có thể dẫn tới một cuộc khủng hoảng nghiêm trọng. Chúng tôi nhất định phải xây dựng được một ban giám đốc có kinh nghiệm, thật sự tin tưởng để có thể bù đắp sự thiếu hiểu biết về các hoạt động kinh doanh quốc tế và lĩnh vực quản lý tài chính.

Tìm gấp người tài

Lý do quan trọng nhất và cũng là cấp bách nhất của sự thay đổi ban giám đốc và cơ cấu cổ đông là, đối với những nhà sản xuất phần mềm, nhân tài là tài sản duy nhất. Chỉ có cách không ngừng thu hút nhân tài vào làm việc cho Trend Micro, tài sản mới có thể không ngừng tăng vọt, chúng tôi mới có hy vọng cạnh tranh trên thương trường.

Tuy nhiên, cơ cấu cổ đông của chúng tôi rất đơn giản, cùng với mối quan hệ bền vững giữa ba người sáng lập nên Trend Micro: vợ chồng, chị em ruột. Mặc dù đã cố gắng đặt các mối quan hệ này sang một bên và trong thực tế mỗi người đều có sở trường riêng, đảm nhận những nhiệm vụ khác nhau trong công ty, nhưng không tránh khỏi bị người đời gọi là “doanh nghiệp gia đình”. Tôi không biết cái mác “doanh nghiệp gia đình” này xuất hiện từ bao giờ, nhưng nó không những làm giảm đi lòng yêu mến của mọi người đối với Trend Micro mà thậm chí còn khiến người ta liên tưởng tới sự độc ác bí ẩn. Cái mác đó dường như là đại diện cho sự không công khai, không chuyên nghiệp, dùng người theo cảm tình riêng, làm lợi cho nhau. Ở đại lục

vẫn có quan niệm cho rằng “doanh nghiệp gia đình là cái bẫy đối với những nhân viên mất cảnh giác”, quả thật khiến người ta thấy rất e ngại.

Khá nhiều người tài lo lắng làm việc trong môi trường như vậy sẽ giết chết sự nghiệp của họ. Mọi thứ đều phải làm theo ý thích của ông chủ và có lẽ phải xu nịnh mới được “thăng quan tiến chức”. Những người có thực tài và bằng cấp có ai chịu bị chà đạp như vậy?

Mặc dù ba người chúng tôi luôn hỗ trợ cho nhau, hợp tác chặt chẽ dựa trên sở trường, năng lực của bản thân, nhưng tôi luôn ở trong tâm trạng khó xử, đôi lúc cảm thấy mất tự tin. “Nếu như mình không phải là vợ của Minh Chính, liệu mình có đủ tư cách để ngồi vào vị trí này không?” Tôi e dè, sợ sệt, không dám tự quyết. Các đồng sự của Trend Micro ở Đài Loan thích gọi tôi thân mật là “bà chủ” mà không biết đây là thân chú khản cổ[1] đối với tôi, vừa nghe đến từ này là tôi đã cảm thấy đau đầu. Dường như mối quan hệ đặc biệt của tôi với tổng giám đốc khiến Trend Micro bị tiêm nhiễm một bầu không khí “gia đình trị”. Nó khiến tôi có cảm giác rằng chức vụ Phó Giám đốc của tôi không phải là nhờ năng lực mà có và toàn bộ thành tựu mà tôi đạt được là do tôi có thân phận đặc biệt. Đó là tâm bệnh tôi mắc phải trong nhiều năm mà nhiều người không biết được, cũng là nguyên nhân chính khiến tôi không dám tự mãn với thành quả của chính mình và luôn chịu khó, chịu khổ hơn người khác.

Phải nhiều năm trôi qua, trải qua rất nhiều sóng gió, tự nhận thức, tự khẳng định mình, tôi mới có thể cởi trói, được trở về với chính mình. Cuối cùng, tôi cũng có thể thoát khỏi cái nhìn thế tục, thậm chí còn hãnh diện thật sự khi được gọi là “bà chủ”. Đương nhiên người tôi phải cảm tạ đầu tiên là Minh Chính vì đã rất tin tưởng tôi. Anh ấy chưa bao giờ nghĩ rằng tôi không có khả năng, luôn tin chắc sự lựa chọn tôi vào chức phó chủ tịch phụ trách marketing là sự lựa chọn tốt nhất. Anh không vì tôi là vợ mà nhượng bộ trong công việc và cũng chưa từng vì tôi nũng nịu hay tùy hứng mà thay đổi cách nhìn của mình, cũng chưa từng nghe những lời đàm tiếu của người khác mà giảm bớt lòng tin vào tôi. Điều đáng quý hơn là dù cho ở trong môi trường kinh doanh mang đậm chủ nghĩa trọng nam khinh nữ của nền kinh tế Nhật Bản, anh ấy cũng chưa từng để tâm tới việc “được vợ hộ tống” khi đi công tác; tiếp đãi, ngoại giao, đàm phán ở bất kỳ nơi đâu anh cũng cho tôi

đi cùng. Nếu không có một ông chủ công tư phân minh như thế, quả là khó khăn cho tôi khi đóng vai trò “bà chủ”.

Sự phân công công việc rạch ròi giữa vợ chồng, chị em chúng tôi giúp cho nội bộ Trend Micro rất rõ ràng. Sự thấu hiểu lẫn nhau giữa ba người chúng tôi là một trong những nguyên nhân mang lại thắng lợi thời kỳ đầu lập nghiệp. Nhưng mối quan hệ huyết thống và mối quan hệ vợ chồng bền vững không gì phá vỡ được giữa chúng tôi không tránh khỏi bị mọi người liên tưởng đó là một doanh nghiệp gia đình. Phải chăng điều đó ngăn trở những người có trình độ chuyên môn cao góp sức cho sự nghiệp của công ty. Luôn mong muốn công ty phát triển bền vững, chúng tôi hy vọng Trend Micro sẽ trở thành một công ty quản lý chuyên nghiệp mang tầm quốc tế, mà không bị mọi người hiểu lầm là một doanh nghiệp gia đình.

Một tập đoàn tràn đầy sức sống

Phát hành cổ phiếu là phương thức cải cách duy nhất và nhanh chóng nhất. Có thể chúng tôi sẽ mất đi phần nào quyền lực, mất đi niềm vui mỗi năm được nhận phần lợi tức chia thêm, nhưng đổi lại chúng tôi có được nguồn vốn dồi dào, một ban giám đốc đầy năng lực, một hệ thống tài chính đáng tin cậy, thu hút được nhân tài góp sức cống hiến cho công ty, và để chế gia đình trở thành tập đoàn có cổ phiếu phát hành ra công chúng. Với mong ước nếu không có ba chúng tôi thì Trend Micro vẫn tiếp tục phát triển, chúng tôi đã tạo ra một tập đoàn tràn đầy sức sống, phát triển không ngừng. Đó mới là kế hoạch lâu dài của công ty, cũng chính mong muốn của chúng tôi khi thành lập công ty. Xưa nay chúng tôi chưa bao giờ nghĩ đến việc để con cái kế thừa Trend Micro, bởi vì chúng tôi không muốn cướp đi quyền được tìm tòi cuộc sống, kiểm chế sự trưởng thành tự nhiên của chúng, thậm chí phá hoại những thành tựu khác mà chúng có thể sẽ đạt được trong tương lai. Đôi khi, chúng tôi không hiểu tại sao có nhiều người lại cứ ép buộc con cái phải kế nghiệp? Lập nghiệp là con đường mà chúng ta lựa chọn, thì đương nhiên con cái chúng ta cũng có quyền lựa chọn cho riêng chúng. Đây cũng chính là điều mà cả ba chúng tôi đã thống nhất sau nhiều lần đàm luận.

Sau vài lần thảo luận sâu sắc tỉ mỉ, tự kiểm điểm, chúng tôi cùng đi đến quyết tâm không gì lay chuyển được. Đó là, không để Trend Micro rơi vào

tay người khác, không được kinh doanh kiểu gia đình trị, mà sẽ phát hành cổ phiếu ra thị trường.

Khi đã có quyết tâm, chúng tôi bắt đầu tiến hành thực hiện kế hoạch. Điều đầu tiên cần suy xét là nên niêm yết cổ phiếu của công ty trên thị trường nào. Chúng tôi may mắn khi có tới ba thị trường tiềm năng để lựa chọn: Mỹ, Đài Loan và Nhật Bản?

Chúng tôi đã để mắt tới Mỹ trước tiên. Gần như tất cả các công ty phần mềm định hướng toàn cầu đều niêm yết trên sàn giao dịch Nasdaq. Đương nhiên chúng tôi cũng muốn vào đó. Nasdaq là một sàn giao dịch chứng khoán có kỹ thuật cao tiên tiến nhất. Cổ phiếu của các hãng phần mềm nổi tiếng thế giới như Microsoft, Oracle đều được niêm yết trên sàn này. Giá trị của sàn giao dịch này đối với sở hữu trí tuệ và phần mềm thông tin đã được kiểm chứng từ lâu, là chìa khóa để các công ty thu hút sự chú ý của thế giới. Niêm yết trên Nasdaq sẽ giúp mọi người trên toàn thế giới biết tới tên tuổi của Trend Micro, đó chắc chắn sẽ là một lợi thế không nhỏ. Không may là lúc đó đã có hai hãng phần mềm lớn xuất hiện trên Nasdaq là Symantec và Network Associates – những công ty rất nổi tiếng ở Mỹ. Nếu Trend Micro xuất hiện như một công ty thứ ba thì sẽ rất khó tạo ra sự khác biệt, sẽ bị đem ra so bì, lại khó có thể nêu bật được giá trị của việc nghiên cứu, phát triển công nghệ vốn là những lợi thế của Trend Micro trên trường quốc tế. Hơn nữa, trước năm 1996, Trend Micro đã phải cạnh tranh rất gian khổ ở Mỹ, doanh thu chỉ chiếm 15% tổng doanh thu của Trend Micro trên toàn cầu. Nếu đem ra so sánh với hai hãng kia thì chẳng khác nào trứng chọi với đá? Chúng tôi còn có nhiều lựa chọn khác ít mang tính cạnh tranh hơn. Thế là chúng tôi quyết định đi con đường khác, bỏ giấc mơ lên sàn giao dịch Nasdaq qua một bên, chờ cơ hội khác.

Sau đó, chúng tôi lại nghĩ đến Đài Loan, nơi đặt đại bản doanh của Trend Micro. Cũng chính từ nơi đây, các cổ đông ban đầu đã xây dựng được hệ thống và tiếng tăm của mình. Vì vậy, phát hành cổ phiếu ở đây cũng là một bước tiến logic. Thậm chí cho đến ngày hôm nay vẫn còn rất nhiều người thắc mắc vì sao chúng tôi lại không phát hành cổ phiếu ở Đài Loan? Không phải chúng tôi chưa từng nghĩ đến điều này, nhưng thời đó là năm 1996, Đài Loan vẫn chưa có bất kỳ một công ty phần mềm nào trên thị trường. Các điều lệ và luật pháp đều lấy những công ty phần cứng làm căn cứ, trong

đó quy định phải có tài sản cố định 200 triệu đô-la Đài Loan mới được đưa cổ phiếu ra thị trường, doanh thu từ thị trường nước ngoài không được tính vào. Hai điểm này gây bất lợi rất lớn đối với Trend Micro. Tài sản của chúng tôi trị giá hàng trăm tỷ đô-la Đài Loan, nhưng không may (có lẽ tôi nên nói là may mắn thì đúng hơn) đều là tài sản trí tuệ, chúng tôi không cần và cũng không có ý định mua bất cứ tài sản cố định nào. Còn doanh thu ở nước ngoài, vốn dĩ là thành quả kiêu hãnh nhất của Trend Micro, lại không được tính đến chẳng hóa ra là cướp đoạt nguồn giá trị lớn nhất của chúng tôi hay sao? Một vấn đề khác nữa là cách tính toán hệ số giá/lợi nhuận (P/E), việc định giá các công ty phần mềm ở châu Âu, Mỹ, Nhật thường dựa trên hệ số này là hơn 50, nhưng ở Đài Loan do lấy công ty phần cứng làm tiêu chuẩn, chỉ số P/E cao nhất cũng chỉ khoảng 30. Cùng một công ty, tài sản như vậy, đương nhiên nên theo đuổi cách định giá cao nhất. Chúng tôi không cam chịu hạ thấp giá trị của mình chỉ vì thị trường chứng khoán không đánh giá chính xác giá trị của hàng hóa, do vậy chúng tôi không còn hứng thú đối với việc tung cổ phiếu ra thị trường Đài Loan. Đến bây giờ, Đài Loan đã có rất nhiều công ty phần mềm niêm yết trên thị trường chứng khoán, và mọi chuyện diễn ra cũng xuôi chèo mát mái. Nhưng Trend Micro đã có một nguồn vốn dồi dào, không cần phải gây ra một cuộc chiến nội bộ giữa các nhà sản xuất phần mềm ở Đài Loan để thu hút vốn từ thị trường chứng khoán nữa.

Rung chuyển huyền thoại Nhật Bản

Vào năm 1996, khi chúng tôi đang xem xét việc cổ phần hóa, thì ngành phần mềm ở Nhật Bản đang lên như điều gặp gió. Một vài công ty phần mềm thực hiện rất tốt việc phát hành cổ phiếu, trong khi đó chỉ số P/E lại dao động ở mức trên 50. Danh tiếng của Trend Micro tại Nhật Bản nổi như cồn, doanh thu chiếm trên một nửa tổng doanh thu của Trend Micro. Đặc biệt, khả năng nghiên cứu, phát triển và năng lực kinh doanh quốc tế của chúng tôi trong giới phần mềm Nhật Bản là độc nhất vô nhị, thu hút được rất nhiều sự quan tâm. Cùng lúc đó, Ngân hàng SoftBank của Nhật Bản đã đánh bại các gã khổng lồ để mua lại công ty truyền thông lớn nhất của Mỹ là Ziff-Davis cùng triển lãm máy tính Comdex, trong khi vừa đầu tư thành công vào Yahoo, ngôi sao Internet của Mỹ. Tài sản tăng vùn vụt, danh tiếng lẫy lừng trên toàn thế giới, như ánh mặt trời ban trưa. Nhờ Masayoshi Son – ông chủ của Ngân hàng đã là chỗ quen biết với Trend Micro từ khi chúng

tôi mới khởi nghiệp – các phần mềm phòng chống virus của Trend Micro được phân phối tại Nhật Bản thông qua SoftBank. Lúc bấy giờ, về phương diện lợi nhuận, chúng tôi là nhà sản xuất phần mềm lớn thứ hai đối với SoftBank (cao nhất là Microsoft Nhật Bản). Hai bên hợp tác chặt chẽ, cùng hỗ trợ bổ sung cho nhau rất tốt. Masayoshi Son nhiều năm quen biết chúng tôi, biết được sức bật của Trend Micro, cũng hy vọng mối quan hệ liên doanh với chúng tôi tiến xa hơn.

Sau khi bỏ qua Mỹ và Đài Loan, lại được SoftBank đề nghị đầu tư, chúng tôi liền tập trung suy tính đến khả năng niêm yết cổ phiếu tại Nhật Bản. Thực tế trước tới nay, chưa một công ty nước ngoài nào có đủ khả năng đổ bộ thành công lên thị trường chứng khoán Nhật Bản. Thách thức này quả thực khiến chúng tôi rất hào hứng. Chúng tôi đã làm rung chuyển huyền thoại Nhật Bản mà không một công ty nước ngoài nào làm được, sao chúng tôi lại không dần sâu thêm một bước nữa chấp nhận thách thức này?

Các nhân viên, cán bộ người Nhật của chúng tôi đã nhận định:

“Có thêm SoftBank trong hàng ngũ cổ đông của Trend Micro, thì nỗ lực phát hành cổ phiếu ở Nhật Bản như có thêm một lá bùa hộ mệnh.”

Họ luôn lo lắng rằng sếp của mình là một người Đài Loan thì không thể chèo chống được ở Nhật Bản.

“Đừng nghe họ ăn nói hồ đồ. Anh phải kiên định. Bên cạnh đó Intel còn đầu tư 2% cổ phiếu vào Trend Micro. Anh có thật sự cần SoftBank nữa không? Chỉ vì không chắc chắn mà anh đang để họ kiểm soát!”

Bạn tôi, Peter Wolff, và một chuyên gia phân tích chứng khoán công nghệ cao ở ngân hàng Barings hoàn toàn tin tưởng vào chúng tôi. Họ luôn khuyên chúng tôi không nên để người khác đầu tư vào công ty.

“Với năng lực nghiên cứu và phát triển, tình trạng tài chính và doanh thu đang rất được kỳ vọng, chúng tôi có đủ khả năng cổ phần hóa. Vấn đề là chúng tôi hoàn toàn không có bất kỳ một chuyên gia nào để chuẩn bị cho việc phát hành cổ phiếu và cũng không có đủ nguồn nhân lực. Trong khi đối với lĩnh vực này, SoftBank lại có thừa kinh nghiệm và đội ngũ nhân viên có

trình độ. Từ trước tới nay, Minh Chính luôn hành động một cách cẩn thận, chu toàn và rất logic.”

“Đương nhiên chúng ta vẫn có thể bỏ tiền ra thuê người giải quyết các vấn đề liên quan tới thủ tục, giấy phép, nhưng như thế, với vai trò là những người thành lập công ty và cũng là người lãnh đạo, chúng ta phải chú tâm tới cảnhững vấn đề này nữa. Trong lúc này, thị trường phần mềm phòng chống virus mạng đang cạnh tranh hết sức khốc liệt. Nếu phân tán lực lượng, chúng ta có thể thành công trên thị trường chứng khoán, nhưng sẽ thất bại trong kinh doanh, như thế thì lợi bất cập hại. Hơn nữa, sau khi tham gia thị trường chứng khoán, áp lực tăng trưởng càng lớn, chúng ta phải tiếp tục nỗ lực phấn đấu nâng cao năng lực của công ty. Bây giờ, việc xây dựng nền tảng vững chắc là ưu tiên tuyệt đối của chúng ta.”

“Sao không để mỗi người tự phát huy sở trường của bản thân? Với việc trở thành cổ đông, SoftBank sẽ cử các chuyên gia tài chính chuyên tâm giám sát việc phát hành cổ phiếu, còn chúng ta sẽ tiếp tục thực hiện các hoạt động kinh doanh và nghiên cứu kỹ thuật phòng chống virus, như thế chẳng phải vẹn cả đôi đường sao?”

Lúc đó, Trend Micro chỉ có kế toán trưởng ở Nhật Bản và không có chuyên gia tài chính. Tôi thường xuyên phải liên hệ với các đại diện ở Mỹ, Nhật, Trung Quốc để tổng hợp thành một bản báo cáo hoàn chỉnh. Đối với việc phát hành cổ phiếu, nếu để tôi, một người hoàn toàn không hiểu biết gì về tài chính, đảm trách công việc giao dịch, thì mọi chuyện nhất định sẽ hỏng bét. Đối với một công ty có giám đốc là người nước ngoài mà chưa cổ phần hóa như Trend Micro, thì việc thuê các chuyên gia tài chính vừa giỏi nghiệp vụ vừa đáng tin cậy ở Nhật khó như lên trời vậy. Do đó, tôi rất tán thành việc SoftBank trở thành cổ đông, chỉ mong họ đảm nhận hoàn toàn việc lập kế hoạch tài chính cũng như mọi vấn đề liên quan đến Ủy ban Giám sát Giao dịch Chứng khoán Nhật Bản.

Sau đó, chúng tôi nhanh chóng quyết định, SoftBank bỏ ra 35 triệu đô-la để mua lại 35% cổ phần của Trend Micro, tích cực trợ giúp Trend Micro phát hành cổ phiếu ở Nhật Bản.

BÍ SỬ TRƯỚC KHI PHÁT HÀNH CỔ PHIẾU

Hàng loạt thử thách

Trong suốt thời kỳ chuẩn bị từ năm 1996 cho tới khi cổ phiếu chính thức phát hành tại Nhật Bản, mọi hoạt động hầu như đều lấy việc tung cổ phiếu ra thị trường làm thước đo. Muôn nghìn việc cần phải giải quyết trong quãng thời gian ngắn ngủi này. Bên cạnh việc phải tiếp tục tiến hành các hoạt động kinh doanh như thường lệ, không được chậm trễ hay lơ đãng, chúng tôi còn phải đề tâm tới rất nhiều quy định và luật lệ. Ví dụ, tiền vốn cần phải được tính toán rõ ràng, chính xác; bản báo cáo tài chính cần phải đáp ứng các tiêu chuẩn trình báo; danh sách cổ đông cần chứng thực; đa số thành viên ban giám đốc phải cư trú ở Nhật, v.v... Tôi ở giữa làm nhiệm vụ liên lạc, phải bay đi bay lại giữa Đài Loan và Nhật Bản. Suốt chặng đường bận rộn này, chúng tôi luôn ấp ủ ước mơ được phát hành cổ phiếu của Trend Micro ra thị trường. Lúc bấy giờ, chúng tôi vẫn thường an ủi động viên nhau:

“Cố gắng đến khi phát hành cổ phiếu là chúng ta sẽ khỏe lại thôi.”

Cứ như thể việc tung cổ phiếu ra thị trường là kết thúc của cơn ác mộng và khởi đầu của những giấc mơ đẹp, cứ như thể thời gian sẽ ngưng đọng lại vào thời điểm cổ phiếu phát hành ra thị trường và mọi phiền não, lo toan sẽ tan biến. Và câu chuyện khởi nghiệp của chúng tôi sẽ kết thúc đẹp mỹ mãn như trong chuyện cổ tích: “Sau bao nhiêu trắc trở, hoàng tử và công chúa lại được sống những ngày hạnh phúc êm đẹp”.

Chúng tôi mong đợi, khát khao, chịu đựng liên miên hết thử thách này đến thử thách khác. Những vấn đề nội bộ liên quan tới các quy định và điều lệ chỉ cần nhẫn nại là có thể giải quyết được, nhưng sự can thiệp hiểm độc của các thế lực bên ngoài khiến người ta trở tay không kịp. Trong đó có một thử thách gay go nhất xuất phát từ hành động phá hoại và lòng dạ khó lường của đối thủ cạnh tranh.

Lúc đó, Network Associates đã niêm yết ở Mỹ được xem là thế lực thống trị giới phòng chống virus toàn cầu. CEO của hãng này, Bill Larson, là người của quỹ đầu tư mạo hiểm, tính tình hống hách, ngang ngược. Với tham vọng lớn lao, ông ta coi việc liên doanh, liên kết là xu thế đúng đắn. Do sự phát triển của ngành kinh doanh mạng ở Mỹ, giá cổ phiếu của công ty này liên tiếp tăng và họ đã áp dụng chính sách trao đổi cổ phiếu với mức giá cao để chiếm các công ty liên quan tới an ninh mạng như Dr. Solomon của Anh, Network General của Mỹ. Từ lâu, họ đã cảm nhận được sự uy hiếp mạnh mẽ từ Trend Micro. Ngay từ năm 1994, họ đã mua Jade KK, đối thủ nguy hiểm nhất và cũng là duy nhất của Trend Micro ở Nhật Bản lúc bấy giờ, và quyết tâm đánh bại chúng tôi. Nhiều năm nay, họ vẫn không có cách nào lay chuyển được địa vị dẫn đầu của Trend Micro tại Nhật Bản và khu vực châu Á - Thái Bình Dương. Thậm chí tại khu vực châu Âu và Mỹ, họ còn bị lấn át nghiêm trọng bởi kỹ thuật phòng chống virus mạng của Trend Micro. Trend Micro chuẩn bị phát hành cổ phiếu tại Nhật Bản, Giám đốc Điều hành Bill Larson lập tức hành động, trước tiên là “ve vãn” SoftBank, cổ đông lớn của chúng tôi.

Ông ta trực tiếp tìm gặp Masayoshi Son, đưa ra lý lẽ:

“Trend Micro suy cho cùng không phải là công ty Nhật Bản thuần túy. Trên thị trường Nhật Bản, được những nhà đầu tư Nhật Bản chấp nhận hay không thì chưa thể nói trước được. Hơn nữa, Network Associates là số một ở châu Âu và Mỹ, còn Trend Micro là quán quân ở châu Á, sở trường của chúng tôi là bán hàng, còn họ chuyên về đổi mới công nghệ. Hai bên có những ưu thế riêng, nếu hợp nhất thì sẽ thống trị thị trường thế giới.”

Ông ta còn nói giọng đe dọa:

“Nếu như Trend Micro cổ phần hóa tại Nhật Bản, chúng tôi nhất định sẽ không tiếc sức tiền công vào thị trường này, thậm chí còn tính đến chuyện sẽ niêm yết cổ phiếu trên sàn giao dịch Nhật Bản. Hiện nay, chúng tôi còn có những sản phẩm khác ngoài dòng sản phẩm phần mềm phòng chống virus được phân phối qua SoftBank. Chắc hẳn ông cũng không muốn trở thành kẻ đối địch với tôi chứ?”

Masayoshi Son thích giao du rộng, đặc biệt rất muốn đặt chân lên thị trường Mỹ, càng hứng thú với những chuyện như hợp nhất công ty Á-Âu, mua bán

cổ phiếu. Do vậy, Chính nghĩa không thể làm ngơ trước sự đe dọa, dụ dỗ của Bill Larson. Ông ta liền cử Yoshitaka Kitao, thành viên Hội đồng quản trị Trend Micro và là người của SoftBank, đàm phán thương lượng với chúng tôi.

Giật mình tỉnh mộng

Đó là mùa xuân năm 1998, công việc chuẩn bị phát hành cổ phiếu ra thị trường đang được tiến hành khẩn trương. Hầu hết thời gian của tôi và Minh Chính là ở Tokyo. Yoshitaka Kitao mời chúng tôi ăn trưa ở một nhà hàng Nhật Bản thuộc quyền sở hữu của khách sạn All Nippon Airways tại Akasaka-mitsuke. Anh ấy là mẫu người hưởng lạc, khi dùng bữa nhất định phải chọn lựa những cửa hàng cao cấp, tinh mịch, có món ăn hảo hạng, thái độ phục vụ thân thiện. Chúng tôi thường xuyên dùng bữa với anh ấy nên không biết ngày hôm đó anh ấy có dụng ý khác. Lúc đó, Giám đốc Tài chính Hiroyuki Nakanishi là người của SoftBank, cũng cùng dùng bữa. Nhưng trước đó, chúng tôi không hề thấy bất cứ dấu hiệu nào báo trước về cuộc mua bán của Network Associates.

Yoshitaka Kitao thông thả nhắc đến chuyện hợp nhất mà Network Associates đề nghị:

“Hơn một năm về trước, vốn thị trường của Trend Micro được định giá 100 triệu đô-la, SoftBank đã mua 35% cổ phần, bây giờ Network Associates đưa ra giá là 800 triệu đô-la tiền mặt, chỉ có một năm mà tăng lên 800%. Việc phát hành cổ phiếu tại Nhật Bản cũng chỉ thu lại được giá cổ phiếu ở mức đó mà thôi. Đây là một thương vụ an toàn. Các cổ đông có thể yên tâm rời công ty trong sự sung túc. Các bạn sẽ không phải đối mặt với những thử thách của việc phát hành cổ phiếu, cũng không phải chịu sự hạn chế mua bán cổ phiếu sau này.”

Yoshitaka Kitao tuy là bạn, hàng xóm tốt của chúng tôi, nhưng khi trình bày vấn đề, anh ta lại đóng vai một chuyên gia đầu tư mạo hiểm khi hướng sự chú ý của mình tới vấn đề thu hồi vốn. Anh ta vừa nhấm nháp miếng gỏi cá vừa thao thao bất tuyệt, không mấy may chú ý đến thần sắc kinh ngạc và trạng thái dờ dẩn của tôi. Minh Chính đã trải qua nhiều phen chinh chiến, hiểu rất rõ luật chơi trên thương trường, không giống như tôi thường làm việc theo cảm tính, chỉ im lặng lắng nghe, thái độ cởi mở tiếp lời:

“Đứng trên lập trường của cổ đông thì giữ tiền mặt là cách tốt nhất tránh được rủi ro. Hai công ty hợp nhất thành một sẽ ngay lập tức đạt được vị trí số một thế giới. Tôi cũng được thanh toán nhẹ nhõm. Tôi không hoàn toàn bác bỏ, nhưng trước tiên vẫn cần gặp mặt Bill Larson để nói chuyện.”

Yoshitaka Kitao thở phào nhẹ nhõm, quay lại nhìn tôi và nói:

“Còn Di Trân, cô có suy nghĩ gì không?”

Tôi có cảm giác như đang say sưa với giấc mộng đẹp thì bất ngờ bị đánh thức. Tôi thấy thật bất công, nhưng lại cảnh giác ngay bởi cú hích nhẹ của Minh Chính dưới găm bàn, lập tức xuôi thuyền theo gió:

“Đương nhiên là gặp mặt họ nói chuyện trước thì tốt hơn. Chúng ta sẽ cân nhắc xem giải pháp này có thật sự tốt hơn việc phát hành cổ phiếu ra thị trường không.”

Kinh doanh với người Nhật lâu, tôi cũng học hỏi được một điều, cứ thông thả từ từ thì mọi chuyện sẽ đầu vào đó, xử lý việc gì cũng phải để lại chút thể diện. Rốt cuộc, Yoshitaka Kitao có mặt ở đó là để thực hiện một nhiệm vụ được giao phó, nếu như mới bắt đầu mà đã không nể mặt, cứ kiên quyết phản đối đến cùng sẽ khiến Yoshitaka Kitao rơi vào tình huống khó xử, mà Masayoshi Son cũng sẽ bị bẽ mặt. Vả lại, không chịu nhún nhường thì sợ rằng mọi người phải gánh chịu kết cục thua cuộc. Nhưng Network Associate lại dùng thủ đoạn này, thông qua cổ đông lớn của chúng tôi để phá hoại đợt phát hành cổ phiếu của Trend Micro đã khiến chúng tôi rất tức giận. Sau này, một người bạn trong giới đầu tư mạo hiểm nói cho chúng tôi biết, kiểu mua hợp nhất ác ý này rất hay được sử dụng trên thương trường vào thời điểm đó. Chúng tôi có một người bạn, ông Eli Oxenhorn, nguyên là CEO của Cheyenne Software, một hãng sản xuất phần mềm sao chép dữ liệu ở New York. Cũng trong năm này, khi tiến hành cổ phần hóa, chính Network Associates đã phát động một chiến dịch hăm dọa hiểm độc và Oxenhorn đành phải tìm kiếm một giải pháp an toàn là “nằm gọn trong vòng tay” của Associates.

Trên đường ra khỏi tiệm ăn, tôi không sao cầm được nước mắt. Lẽ nào con đường phát hành cổ phiếu lại xa vời như vậy? Dường như giấc mơ sắp trở thành hiện thực. Sao lại vô duyên có để cho kẻ phá bĩnh mắt xanh mũi lõ

này chọc gậy bánh xe? Địch thủ liều mạng này không có gì mà không dám làm. Chỉ vì tiền mà SoftBank định gặp gió chuyển thuyền hay sao? Con số 800% chẳng lẽ ghê gớm đến thế sao? Tôi luôn thầm oán trách như vậy.

Minh Chính vẫn tiếp tục ngồi lại đó cùng Yoshitaka Kitao bàn luận về tính khả thi của việc hợp nhất. Hiroyuki Nakanishi có lẽ đã phát hiện ra cảm xúc của tôi, liền nhẹ nhàng an ủi:

“Giới chứng khoán Nhật Bản rất coi trọng sự có mặt của Trend Micro trên thị trường. Nếu như cô không có ý định bán cho đối thủ, thì dứt khoát phải giữ lập trường phát hành cổ phiếu.”

Tôi gật đầu, nhưng cảm thấy đầy đông đảo. Nhưng Minh Chính lại tỏ vẻ lạc quan:

“Em thấy chưa! Đối thủ sợ chúng ta sau khi phát hành cổ phiếu ra thị trường sẽ có tiền vốn hùng hậu rồi liều mạng với họ. Chúng ta sẽ chỉ lắng nghe đề xuất của họ, xem bản lĩnh của họ tới đâu.”

Cuộc nói chuyện bí mật

Thế là 45 ngày trước khi phát hành cổ phiếu ra thị trường, sau khi những điều lệ pháp quy đều được trù bị xong xuôi, các cổ phiếu tấp đầu lên như điều gặp gió, các CEO của hai công ty sản xuất phần mềm phòng chống virus lớn nhất thế giới đã có cuộc nói chuyện bí mật tại trụ sở chính của SoftBank. Cuộc họp bí mật này có thể thay đổi cục diện thế giới trong lĩnh vực phòng chống virus, thay đổi vận mệnh của Trend Micro, cũng như tác động tới xu thế phát triển trong tương lai của các công ty phần mềm ở châu Á.

Minh Chính lo sợ tin tức rò rỉ sẽ gây ra những tác động xấu, nên không mang theo bất kỳ người nào. Tôi lo ngại bản thân mình nóng nảy làm hỏng mất đại sự, nên cũng không dám đi cùng. Kết quả là Minh Chính “đơn thương độc mã” đi dự họp. Đối phương cũng là một CEO, một mình đón chuyến bay vội vã từ Thung lũng Silicon đến Tokyo dự họp. Hóa ra chính chủ nhà SoftBank mới là người thật sự gương cao thanh thế. Cả Masayoshi Son, Yoshitaka Kitao cùng với Hiroyuki Nakanishi (mặc dù khi đó đang là

giám đốc tài chính của chúng tôi, nhưng vẫn là nhân viên của SoftBank) cũng đến dự.

Mở đầu cuộc họp, Bill Larson đã hùng hổ áp đảo đối phương. Ông ta không ngừng nhấn mạnh ưu thế về vốn của Network Associates, giữ vị trí đứng đầu thị trường Âu-Mỹ và cả lòng quyết tâm sẽ phát triển về nhiều phía. Đồng thời, ông ta còn phân tích lợi ích của việc hai công ty hợp tác với nhau, lợi ích của việc giá cổ phiếu lập tức tăng mạnh, cũng như thể hiện ý đồ thuyết phục chúng tôi lấy tiền mặt có lợi hơn giữ cổ phần. Ông ta càng nóng lòng thuyết phục, Minh Chính càng nhận rõ sự lo sợ của họ nếu chúng tôi xuất hiện trên thị trường chứng khoán. Nhiều lần đối đầu với chúng tôi trên thị trường Nhật Bản, họ đều bị thất bại và ngày càng đuối sức. Ở thị trường Âu-Mỹ, họ đã nhiều lần phải đầu hàng vì kỹ thuật phòng chống virus hàng đầu của chúng tôi. Theo thông tin chúng tôi thu thập được từ các nhà phân phối ở Mỹ, thời gian gần đây, Network Associates kinh doanh thành công vì hai lý do. Một là, các nhà phân phối bị áp đặt phải lấy hàng; hai là, họ đã thôi phòng hồ sơ, sổ sách sau vài lần sáp nhập với các công ty khác. Vì thế, giá cổ phiếu tuy có tăng lên nhưng lại ẩn chứa nhiều hiểm họa. Nhưng hơn hết, đó là sự hiện diện của đối thủ Symantec Inc. Hãng này cũng dốc sức vươn lên, đuổi theo sau Network Associates. Do vậy Network Associates nóng lòng muốn mua được Trend Micro hòng tạo ra cục diện mới. Điều họ sợ nhất là Trend Micro có trình độ kỹ thuật công nghệ rất mạnh, sau khi phát hành cổ phiếu tại Nhật Bản, tiền vốn dồi dào, sẽ triển khai tấn công vào thị trường của họ.

Tài sản lớn nhất của Trend Micro là năng lực nghiên cứu, phát triển cũng như khả năng tiến hành hoạt động kinh doanh quốc tế. Vì chuyên sâu vào các phần mềm phòng chống virus nên Trend Micro chưa có nhiều dòng sản phẩm như Network Associates và Symantec, tổng doanh thu chỉ bằng 1/2 đối thủ, nhưng tốc độ tăng trưởng lại gấp hai lần. Nếu thị trường chứng khoán hoạt động tốt, thì tương lai của chúng tôi sẽ rất tươi sáng. Huống hồ chúng tôi đang sở hữu một đội ngũ nghiên cứu, phát triển hùng hậu và kỹ thuật công mạng vô giá, khả năng phát triển không thể lường hết được.

Chúng tôi tràn đầy lòng tin vào bản thân, nhưng cổ đông lớn nhất của chúng tôi là SoftBank lại coi suất thu hồi vốn gấp tám lần là đủ. Họ mong muốn nhanh chóng thu lại lợi nhuận. Đứng trên lập trường của nhà đầu tư quỹ

mạo hiểm thì thái độ này là hoàn toàn hợp lý. Nhưng Masayoshi Son và Koshitaka Kitao có mối quan hệ sâu đậm với chúng tôi, rất tín nhiệm và tôn trọng Minh Chính. Khi thấy Minh Chính không có động tĩnh, họ cũng không dám biểu lộ thái độ quá nhiệt tình.

Sau cuộc họp nhặt nhẻo đó, Minh Chính trở về và bàn với tôi:

“Mục đích lập nghiệp của chúng ta là gì? Nếu như dựa theo nguyên tắc kinh doanh của chủ nghĩa tư bản, tiêu chí lớn nhất đánh giá năng lực của ban giám đốc là đem lại lợi nhuận cho cổ đông. Nếu từ bỏ số tiền 800 triệu đô-la, phải chăng là có lỗi đối với các cổ đông? Việc phát hành cổ phiếu ra thị trường có đem lại lợi nhuận lớn hơn cho các cổ đông không?”

Chúng tôi thường xuyên dùng phương pháp phản biện để cân nhắc quyết định của bản thân, cố gắng đưa ra những luận điểm trái ngược để phản bác lại.

“Chúng ta kiên trì phát hành cổ phiếu phải chăng là do không thể từ bỏ được hư danh hão? Không muốn bị mua lại phải chăng là sợ bị tổn thương lòng tự trọng? Hợp nhất là có thể lập tức trở thành công ty phần mềm hàng đầu thế giới, có gì là không đúng?”

Nỗi vất vả cay đắng không ai biết

Nhưng bất kể phản bác bản thân thế nào, chúng tôi cũng không thể đưa ra những lý lẽ trái với lòng mình. Bên cạnh việc phân tích những lợi ích thực tế khác nhau, điều quan trọng nhất là vấn đề văn hóa. Network Associates luôn được chú ý bởi vị giám đốc điều hành ngạo mạn và văn hóa công ty tàn nhẫn. Rất nhiều nhân viên tìm thấy một mái ấm tại Trend Micro đã từng trải qua những ngày tháng buồn chán ở Network Associates, nên quyết tâm phản kích lại ông chủ cũ. Từ những câu chuyện của họ, chúng tôi có thể mừng tượng ra sự bất mãn và cạnh tranh không lành mạnh trong nội bộ Network Associates. Việc hợp nhất công ty giống như là một cuộc hôn nhân. Trước tiên, cần phải suy xét về sự tương đồng giữa cá tính và hệ giá trị. Văn hóa Công ty Trend Micro rất ôn hòa, vui vẻ, tự do, cởi mở nếu hợp nhất với một công ty tàn nhẫn, hống hách như vậy, sẽ đi đến chỗ tan vỡ không quá ba tháng sau. Việc hợp nhất để ngay lập tức lên ngôi số một thế giới sẽ dẫn đến văn hóa giữa hai công ty không phù hợp với nhau, các nhân

viên dần dần ra đi, kết quả là không những cả hai đều sút mẻ, mà còn để cho “ngư ông đắc lợi”.

Chúng tôi suy nghĩ gần ba ngày và đưa ra quyết định kiên quyết “từ hôn” với “bà mối” SoftBank. Masayoshi Son thất vọng đôi chút nhưng không dám lớn tiếng hay vi phạm thỏa thuận với Trend Micro. Koshitaka Kitao như trút được gánh nặng, tiếp tục trợ giúp Trend Micro phát hành cổ phiếu, còn Bill Larson vô cùng tức giận:

“Cứ đợi đấy, các người sẽ hối hận cho mà xem. Network Associates sẽ tăng cường tấn công thị trường Nhật Bản, cắt đứt thị trường là các doanh nghiệp Mỹ của Trend Micro. Nếu như cổ phiếu của Trend Micro có mặt trên thị trường, cũng không dễ tồn tại đâu. (Đương nhiên, đây là những lời mà tôi đoán ông ta nói vậy)”

Network Associates quả nhiên tấn công mạnh mẽ Trend Micro từ ngày đó. Họ bắt đầu lên kế hoạch niêm yết cổ phiếu tại thị trường Nhật Bản, cố tình mời mọc Masayoshi Son tham gia, làm tổn hại đến cả hai bên SoftBank và Trend Micro. Sự ngang ngược của Bill Larson đương nhiên không chỉ để đối phó với Trend Micro. Ông ta tìm cách mua rất nhiều công ty phần mềm đã niêm yết trên thị trường chứng khoán. Không những thế, ông ta còn tham gia vào cả cuộc khẩu chiến và cuộc chiến giá cả không phân thắng bại với Symantec tại thị trường châu Âu và Mỹ, xa rời mục đích chính là nghiên cứu phát triển phần mềm, dẫn đến sức cùng lực kiệt, bước vào ngõ cụt. Năm 2001, vụ tai tiếng thời phòng tổng thu nhập bị phanh phui, khiến tiếng tăm của công ty bị giảm sút thảm hại. Bill Larson phải lạng lẽ rút lui dưới sức ép của hội đồng quản trị. Giám đốc điều hành mới lên nhậm chức rất mềm dẻo, vẫn nỗ lực tìm cách khôi phục lại công ty.

Sau khi thoát khỏi vụ hợp nhất hiềm độc đó, Trend Micro đã phát hành cổ phiếu thành công. Đây là bước đường gian nan mà chúng tôi chưa từng tiết lộ với bất cứ nhân viên nào của mình. Chúng tôi cũng đã chứng minh được mình không sợ sự đe dọa hay dụ dỗ của đối phương, kiên trì đi trên con đường riêng, kiên trì với lý tưởng của bản thân. Mặc dù con đường phía trước còn dài nhưng tương lai thì rất tươi sáng.

Tiến tới các vì sao

Nhờ kinh nghiệm của SoftBank trên thị trường chứng khoán, cùng với báo cáo tài chính lành mạnh của Trend Micro, mười tháng sau khi nộp đơn (thời gian ngắn kỷ lục lúc bấy giờ) việc phát hành cổ phiếu của công ty thành công mỹ mãn. Ngày 18/8/1998, cổ phiếu của Trend Micro với mã số 4704 đã được niêm yết trên thị trường chứng khoán Nhật Bản, nhanh chóng tăng qua mức giá trần. Hai năm tiếp theo, giá cổ phiếu của Trend Micro luôn giữ được mức tăng trưởng ổn định, trong khi tỷ số P/E đã có lúc vượt qua con số 500.

Thời kỳ đầu, chúng tôi rất vui mừng có được sự giúp sức của SoftBank nên đã nhanh chóng vượt qua các thử thách khi phát hành cổ phiếu, nhưng khi suy nghĩ lại, những điều Peter Wolff nói không phải là không có lý. Có thể các bạn sẽ nói tôi không có tầm nhìn xa trông rộng trong lĩnh vực tiền bạc hay là người không có tham vọng. Lúc đó, tôi chỉ nghĩ SoftBank chỉ đơn thuần đầu tư vào Trend Micro. Và khoản tiền đầu tư không nhỏ này có thể hỗ trợ chúng tôi trong việc bán hàng vốn đang gặp khó khăn tại thị trường Mỹ. Nhưng Peter Wolff là một con sói già ranh mãnh, có cái nhìn sắc sảo khi phân tích thị trường chứng khoán, giá trị vốn hóa thị trường của Trend Micro quả nhiên ứng nghiệm với sự suy đoán của ông. Sau khi phát hành cổ phiếu ra thị trường, Trend Micro như viên ngọc ra khỏi mình trai dần dần phát sáng, những nhà đầu tư bắt đầu nhận thức được sức mạnh nghiên cứu phát triển công nghệ, năng lực thực hiện các hoạt động kinh doanh quốc tế và thiên tài tạo ra lợi nhuận của chúng tôi. Sau khi phát hành cổ phiếu, sự trợ giúp của SoftBank trong việc lập kế hoạch tài chính cho Trend Micro bắt đầu giảm sút và trở thành gánh nặng.

Khoản đầu tư ban đầu của Masayoshi Son sau khi Trend Micro lên sàn lập tức tăng hơn 800 lần. Nhưng lúc đó, vì cho rằng đang gặp vận may nên ông mạnh dạn mở rộng đầu tư vào hàng loạt công ty Internet trên toàn cầu. Không lâu sau, Masayoshi Son gặp rắc rối với việc quản lý tiền mặt. Cổ phiếu Yahoo là cổ phiếu có giá trị lớn nhất mà ông ta đang nắm giữ. Việc bán bất kỳ một cổ phiếu Yahoo nào đều gây ảnh hưởng rất lớn đến tín dụng cho vay và giá thị trường của SoftBank. Một năm sau đó, năm 1999, ngay khi Trend Micro vừa niêm yết trên sàn giao dịch Nasdaq, Masayoshi Son lập tức bán toàn bộ 35% cổ phần ở Trend Micro của mình. Chúng tôi rất sợ rằng việc SoftBank bán số lượng cổ phiếu lớn như vậy sẽ khiến cổ phiếu rớt giá mạnh, các nhà đầu tư liên hiệp mất lòng tin vào chúng tôi. Nhưng trong

cái rủi lại có cái may, các nhà đầu tư lại tranh nhau mua. Họ cho rằng việc SoftBank rút khỏi Trend Micro rất có lợi, doanh thu từ cổ phiếu của Trend Micro tiếp tục tăng, việc quản lý, điều hành của chúng tôi ngày càng độc lập. Cùng lúc đó, các nhà phân phối ở Nhật Bản cũng không bị phụ thuộc vào một công ty duy nhất (SoftBank). Trong khi đó, khả năng nghiên cứu phát triển sản phẩm và thực lực kinh doanh quốc tế vốn có của chúng tôi càng được phát huy mạnh mẽ. Giờ đây, chúng tôi đã thực hiện được tham vọng lớn lao của mình.

Thế là nỗi lo ban đầu của chúng tôi trở thành cái lợi không ngờ tới, Trend Micro phá kén xông ra, từ một đế chế gia đình trở thành một công ty cổ phần hóa. Trend Micro đã tiến thêm một bước dài để thoát khỏi sự khống chế của một công ty quỹ đầu tư mạo hiểm, giám đốc tài chính của chúng tôi không còn là nhân viên của SoftBank, việc điều động tiền vốn cũng không chịu sự quản chế của người khác. Hầu hết các cổ đông lớn của chúng tôi đều là các tổ chức liên hiệp ở các nước Đài Loan, châu Âu, Mỹ và Nhật Bản, do đó quyền sở hữu cổ phần luôn ổn định, trong khi hội đồng quản trị bao gồm các chuyên gia trong công ty và các giám sát bên ngoài. Trend Micro không còn màu sắc gia đình trị mà trở nên độc lập và kiện toàn.

Nguyên ước ban đầu của chúng tôi là có mặt trên thị trường chứng khoán đã trở thành hiện thực. Từ đây trở đi, bầu trời của Trend Micro sẽ bao la, không có giới hạn. Con bướm phượng của Đài Loan đã có thể tung cánh bay vòng quanh thế giới, bắt đầu điệu múa uyển chuyển và mềm mại.

Tôi càng vui hơn nữa khi sự đổi mới, thương hiệu, văn hóa công ty và các hoạt động quốc tế của Trend Micro đều được đánh giá cao. Mặc dù chuyện thắng-bại, được-thua trên thương trường là lẽ thường tình, thắng lợi cuối cùng cũng còn chưa hẹn ngày, nhưng Trend Micro có thể đủ khả năng tiếp tục tăng trưởng, dần dần chiếm vị trí đầu đàn trên thị trường với tư cách là doanh nghiệp sản xuất phần mềm phòng chống virus mạng. Bên cạnh các vũ khí cạnh tranh chính như: kỹ thuật đổi mới, thương hiệu và hệ thống dịch vụ toàn cầu, v.v... văn hóa công ty cũng đóng vai trò vô cùng quan trọng trong thành công của chúng tôi. Một nền văn hóa đa dạng, vượt phạm vi quốc gia cùng tinh thần luôn coi trọng tính sáng tạo đã hỗ trợ chúng tôi rất nhiều: trong những thời khắc cam go, chúng tôi hành động theo hệ giá trị của mình; khi phải lựa chọn giữa việc chấp nhận hay từ bỏ, chúng tôi có

đủ dũng cảm để kiên định lý tưởng; khi phải đối mặt với sức ép nặng nề, chúng tôi không ngại muôn vạn lời chỉ trích; khi bị danh lợi mê hoặc, chúng tôi lắng nghe trái tim mách bảo. Không có những phán xét nhân tính như thế, Trend Micro cũng không khác gì các công ty đang chạy theo lợi nhuận trên thương trường, và thậm chí những thành công lớn hơn cũng chẳng thể tạo ra bất cứ sự khác biệt nào.

Mốc đánh dấu quá trình phát hành cổ phiếu của Trend Micro

Năm 1996	Bắt đầu xem xét và chuẩn bị cho kế hoạch phát hành cổ phiếu.
Năm 1997	Ngân hàng SoftBank của Nhật Bản đầu tư 35%, Intel đầu tư 2%. Đây là lần đầu tiên hai công ty này đầu tư vào một công ty tư nhân của Đài Loan.
Ngày 18/8/1998	Trend Micro được niêm yết trên thị trường chứng khoán Nhật Bản, trở thành công ty đầu tiên của Đài Loan phát hành cổ phiếu tại Nhật Bản và là công ty phần mềm có giá trị vốn hóa thị trường cao nhất tại châu Á.
Tháng 7/1999	Trên NASDAQ, Trend Micro được niêm yết với mã là ADR, trở thành công ty phần mềm đầu tiên phát hành cổ phiếu ở cả Mỹ và Nhật Bản. Giá cổ phiếu tăng cao nhờ sự rút lui của SoftBank.
Tháng 7/2000	Cổ phiếu của Trend Micro trở thành cổ phiếu hàng đầu ở thị trường chứng khoán Nhật Bản, Trend Micro là công ty trẻ nhất làm được điều này.
Tháng 5/2002	Trend Micro trở thành 1 trong 225 cổ phiếu được sử dụng để quyết định chỉ số Nikkei trên sàn giao dịch Tokyo.

Tháng 9/2002 Được giới đầu tư đánh giá cao, là công ty nằm trong nhóm chứng khoán hàng đầu tại thị trường Nhật Bản

.

CHƯƠNG 2

Vững bước trên con đường thương hiệu của mình

(Từ năm 1996 đến năm 2002)

Trend Micro – từ khi bắt đầu, luôn kiên trì với thương hiệu riêng.

Con người tuy nhỏ bé nhưng chí khí thì lớn lao.

Cũng có thể nói rằng sự chèo chống rất nỗ lực.

Rất nhiều lần vì sự kiên trì này,

Hợp tác với kẻ lớn nhiều phen chịu thiệt.

Kiểm được tiền mà phải dâng cho người khác hưởng.

Mục tiêu biểu tượng màu đỏ nho nhỏ của Trend Micro phải xuất hiện trên mọi chiếc máy vi tính.

Quả thực bao nhiêu nước mắt bao nhiêu mồ hôi.

Cay đắng nào ai hiểu.

Năm 2003, lần đầu tiên, Trend Micro được vinh danh ở vị trí số một trong cuộc điều tra giá trị của mười thương hiệu toàn cầu ở Đài Loan. Giải thưởng thương hiệu quốc tế đầu tiên này do Cục Thương mại Đài Loan lập ra theo kế hoạch và với sự hỗ trợ của Hội đồng Phát triển Thương mại Đài Loan (TAITRA), tạp chí *Business Next* và Công ty tư vấn thương hiệu toàn

cầu Interbrand. Hàng năm, Interbrand tiến hành cuộc điều tra thương hiệu toàn cầu cho

Business Weekly của Mỹ, chính phủ Singapore và Áo. Lòng tin của cộng đồng quốc tế dành cho Interbrand là điều không phải nghi ngờ, nhưng quả thực cái tin Trend Micro đứng đầu trong mười thương hiệu toàn cầu, với giá trị thị trường đạt 25,9 tỷ đô-la Đài Loan (khoảng 763 triệu đô-la Mỹ) vượt qua cả những công ty máy tính nổi tiếng trong nước như: Acer, BenQ, v.v... khiến nhiều người phải kinh ngạc.

Do Minh Chính đang ở Thung lũng Silicon, cho nên tôi đại diện cho Trend Micro bước lên bục nhận giải thưởng. Trong buổi lễ trao giải hôm đó, tôi là người phụ nữ duy nhất có vinh dự nhận giải. Khi đi về phía khán đài, tôi có thể cảm nhận được sự kinh ngạc của mọi người. Bản thân tôi còn bất ngờ hơn họ. Nếu lọt vào danh sách 20 doanh nghiệp dẫn đầu, tôi sẽ cho đó là lẽ đương nhiên. Nếu lọt vào danh sách mười doanh nghiệp hàng đầu, tôi cũng cảm thấy mình là người may mắn. Trước ngày trao thưởng, có người cho tôi biết Trend Micro đứng thứ ba, và với tôi, thế cũng là điều kỳ diệu lắm rồi. Tôi tuyệt nhiên chưa từng nghĩ đến việc giành giải nhất, với giá trị cao như vậy. Đứng trước tất cả những thành viên đã thành danh trong cộng đồng doanh nghiệp, tôi thật sự cảm thấy bối rối. Sau khi tôi nhận giải thưởng, Lương Quốc Bính, Trịnh Dịch Lập, Khâu Lập Toàn và Lý Tú Quân, những người cùng đến tham dự tiệc mừng và chia sẻ niềm vui với tôi, phấn khích đến độ đứng cả dậy vỗ tay không ngừng. Tôi cảm thấy một luồng hơi nóng chạy khắp cơ thể, rung rung như muốn khóc.

Sự công nhận này là phần thưởng cho chúng tôi sau 15 năm bôn ba xuôi ngược khắp nơi trên thế giới, lao động vất vả và nỗ lực xây dựng thương hiệu của riêng mình. Phương thức cho điểm nghiêm ngặt và phức tạp của Interbrand, trong đó các yếu tố như doanh thu quốc tế, định vị thương hiệu, v.v... đều được tính đến, càng khiến chúng tôi nhận thức rõ hơn giá trị của mình.

Danh tiếng của chúng tôi không thể so bì với Acer, một doanh nghiệp không ngừng nỗ lực nâng cao thương hiệu quốc tế. Chúng tôi cũng không thể sánh ngang với Giant, nhà sản xuất xe đạp đã thâm nhập vào mọi ngõ ngách trên toàn cầu? Thật dễ hiểu tại sao mọi người lại kinh ngạc đến thế. Đối với tôi, thương hiệu không đồng nhất với danh tiếng, nó đại diện cho sự

tín nhiệm tích lũy trong một thời gian dài của khách hàng và là kết quả cuối cùng quyết định vận mệnh của doanh nghiệp. Giá trị thương hiệu chính là khi vừa trông thấy thương hiệu, khách hàng liền nảy sinh cảm giác tin tưởng, chứ không phải là khi nhìn thấy thương hiệu, đám đông nói: “Tôi biết thương hiệu này rồi.”

Ba yếu tố bắt buộc

Từ khi thành lập đến nay, chúng tôi luôn kiên trì theo đuổi ba yếu tố sau:

1. Công nghệ mới

Chúng tôi không làm ra những sản phẩm giống nhau, không bắt chước, không so đo giá cả. Sản phẩm của chúng tôi phải thể hiện bước đột phá mới, có giá trị đặc biệt. Tất cả những sản phẩm mà chúng tôi sản xuất từ nhiều năm nay, từ những phần mềm chống virus đơn giản đến ServerProtect, Network gateway antivirus, v.v... đều đặt ra những tiền lệ mới, đưa công nghệ chống virus bước sang một kỷ nguyên mới. Bản quyền sáng chế mà chúng tôi có rất quan trọng và đều được đưa vào ứng dụng trong thực tiễn. Chúng tôi luôn theo đuổi giá trị của sản phẩm mới, chứ không phải là lợi nhuận sau khi cạnh tranh về giá cả.

2. Kinh doanh quốc tế

Ngay từ khi bắt đầu, chúng tôi đã đặt ra những chiến lược có quy mô toàn cầu và liên tục nghiên cứu, thâm nhập thị trường các quốc gia khác. Tất cả đều vì sự nghiệp phục vụ khách hàng, thiết lập mối quan hệ lâu dài.

3. Thương hiệu riêng

Chúng tôi chưa từng từ bỏ thương hiệu PC-cillin. Tất cả những sản phẩm khác đều do chúng tôi tự nghiên cứu và phát triển. Ngoài quyền tiêu thụ phần mềm ServerProtect ở châu Mỹ được bán cho Intel, tất cả sản phẩm được tiêu thụ trên toàn cầu đều giữ nguyên thương hiệu Trend Micro.

Ba yếu tố bắt buộc trên khiến chúng tôi rất đau đầu: là người tiên phong về công nghệ trong ngành, chúng tôi giữ vị trí đứng đầu trong các hoạt động nghiên cứu phát triển sản phẩm, nhưng lại không có nguồn ngân sách

marketing hùng hậu để làm hậu thuẫn. Chúng tôi cũng kiên định làm theo nguyên tắc giữ chữ tín, không khoác lác những việc không có thật. Đôi khi, các đối thủ cạnh tranh với mục đích vượt qua chúng tôi đã quảng cáo rùm beng trước khi sản phẩm hoàn thiện. Khâu nghiên cứu phát triển của chúng tôi có thể vượt lên trước, nhưng marketing lại lạc hậu, tụt lại đằng sau, khiến chúng tôi phải chịu thiệt thòi nhiều.

Vì mục tiêu kinh doanh trên quy mô toàn cầu, các giám đốc của Trend Micro thường xuyên phải đi công tác nước ngoài. Cũng vì lý do đó, nhiều người sớm bị bạc tóc và rất ít khi được đoàn tụ với gia đình. Đối mặt với nền văn hóa khác nhau của mỗi nước, nhiệm vụ thống nhất thương hiệu không chỉ đòi hỏi chúng tôi phải hoạch định sách lược toàn cầu mà còn phải tăng cường gấp bội việc điều tiết nhịp nhàng các hoạt động đối nội.

Từ khi khởi nghiệp, chúng tôi luôn kiên trì với thương hiệu riêng, có thể nói chúng tôi đã nỗ lực không mệt mỏi để làm những điều vượt quá khả năng. Nhiều lúc vì sự gắng sức này, chúng tôi đã phải chịu lép vế khi hợp tác với các công ty lớn, dường như cơ hội kiếm tiền nào cũng để cho người khác hưởng. Mục tiêu biểu tượng màu đỏ nho nhỏ của Trend Micro xuất hiện trên mọi chiếc máy vi tính buộc chúng tôi phải đổ nhiều nước mắt và chịu trăm nghìn đắng cay.

Dù không phải lúc nào cũng thuận buồm xuôi gió, nhưng chúng tôi vẫn kiên trì theo đuổi con đường đã chọn.

Tôi luôn cảm thấy marketing phải thể hiện được thành quả của hoạt động nghiên cứu phát triển sản phẩm, dịch vụ khách hàng và nghiệp vụ kinh doanh. Quảng cáo ba hoa, không đúng sự thật, tuyên truyền những chuyện bịa đặt, thêu dệt đủ điều chỉ có thể khiến mọi người nhất thời chú ý, trong khi đó, mục đích cuối cùng của marketing lại là giúp công ty tăng trưởng bền vững. Nếu quảng cáo và marketing lôi cuốn mọi người đến mua hàng, nhưng khi sử dụng, sản phẩm lại không mang đến hiệu quả như mong muốn, khách hàng sẽ rời xa, và tồi tệ hơn, họ sẽ kể cho nhiều khách hàng khác về kinh nghiệm vừa trải qua. Những câu chuyện kể truyền miệng có sức mạnh ghê gớm, và khó lòng ngăn cản nổi. Ngược lại, nếu không thể hiện đầy đủ nội hàm thật sự của công ty và sản phẩm, không giải thích rõ những nét đặc sắc của sản phẩm cho người sử dụng, thì quảng cáo và marketing không chỉ phụ công doanh nghiệp trong việc nghiên cứu sáng

tạo, mà còn làm lãng phí những cơ hội vàng trong kinh doanh. Marketing phải hợp nhất giá trị nội hàm của sản phẩm với nội dung quảng cáo, luôn lấy sự thành thật với bản thân làm xuất phát điểm. Chỉ có cách đó, doanh nghiệp mới có thể phát triển ổn định, bền vững và lâu dài.

Hoạt động marketing của Trend Micro được thực hiện từng bước, với sự chăm chỉ và nỗ lực không ngừng. Chúng tôi không có bí quyết gì, và cũng không thực hiện kiểu đi tắt đón đầu. Tất cả những gì chúng tôi làm là nhận thức rõ năng lực cạnh tranh chính của mình, hiểu được sự khác biệt giữa mình và đối thủ cạnh tranh, nắm bắt kỳ vọng, mong muốn thật sự của khách hàng. Sau đó, tiến hành từng bước thật chắc chắn, kiên trì, thực hiện toàn diện mọi việc.

Thuyết lý dài dòng không phải là sở trường của tôi, xin hãy lắng nghe ba khúc nhạc thương hiệu theo ba xu hướng mà chúng tôi đã trải qua.

BA KHÚC NHẠC TRÊN CON ĐƯỜNG KHẮNG ĐỊNH THƯƠNG HIỆU

Khúc biến tấu đầu tiên: thoát khỏi OEM (1996 - 1998)

“Steve, nếu cứ tiếp tục thế này thì em không thể quản lý các kỹ sư của mình, không thể làm yên lòng được nhân viên tiếp thị Mỹ, bản thân em cũng sắp không kìm nén được tính khí nóng nảy nữa.”

Di Hoa là người luôn dịu dàng, nhẫn nại đã phải bực mình khi nói trong điện thoại. Từ năm 1995, Di Hoa chuyển đến Thung lũng Silicon, ngoài việc bắt đầu xây dựng Trend Micro, còn đảm trách nhiệm vụ hỗ trợ phần mềm phòng chống virus ServerProtect của công ty Intel. Một mặt ra sức phát triển kế hoạch phòng chống virus của Trend Micro, mặt khác là vì số tiền thu nhập bản quyền khổng lồ, và phải giữ vững hiệp ước OEM với công ty Intel. Đây không phải là lần đầu tiên, sau khi cô ấy ném chiếc điện thoại vừa gọi cho Intel xuống, giận dữ, hăm hực kêu khổ với chúng tôi.

Đó là năm 1996, thời điểm chuẩn bị hết hạn thỏa ước năm năm giữa Trend Micro và Intel. Thị trường phần mềm phòng chống virus càng ngày càng phát triển. Bộ phận ứng dụng mạng của Intel có ý đồ bành trướng. Họ bắt đầu can thiệp vào phương án nghiên cứu, phát triển của Trend Micro, không hài lòng với việc Trend Micro chiếm mất “thị trường béo bở châu Á-Thái Bình Dương”, phần mềm phòng chống virus PC-cillin không chịu để họ cùng marketing. Đồng thời trong lúc hỗ trợ khách hàng quan trọng, cần phải xin sự trợ giúp nghiên cứu phát triển tại Đài Loan xa xôi. Đôi khi sự trợ giúp đó không kịp thời, vị tổng giám đốc tiêu thụ tiếp thị sản phẩm của họ bắt đầu xuất hiện lời lẽ phản đối tiếp tục ký giao kèo với Trend Micro.

Các nhân viên nghiên cứu và phát triển của chúng tôi ở bên này thì thường xuyên bị gọi đến nước Mỹ để trợ giúp cho họ. Một chuyến đi có khi kéo dài từ ba đến năm tháng. Không những thế, họ còn phải chịu mọi sự bắt bẻ

không thể chịu nổi của bộ phận tiếp thị Intel. Mỗi quan hệ ngày càng căng thẳng giữa đôi bên đôi khi chỉ vì một con virus. Trend Micro chiếm vị trí hàng đầu trong lĩnh vực công nghệ, đã cố gắng hết sức hoàn thành trách nhiệm diệt virus và phòng chống virus, còn Intel chịu trách nhiệm chính về mảng thị trường lại cho rằng chúng tôi chưa kịp thời tư vấn tường tận về phòng chống virus, khiến họ không thể đáp ứng nhu cầu của khách hàng, v.v... Không bên nào chịu nhường nhịn bên nào, mỗi quan hệ đã đi đến chỗ căng thẳng cùng cực, chỉ cần đụng nhau là bùng nổ. Cho dù tình bạn giữa chúng tôi và Tổng Giám đốc bộ phận mạng Intel lúc đó là Ed Ekstrom không hề thay đổi, chúng tôi thường xuyên gặp nhau để bàn bạc, rồi lại cùng nhau an ủi động viên cán bộ hai bên, nhưng lập trường của hai bên đều rất rõ ràng, chỉ bằng mặt để giữ hòa khí, rất khó tiếp tục duy trì tình hình được mãi. Giám đốc Công nghệ của Trend Micro là Trần Di Hoa, dù đã cố gắng hết sức để cứu vãn tình thế, bằng sự hiểu biết sâu rộng và tầm nhìn xa, cùng với lòng thành dốc toàn lực hợp tác để lay chuyển các giám đốc cấp cao của Intel hứa tiếp tục hợp tác với Trend Micro, nhưng chính cô cũng quá mệt mỏi khi phải ứng phó với các vị giám đốc khó tính. Đồng thời cô cũng đang tích cực nghiên cứu phát triển phần mềm phòng chống virus cổng mạng InterScan. Nếu thành công, đây sẽ là một phát minh lớn. Intel vừa nghe đến dự án này đã thêm muốn, định dùng hợp đồng cũ để trói buộc Trend Micro, cố hạ thêm một thành lũy nữa rồi chiếm đoạt quyền tiêu thụ marketing sản phẩm mới sáng chế này.

Điều này càng khiến Di Hoa tức giận:

“InterScan là tâm huyết của tôi, dứt khoát không được để người khác đặt tên mình vào rồi đem marketing. Thà rằng tôi tự mình dẫn quân ra trận, chứ không chịu để nó tiếp tục dẫm lại vết xe đổ OEM. Cứ như lúc này, mặc dù chỉ việc ngồi và thu tiền bản quyền, nhưng cứ phải bức mình vô cớ, làm mất hết cả lòng tự trọng của tôi.”

Lúc đó, ngoài việc kiêm nhiệm chức vụ Giám đốc Trend Micro ở Mỹ, hỗ trợ cho bộ phận marketing phần mềm phòng chống virus mạng của Intel, Di Hoa còn dẫn đầu đội quân tiêu thụ tiếp thị PC-cillin (phần mềm phòng virus máy lẻ), là thương hiệu riêng của Trend Micro. Do đã tích lũy được một số kinh nghiệm marketing phần mềm phòng chống virus tại Mỹ nên Di Hoa

càng nóng lòng muốn thoát khỏi sự khống chế của Intel, giành lại chủ quyền marketing.

Lúc đó, tình thế có đôi chút khó xử. Trong giới sản xuất phần mềm phòng chống virus, Trend Micro đã bắt đầu có tiếng tăm. Một số khách hàng biết sản phẩm mạng của Intel bắt nguồn từ Trend Micro, nên muốn trực tiếp tìm đến đặt hàng với chúng tôi. Thế nhưng, do vướng mắc về giao kèo với Intel, chúng tôi đành phải nghiên rằng để cho Intel kiếm một khoản lời lớn. Vì thế những thương vụ về phần mềm phòng chống virus máy lẻ cũng bị vạ lây. Bộ phận nghiệp vụ của chúng tôi đã phải cố gắng kiềm chế, thường đổ nguyên nhân kinh doanh kém hiệu quả cho bản giao kèo liên minh sách lược đó. Mặt khác, Intel mắt nhìn thì thèm thường như hổ đói, đã tâm thì lớn hơn ai hết, một mặt vừa ép Trend Micro, vừa lén lút giao dịch với Symantec. Di Hoa là người biết rất rõ sách lược liên minh rất quan trọng mà cũng không thể nhìn thêm nữa, rất muốn thoát khỏi Ung vô mồi[2], (tên gọi hài hước khác của Intel), tự mình cất cánh bay lên bầu trời xanh bao la.

Vì tức giận mà cất cánh bay cao

Nếu muốn tự marketing tại Mỹ, chúng tôi sẽ phải bắt đầu xây dựng thương hiệu của riêng mình. Để làm được điều này, việc chuẩn bị chu toàn là rất cần thiết như phải đầu tư một khoản tiền lớn, dịch vụ hậu mãi cho khách hàng... Những điều này là yếu tố quyết định việc làm ăn sau này. Bởi khách hàng ở Mỹ yêu cầu rất nghiêm ngặt, sợ rằng còn khó ứng phó hơn cả Intel.

Chúng tôi từng nếm mùi thất bại, chịu nhiều thua lỗ ở thị trường Mỹ. Công việc marketing phần mềm phòng chống virus PCR chưa đầy hai năm đã bị thất bại, cho nên khi ServerProtect vừa mới ra lò, tôi liền dốc toàn lực hợp tác với Intel. Tôi hiểu rằng, nếu muốn được tự do tung cánh trên bầu trời bao la rộng lớn của nước Mỹ, trước tiên cần phải có đôi cánh cứng cáp chắc chắn, “Cánh đại bàng không biết đã qua mấy nghìn dặm; Túc mà bay, cánh sẽ như mây giữa trời”. Như vậy, chúng tôi mới có thể bay lên cao. Nếu giống như con chim sẻ chỉ có thể quanh quẩn trên mặt đất hay bay là là, thì chi bằng chúng tôi cứ việc cưỡi trên đôi cánh của Intel mà bay cho đỡ mệt.

Việc kéo dài giao kèo năm năm là nỗ lực rất lớn của chúng tôi. Mỗi quan hệ giữa chúng tôi và Intel cũng có lúc phải kết thúc. Sớm muộn gì chúng tôi cũng phải có thương hiệu của riêng mình. Tầm nhìn xa trông rộng của Minh

Chính mới là đôi cánh thật sự của Trend Micro, anh ấy luôn tính toán kỹ lưỡng.

InterScan vừa mới bắt đầu thành hình, mức độ tiếp nhận thị trường vẫn chưa cao. Trong khi đó, ServerProtect lại là sản phẩm quen thuộc và đang phát triển. Hiện nay, để đảm bảo lợi ích lớn nhất, chúng tôi vẫn phải thu tiền bản quyền của Intel. Chúng tôi phải dần dần xây dựng, củng cố thương hiệu và thực lực, đợi đến lúc thời cơ chín muồi mới vạch rõ giới hạn với Intel.

Đây đương nhiên là ước vọng vô cùng khó khăn và Intel không phải không biết nước cờ của chúng tôi. Nhất định phải nhượng bộ mới có thể giành được tự do trong chừng mực nhất định, để dần dần đạt ước muốn là có thương hiệu riêng. Minh Chính nhiều lần hòa giải với Intel, đưa ra rất nhiều sự lựa chọn khác nhau, cuối cùng, ký tiếp giao kèo cời trói hai năm. Trend Micro tiếp tục hỗ trợ cho Intel dây chuyền sản phẩm phòng chống virus, nhưng sẽ hạn chế chế độ Scan. Intel tiếp tục được quyền tiêu thụ sản phẩm nhãn hiệu Inter Landesk virus Protect. Trend Micro lại kinh doanh tiêu thụ sản phẩm ServerProtect, tuy đều là con trong nhà nhưng lại khác tên nhau. Nếu căng thẳng xảy ra, Trend Micro đành phải nhường bậc đàn anh Intel, không được phép tranh chấp địa bàn. Số tiền bản quyền sẽ giảm mạnh từ 17% xuống còn 7%. Điều này đối với một công ty đang chuẩn bị lên sàn giao dịch như Trend Micro giống như mỗi quý mất đi hàng triệu đô-la lãi ròng, nhất định phải dựa vào thực lực nghiệp vụ bán hàng của mình để bù đắp tổn thất. Do vậy, áp lực là rất lớn. Đây là cái giá đầu tiên phải trả nếu muốn có được thương hiệu riêng.

Từ mối quan hệ hợp tác chặt chẽ cho đến giao kèo cời trói giữa Trend Micro và Intel, chúng tôi đã giảm bớt được nỗi khổ bị người khác quản chế. Intel cũng được cời trói mà cảm thấy tự do, bắt đầu liên kết mới với Symantec, IBM mà không quan tâm đến thị trường phòng chống virus mạng Internet đang lên. Nhờ đó, Trend Micro giữ được quyền marketing sản phẩm InterScan, đặt bước đầu tiên trên con đường xây dựng thương hiệu của riêng mình, bắt đầu một cuộc hành trình độc lập.

Hương vị ngọt ngào

Năm 1998, giao kèo kéo dài với Intel đã hết hạn, chính thức chấm dứt mối quan hệ ủy thác marketing với Intel. Trend Micro tung cổ phiếu ra thị

trường Nhật Bản. Intel trở thành cổ đông với 2% cổ phần. Phần mềm phòng chống virus cổng mạng InterScan và ScanMail, phần mềm mở rộng ServerProtect lần lượt giành vô số giải thưởng ở thị trường châu Mỹ, liên tiếp bốn năm vinh dự được Tập đoàn tư vấn, cố vấn và nghiên cứu công nghệ thông tin toàn cầu Gartner Group tin dùng.

Trend Micro bắt đầu có tiếng tăm ở Mỹ, “vũ khí bí mật của Intel” không còn cam tâm mai danh ẩn tính nữa. Dựa vào sản phẩm sáng chế và thành ý phục vụ khách hàng, tia sáng không giấu nổi đã chiếu rọi vào thị trường tư vấn tiên tiến nhất của Mỹ.

Năm 1999, Intel ký hợp đồng trao quyền cho bộ phận dịch vụ toàn cầu của IBM bán phần mềm Landesk Virus Protect. Sau đó, Intel cũng bán luôn dữ liệu khách hàng cho Symantec. Không lâu sau, Intel chính thức rút khỏi thị trường phần mềm chống virus. Bộ phận ứng dụng mạng của Intel bị kìm kẹp trước chính sách tập trung sản xuất chip. Bộ phận này ngày càng xuống dốc, đến nay đã rơi vào tình cảnh kéo dài hơi tàn, đi khắp các nơi để tiếp thị bán hàng. Trong hai năm 2001 và 2002, bộ phận đầu tư của Intel cố gắng xoay chuyển tình thế, nhiều lần đề nghị Trend Micro mua lại bộ phận ứng dụng mạng, mỗi lần lại đưa ra mức giá hấp dẫn hơn. Năm đó, đối tác trên bàn đàm phán là những quan chức cấp cao của Intel. Đến nay, họ đều trở thành những đồng nghiệp mà chúng tôi hết lòng tin tưởng, những người đã cống hiến và làm việc hết mình vì thương hiệu của Trend Micro. Họ khuyên chúng tôi đừng phí tiền mua lại bộ phận ứng dụng mạng vì tất cả mọi người đều đã bỏ đi hết và những gì còn lại chỉ là một cái xác khô. Ngay cả một tập đoàn tiếng tăm lừng lẫy như Intel cũng không cứu vãn được tình thế. Năm 2001, người bạn thân thiết của chúng tôi, Tổng Giám đốc Ed Ekstrom từ chức. Đến lúc này, giữa Trend Micro với bộ phận ứng dụng mạng của Intel đã cắt đứt mọi quan hệ. Trend kiên quyết đi trên con đường thương hiệu riêng mà không hề hối tiếc.

Thương trường nhiều biến động không có chuyện gì là không thể xảy ra, nhìn lại chặng đường đã qua thường không nén nổi lòng thương cảm. May mắn là năm đó chúng tôi đã dũng cảm nói lời từ biệt với cường quyền, cương quyết thoát khỏi cái bóng của OEM, tự xây dựng thương hiệu riêng cho mình.

Sau đó, Trend Micro tận hưởng hương vị ngọt ngào của đôi cánh tung cao. Có phải Trend Micro đã nắm bắt được bí quyết tung cao đôi cánh trên bầu trời rộng lớn hay không? Không có sức chịu tải của đôi cánh chim ưng thì nó có thể bay cao đến đâu, bay xa được bao nhiêu? Tuy sải cánh vụng về, không tránh khỏi nhiều đau khổ, nhưng cảm giác được vẫy vùng trên bầu trời tự do, độc lập, nắm chắc phương hướng, mới ngọt ngào thì vị biết bao.

Khúc biến tấu thứ hai: “Trống đánh xuôi kèn thổi ngược”, hỗn loạn chẳng ai giống ai (1998 - 2001)

Tận hưởng cảm giác ngọt ngào đó không chỉ có một mình tôi, mà những vị giám đốc bộ phận marketing khác cũng đã nếm qua hương vị này. Đầu năm 2001, tôi nói rõ điều này tại hội nghị marketing toàn cầu của Trend Micro, khiến mọi người ngồi ở dưới bật cười:

“Chúng ta tạm coi mình như một khách hàng của một doanh nghiệp quốc gia, mở rộng marketing công nghệ Trend Micro trên toàn cầu. Hãy xem chúng ta đã tạo một ấn tượng chung như thế nào.”

Tôi chỉ vào những quảng cáo của Trend Micro ở khắp nơi trên thế giới:

“Nhìn kia! Tại Nhật Bản, chúng tôi là bá chủ, là số một. Tại Đài Loan, dù cho Tôn Ngộ Không có 72 phép biến

hóa cũng không thể trói buộc được chúng tôi. Tại Pháp, trời xanh mây trắng mới có thể thể hiện được tầm nhìn xa trông rộng trong việc phối hợp phần mềm của chúng tôi. Tại Mỹ, nhân viên của chúng tôi ngủ rất ngon giấc, mặc cho các công ty cạnh tranh có lật tung cả trời đất lên. Tại nước Anh.... đương nhiên, phải dùng dáng vẻ cổ kính mới làm nổi bật được nét văn minh cổ kính của đất nước mình. Tại Hàn Quốc, hóa ra Trend Micro chỉ là một gã mù đi theo con chó dẫn đường.”

 ảnh 1

Tôi cố tình châm biếm thái quá kiệt tác quảng cáo của các công ty, công ty nào bị chỉ mặt gọi tên cũng đều tỏ ra lúng túng, người không có liên quan thì ôm bụng cười. Sáu bảng quảng cáo, mỗi bảng một vẽ đầy sáng tạo, đã

nêu bật chính sách marketing của các chi nhánh Trend Micro trên thế giới. Mỗi chi nhánh đều có cách riêng, không tuân theo một cách chung.

“Là Tổng Giám đốc giám sát marketing toàn cầu, đây là nhiệm vụ của tôi, sai lầm của tôi.”

Tiếng cười chợt đứt quãng, tôi liền nói thêm bằng giọng điệu có chút thương cảm:

”Là tôi chưa xác định rõ tổ chức, chưa tìm hiểu rõ ràng các kế hoạch marketing toàn cầu, chưa cung cấp những phương án quảng cáo thống nhất cho các vị.”

Một bầu không khí im lặng bao trùm phía dưới. Mọi người không xác định được nước cờ tiếp theo của tôi sẽ như thế nào, cho nên không biết phải phản ứng như thế nào cho phù hợp.

Tôi luôn tính toán kỹ trong đầu về phương hướng tổ chức của Trend Micro trong tương lai. Tôi hiểu quá rõ sự hình thành các tổ chức trên toàn cầu và lịch sử hình thành cho đến ngày hôm nay của Trend Micro, cũng như hiểu quá rõ những ưu, khuyết điểm của bản thân: vừa là giám đốc marketing, vừa là vợ của tổng giám đốc và đồng thời là người sáng nghiệp Trend Micro.

Sách lược mềm dẻo

Khi mới thành lập công ty, tôi cùng với Minh Chính dốc hết sức đi tiên phong mở đường tại các nước Mỹ, Nhật Bản, còn Di Hoa tạo dựng sự nghiệp tại Đài Loan và Đông Nam Á. Bởi nền văn hóa ở mỗi nơi khác nhau, mỗi người chúng tôi triển khai ở nơi mà mình hiểu nhất, tự nỗ lực, những sản phẩm giống nhau cũng có thể áp dụng sách lược không giống nhau, chỉ cần tăng trưởng lợi nhuận là được. Do đó, sản phẩm ở Nhật Bản có thể gọi là Virus Buster, còn châu Âu là PC-cillin và ở Đài Loan là một tên gọi khác. Thậm chí, bao bì đóng gói cũng theo hình thức thấy đúng thì làm. Chúng tôi chưa từng có các quy định nghiêm ngặt, cũng không can thiệp vào bất kỳ sách lược thúc đẩy bán hàng của các chi nhánh.

Trong bảy năm liên minh chiến lược với Intel, về cơ bản, Trend Micro không được phép marketing phần mềm phòng chống virus ServerProtect bằng thương hiệu của mình. Nhưng cùng thời gian đó ở Đài Loan, Nhật Bản, châu Âu, các thương hiệu như PC-cillin, Virus Buster ngày càng nổi tiếng: Trend Micro là một công ty lấy khoa học kỹ thuật làm sở trường và cũng bắt đầu nổi danh. Sau khi kết thúc hợp đồng với Intel, Trend Micro hăm hở theo đuổi thị trường ở Mỹ và những phần mềm chống virus như InterScan và ScanMail... ngày càng phổ biến.

Tuy nhiên, vị thế trên thị trường của các công ty chi nhánh tại các nước không đồng đều: có công ty trở thành bá chủ của khu vực (như ở Nhật Bản, Đài Loan, Đức, Achentina), có công ty đứng thứ 2, thứ 3 (như ở Mỹ, Italia, Pháp, Brazil), nhưng cũng có những công ty luôn bị các công ty khác chen ép (như ở Hàn Quốc, Anh). Vị thế không giống nhau, sách lược marketing đương nhiên có nhiều chỗ khác biệt. Để đáp ứng những nhu cầu khác nhau và linh hoạt điều chỉnh sách lược, các nhân viên của chúng tôi phải thật sự xông trận, học hỏi từ thực tế thị trường. Đây là một trong những lợi thế của sách lược marketing, giúp chúng tôi tranh ngôi bá chủ trên thị trường toàn cầu. Và nó cũng giải thích lý do các công ty chi nhánh của chúng tôi tuy dùng nguồn vốn ít nhất nhưng vẫn phát huy được sở trường và lần lượt vươn lên vị trí hàng đầu ở các nơi đặt chi nhánh.

Các công ty chi nhánh của chúng tôi ở Đức, Pháp, Italia, Brazil, Achentina... đều được hình thành từ việc sáp nhập các cửa hàng phân phối sản phẩm. Tổng giám đốc những công ty chi nhánh này đều là những nhà khai sáng thị trường, dồi dào tinh thần lập nghiệp. Chân thành, cảm hóa nhau bằng tinh thần là cái gốc cơ bản trong mối quan hệ hợp tác cùng hội cùng thuyền của chúng tôi.

Nhưng thời nào thế ấy, giờ đây, sau 20 năm sáng nghiệp, Trend Micro đã đồng thời có cổ phiếu trên thị trường Nhật Bản, Mỹ, giá trị xấp xỉ ba tỷ đô-la Mỹ. Sở trường trước đây không nhất thiết phải là vũ khí cạnh tranh lợi hại của ngày hôm nay. Những khả năng bị coi nhẹ trong quá khứ lại chính là nhu cầu tất yếu của ngày hôm nay. Nếu như không thể cảm nhận những chuyển biến của thời thế, để nhanh chóng sửa đổi sách lược, cải thiện thể chất, e rằng thời cơ vừa đến đã nhanh chóng biến mất. Thương trường cũng

như chiến trường, không thắng tất bại, trong sự cạnh tranh khốc liệt trên thương trường, không biết ứng biến sẽ nhanh chóng bị đào thải.

Đầu năm 1996, chúng tôi bắt đầu quy hoạch lại thị trường Nhật Bản. Biết rằng hợp đồng liên minh với Intel hai năm sau sẽ chấm dứt, tôi và Minh Chính bàn luận về tính tất yếu của việc phát triển thương hiệu Trend Micro trên toàn cầu, bắt đầu quy hoạch lại hệ thống CIS (Corporate Identification System) là bước thứ nhất chúng tôi quyết định thực hiện.

Biểu tượng màu đỏ của công ty

Mọi người đừng cho rằng làm giám đốc điều hành, tổng giám đốc marketing hay là người sáng nghiệp, thì chỉ cần ra lệnh một tiếng và có thể tùy ý hành sự. Tôi hiểu lịch sử và văn hóa của Trend Micro, và biết rằng nếu muốn thúc đẩy CIS, trước tiên phải giành được sự ủng hộ chân thành của tổng giám đốc các chi nhánh. Muốn có được sự ủng hộ của họ, phải sớm đưa họ tham gia thực hiện các kế hoạch sách lược. Trend Micro luôn thành lập công ty chi nhánh ở các nước có nền dân chủ cao nên rất khó chấp nhận chính sách áp lực cao, cưỡng chế chấp hành chỉ khiến cho người ta không để ý đến mình. Đây là nguyên tắc bất thành văn trong quản lý nhân sự toàn cầu của Trend Micro lúc đó.

Muốn mọi người vui vẻ tiếp nhận hệ thống CIS, tôi quyết định thiết kế nhiều phương án xây dựng hình tượng thống nhất, nhất định sẽ tạo ra cuộc tranh luận như một “cuộc thi hoa hậu thế giới” vô cùng hào hứng, để các công ty chi nhánh góp sức đưa ra phương án tối ưu. Phát biểu tại hội nghị quốc tế hàng năm của Trend Micro, thông qua bầu cử bốc thăm, cuối cùng mới quyết định, màu đỏ sẽ là màu sắc chủ đạo, lấy chữ “T” màu đỏ làm tiêu chí của Trend Micro trên toàn cầu.

Nhớ lại thời kỳ đầu chúng tôi phải cố gắng chống đỡ lại các thế lực cạnh tranh, kể cả việc “màu đỏ quá giống với quốc kỳ của nước Nhật”, “sao không đổi tên công ty thành E gì gì đi”, tôi và Minh Chính bất giác cảm thấy buồn. Đến ngày hôm nay, Minh Chính vẫn thích trêu chọc những người phản đối đầu tiên:

“Ồ! Chữ T màu đỏ này không được, hay là chúng ta đổi sang mẫu thiết kế khác xem sao?”

Nhìn các vị giám đốc đã từng ra mặt phản đối, đến bây giờ vội vàng thừa nhận mình yêu thích chữ T màu đỏ, chúng tôi đưa mắt nhìn nhau, cảm thấy rất hả hê.

Kết quả của “Cuộc thi hoa hậu thế giới” là Nhật Bản giành giải nhất, rồi lại phải mất nửa năm chuẩn bị, cuối cùng chúng tôi cũng bước được bước đầu tiên trong quy hoạch thương hiệu toàn cầu. Năm 1998, Trend Micro chính thức tung cổ phiếu ra thị trường, đồng thời quảng cáo khắp nơi trên thế giới biểu tượng chữ T màu đỏ tươi, tuyên bố với mọi người diện mạo mới của mình. Tôi cảm thấy một niềm kiêu hãnh lan khắp cơ thể. Đây là Trend Micro, đây là mốc đánh dấu tinh thần Trend Micro trên toàn cầu, bất cứ ai trên thế giới nhìn thấy biểu tượng này là nghĩ ngay đến công ty phần mềm phòng chống virus mạng độc nhất vô nhị.

Sau khi tung cổ phiếu ra thị trường, tôi biết sẽ phải tiếp tục đẩy mạnh việc bán hàng trên toàn cầu. Vì vậy, bộ phận tổng điều hành bán hàng ra đời. Tôi trực tiếp quản lý bộ phận này, các trợ lý bán hàng của năm châu báo cáo với tôi và với giám đốc các khu vực. Sau đó, hệ thống điều khiển và quản lý trung ương mới chính thức ra đời. Chúng tôi thường mở hội thảo, đưa ra định hướng chung để mỗi người thực hiện trên từng khu vực. Trong tình hình dự toán bán hàng vẫn còn hạn chế, điều hành công việc như vậy có rất nhiều thuận lợi và hiệu quả.

Tom Cruise hay phu nhân chủ tịch hội đồng quản trị mới

Cuối năm 2000, tôi và Phó Giám đốc Marketing khu vực châu Á-Thái Bình Dương Mã Văn Quyên cùng nhau hiệp lực, bằng phương thức tiết kiệm nhất hợp tác với công ty quảng cáo của Đài Loan thiết kế quảng cáo sản phẩm, lại nài nỉ nhân viên giám sát các công ty chi nhánh cho đăng phương án thiết kế thống nhất, chọn dùng ống nghe bệnh làm chủ đề, phát triển một loạt quảng cáo sản phẩm phần mềm phòng chống virus vòng tròn đỏ trên nền màu trắng, gặt hái được kết quả rực rỡ trên toàn cầu. Nhưng không ngờ các đối thủ cạnh tranh lập tức đuổi theo sau, cố tình cũng sử dụng thiết kế ống nghe bệnh tương tự để quảng cáo rùm beng. Dự toán marketing của họ luôn luôn gấp mười lần so với Trend Micro, vị trí hàng đầu bị học rập bắt khiến chúng tôi ở vào thế yếu, rất nhiều công ty chi nhánh bắt đầu âm thầm thay đổi quảng cáo ống nghe bệnh, tìm biện pháp khác để hành động. Sau này, các giám đốc bộ phận marketing tại Úc, Mỹ chịu trách nhiệm về

kế hoạch quảng cáo của đối thủ nói cho chúng tôi biết, điều mà họ sợ nhất chính là Trend Micro giỏi về kỹ thuật, bắt đầu tăng cường lực lượng marketing toàn cầu. Cho nên vừa nhìn thấy Trend Micro quảng cáo “thiết bị ông nghe bệnh” của trên toàn cầu, họ lập tức thăm dò và đưa ra sách lược quảng cáo quấy rối, không ngờ lại có hiệu quả, khiến cho kỹ thuật Trend Micro bị rối loạn.

Cùng thời gian đó, việc ủng hộ Minh Chính tăng quyền cho các giám đốc cấp cao và kế hoạch marketing sản xuất thời kỳ đầu sản phẩm mới Gate Loke khiến tôi bận tôi mất tôi mũi. Tôi đã để cho các công ty chi nhánh tự quản lý công việc marketing. Không bao lâu, bao nhiêu công lao trước đây đều đổ hết xuống sông xuống biển, cuối cùng lại trở về cảnh mạnh ai nấy làm, không tuân theo một hình tượng nhất định. Tôi không có phương án phòng bị từ trước và cũng chưa từng toàn lực phòng ngự bộ phận marketing tập quyền nên trong tình thế hỗn loạn này, đương nhiên không thể đổ trách nhiệm cho người khác. Trong hội nghị marketing toàn cầu được tổ chức vào năm 2001, tôi thẳng thắn nhận khuyết điểm về mình, đồng thời cũng bày tỏ quyết tâm cải tiến.

Tôi nói với khoảng 40 vị giám đốc bộ phận marketing toàn cầu của Trend Micro:

“Nhất định phải có phương án giải cứu. Tổng số doanh thu bán hàng trên toàn cầu của chúng ta tính đến ngày hôm nay xấp xỉ chiếm 14% tổng dự tính, vượt quá 30 triệu đô-la Mỹ. Nếu chúng ta biết sử dụng hợp lý số tiền trên và đoàn kết, chúng ta hoàn toàn có thể phân phối nguồn tiền một cách hợp lý, cả Công ty Trend Micro đều có lợi.”

Tiếp theo, tôi cho chạy một slide:

“Đây chính là con át chủ bài của chúng ta.”

Mọi người chờ đợi chính sách cứng rắn của tôi.

“Tổng giám đốc giám sát bộ phận marketing mới...”

Trên màn hình xuất hiện một Tom Cruise với nụ cười vô cùng rạng rỡ, mọi người cười nghiêng ngả.

“Anh ta chưa chắc nhân từ bằng tôi, nhưng chắc chắn có sức hấp dẫn hơn tôi, có thể thu tóm sách lược marketing toàn cầu của chúng ta.”

Tôi ra vẻ thần bí tiếp tục nhấn phím, trên màn hình lại xuất hiện một người phụ nữ béo núc ních, chú thích bên cạnh: “Bà xã mới của Steve”. Tôi nói:

“Hoặc là Steve phải lấy một người vợ khôn ngoan khác để lãnh đạo bộ phận marketing toàn cầu, nhưng tôi dám bảo đảm không bằng bà vợ đương nhiệm này.”

Mọi người càng cười to hơn, ai cũng thích trêu chọc mối quan hệ vợ chồng giữa tôi và Minh Chính, chúng tôi cũng thường đùa theo góp thêm bầu không khí vui vẻ.

“Ồ! Không, Jenny, chúng tôi ủng hộ chị, không để cho Steve thay bà xã khác đâu.”

Raimund Genes, Tổng Giám đốc khu vực châu Âu, người đã từng có quan hệ thân thích với tôi, người trước hết nhận ra sự bất đắc dĩ và quyết tâm không thể làm khác sau khi tôi chọc cười. Rất nhiều người vỗ tay theo và nói:

“Đúng, đúng, Jenny, chúng tôi ủng hộ chị.”

Tôi mỉm cười:

“Nếu các bạn ủng hộ tôi, xin hãy cùng hợp tác với tôi. Chúng ta cùng nỗ lực vì marketing toàn cầu của Trend Micro trong giai đoạn tiếp theo.”

Thiên lý mã xuất phát lại từ đầu

Tôi đã hạ quyết tâm cần phải tìm được Thiên lý mã (Ngựa nghìn dặm) để dẫn dắt Trend Micro bước vào cuộc hành trình marketing nghìn dặm. Kể từ khi sáng nghiệp đến nay, tôi luôn tự động viên mình, ngồi vào vị trí này, bằng mối quan hệ với mọi người, tôi sống giữa mối quan hệ bạn bè được điều hòa nhịp nhàng, khuyên mọi người cùng đồng tâm hiệp lực vì sự phát triển của Trend Micro, tôi cũng hiểu rõ khả năng lớn nhất của mình chính là một thứ “keo dính”, tập hợp đông đảo những người không cùng màu da,

quốc tịch dưới sự lãnh đạo của Minh Chính, bước trên con đường thương mại quốc tế gian truân.

Nhưng đến hôm nay, nhiệm vụ mang tính giai đoạn “keo dính” này đã hoàn thành, các điều lệ quy tắc khi công ty tung cổ phiếu ra thị trường và phúc lợi tự nhiên giúp mọi người gắn kết lại thành một khối. Giai đoạn tiếp theo là cạnh tranh. Chúng tôi cần một nhà lãnh đạo có năng lực, kiến thức kỹ thuật vững vàng, có đủ khả năng thâm tóm chiến lược phát triển sản phẩm và sách lược marketing toàn cầu thường trú ở “chiến trường” Mỹ. Anh ta nhất định phải giống Tom Cruise, có bản lĩnh cộng thêm khả năng lãnh đạo hấp dẫn, có sức thu hút, lòng quyết tâm cao. Không những thế, giám đốc mới của bộ phận marketing toàn cầu còn cần phải có tham vọng và lòng can đảm, có khả năng chỉ huy, dự toán, sách lược, có tầm nhìn xa và hành động có sức lôi cuốn người khác mới có thể hoàn thành nhiệm vụ này.

Tiếp theo, tôi nói rõ hoàn cảnh khó khăn của thương hiệu toàn cầu Trend Micro. Chúng tôi phải ra sức chấn chỉnh hai điểm chính sau. Thứ nhất, chiến lược quản lý sản phẩm phải thống nhất với chiến lược marketing toàn cầu. Chúng ta không nên để tình trạng người trước phụ thuộc vào bộ phận nghiên cứu phát triển sản phẩm, kẻ sau lại phụ thuộc vào bộ phận marketing. Sự tách biệt như vậy gây ra chênh lệch hai bên, làm suy yếu khả năng chấp hành sách lược của Trend Micro. Thứ hai, marketing hợp nhất đi đôi với quyền lực tập trung: đơn vị marketing của tổng công ty phải được giao toàn quyền và trách nhiệm. Chỉ có như vậy, chúng tôi mới có thể thực hiện chiến lược thương hiệu thống nhất trên toàn cầu.

Tôi cũng thẳng thắn nói về những khó khăn khi đưa chiến lược vào thực hiện trên thực tế. Một là, vì tôi thường đi công tác cùng Minh Chính, công việc quá nhiều, không thể chuyên tâm quản lý hàng ngày; hai là, vì tôi có sáng kiến nhưng ít bền bỉ chuyên tâm, triển khai phương án mới có chút ít tiếng tăm, nhưng lại không thực hiện liên tục và chưa sát sao đôn đốc, thúc giục nhân viên cấp dưới. Đây cũng không phải là sở trường của tôi. Tôi có thể tiếp tục dẫn dắt về phương hướng và nguyên tắc bán hàng, nhưng trên thực tế, để quản lý sát sao hơn, chúng tôi cần có thêm một vị phó tổng giám đốc điều hành, như vậy mới có thể toàn tâm toàn lực cùng nhau vượt qua khó khăn này.

Được mọi người hiểu và đồng tình, ông Nick Dederer, vị COO (giám đốc sản xuất) của chúng tôi bắt đầu hành động, tích cực tìm kiếm người có thể gánh vác nhiệm vụ điều hành hoạt động marketing trên toàn cầu của Trend Micro.

Con đường thương hiệu của Trend Micro đang trống đánh xuôi kèm thổi ngược, cần phải chuyển sang một làn điệu khác, đi lại từ đầu.

Khúc giao hưởng: Cả thế giới nhuộm màu đỏ (2001 - 2003)

Mùa hè năm 2001, tôi và Minh Chính đi vào một tòa nhà văn phòng kiểu hậu hiện đại mà trước đây là một nhà kho ở gần sân bay. Đây là trụ sở chính của Công ty quảng cáo Áo-Mỹ tại Los Angeles. Cạnh cửa chính là hai nhân viên còn rất trẻ, lịch sự chào đón chúng tôi. Khi cửa vừa mở ra, một điệu nhạc vui tai vang lên. Trên màn hình là hình ảnh Trend Micro, trong đó có tấm hình của tôi và Minh Chính kèm theo những dòng văn tắt về lịch sử hình thành và phát triển của công ty. Dọc hành lang treo rất nhiều tranh. Và cuối cùng, trước mắt chúng tôi là đám đông nhân viên của Ogilvy & Mather đang vỗ tay mỉm cười. Khung cảnh đón tiếp như vậy khiến người được chào đón cảm thấy vinh dự tột độ.

Tôi và Minh Chính đưa mắt nhìn nhau ngẫm nghĩ, đây chính là nơi chúng tôi chọn làm quảng cáo sau hơn 20 năm lập nghiệp. Với chi phí mỗi năm là 30 triệu đô-la, trong thời kỳ nền kinh tế suy thoái, chúng tôi được hoan nghênh chào đón như vậy, hưởng một chút hư vinh cũng rất đáng. Công ty quảng cáo lớn nhất toàn nước Mỹ phục vụ cho Symantec vốn là đối thủ của chúng tôi, bắt đầu từ đây lại kẻ vai sát cánh, tác chiến toàn cầu với Trend Micro. Dọc dãy hành lang của tòa nhà được trang hoàng nổi bật với hai màu đỏ và đen, ngầm bày tỏ rằng chúng tôi là người bạn đồng hành tốt nhất trong lĩnh vực marketing.

Tâm nguyện chưa thành

Đó là mùa hè gian khổ nhất của chúng tôi. “Bong bóng nổ tung” ảnh hưởng nghiêm trọng đến khách hàng, và làm thâm hụt doanh thu của chúng tôi. Chúng tôi ý thức được cần phải nắm bắt được thời cơ để cho khách hàng trên toàn thế giới hiểu được thực lực của Trend Micro thì mới có thể cứu vãn được cơn sóng gió này, không bị coi thường là đồng bọn của bong

bóng. Để đạt được mục tiêu trên, marketing toàn cầu phải thống nhất. Tôi cảm thấy lực bất tòng tâm, cho nên tích cực yêu cầu tổng giám đốc mau chóng tìm kiếm một phó tổng giám đốc bộ phận marketing có kinh nghiệm chuyên tâm chịu trách nhiệm về marketing toàn cầu, để tôi sớm chuyên tâm hỗ trợ cho CEO về mặt sách lược và hòa giải nội bộ. Minh Chính hiểu được nỗi khổ tâm của tôi, cũng biết tôi không nỡ bỏ công việc tiếp thị đã theo đuổi hơn mười năm. Anh ân cần hỏi tôi:

“Trong lĩnh vực marketing, em còn tâm nguyện gì chưa thành?”

Không ai hiểu vợ bằng chồng, anh ấy không muốn tôi có điều gì phải hối tiếc.

“Em đã giữ chức 12 năm. Từ trước tới nay, Trend Micro không phải bỏ ra một số tiền lớn để chấn chỉnh marketing toàn cầu, thường là một số tiền vốn ít nhất nhưng đem lại hiệu quả cao nhất, mà đặt trọng điểm tiêu pha vào việc đánh giá sản phẩm cá biệt và tuyên truyền cho báo chí. Ngày hôm nay nguồn vốn của chúng ta dồi dào, thì lại phân tán ra các nước, nếu muốn nâng cao hình tượng của Trend Micro trên toàn cầu, nhất định phải chỉnh lý dự toán để mong có hình tượng thống nhất.”

Tôi nói liền một hồi, Minh Chính thì gật đầu công nhận, tôi tiếp tục thủ thi tâm nguyện marketing của mình:

“Các sản phẩm của chúng ta đều đạt nhiều giải thưởng, dịch vụ cũng được khách hàng chấp nhận, nhưng những người biết về Trend Micro chỉ giới hạn ở giám đốc và nhân viên kỹ thuật trong giới tư vấn. Giám đốc tài chính hay những vị lãnh đạo cao cấp khác thường không nhận thức rõ giá trị của chúng ta. Trước đây, chúng ta luôn coi trọng quảng cáo các sản phẩm cá biệt. Mặc dù có giúp ích cho nghiệp vụ của chúng ta, nhưng hiệu quả thương hiệu bị phân tán. Em nghĩ thời cơ đã đến. Nền tảng sản phẩm và dịch vụ của chúng ta đã vững chắc. Lúc này, chúng ta nên đưa ra hình tượng thống nhất của một công ty mới được chấn chỉnh thể hiện đầy đủ nội hàm thực tế của Trend Micro và những điểm khác biệt với các đối thủ cạnh tranh. Đây là cách duy nhất có thể giúp chúng giành được sự tín nhiệm của các giám đốc cấp cao.”

“Anh đồng ý, chẳng phải là chúng ta đang tìm phó tổng giám đốc marketing để gánh vác trách nhiệm lớn lao này sao?”

Minh Chính ngắt quãng bài luận văn dài lê thê của tôi.

“Nhưng nếu giao công việc này cho một phó tổng giám đốc ít kinh nghiệm thì nhất định các công ty chi nhánh sẽ phản đối mạnh mẽ. Em đã từng trải qua kinh nghiệm này, nên cũng có thể dễ dàng bắt tay vào việc. Em nghĩ chúng ta tìm một nhà đại lý quảng cáo danh tiếng thế giới để hợp tác, thúc đẩy kế hoạch chinh đốn marketing toàn cầu thời kỳ đầu, để những người kế nhiệm có thể hoàn thành công việc dễ dàng hơn.”

“Em đứng ra làm đương nhiên là tốt nhất, nhưng nhất thiết phải chi một khoản tiền lớn để tìm một đại lý quảng cáo nổi tiếng sao? Trước đây ở Đài Loan em vẫn làm được mà?”

“Mặc dù Trend Micro toàn cầu đều chọn dùng quảng cáo ông nghe bệnh, nhưng không thật sự hài lòng. Chúng ta thành công chẳng qua là nhờ vào sự tin cậy tích góp từ nhiều năm, buộc mọi người nhất định phải dùng, dự toán cũng không phân phối thống nhất, cho nên chúng ta dần dần mất thế chủ động, các công ty chi nhánh chẳng bao lâu lại mỗi người một phách.”

Tôi đã từng cố sức thúc đẩy chinh đốn marketing và chỉ thiếu chút nữa thì thành mà hóa ra hồng việc nên cũng hiểu được những khó khăn của người giữ vai trò chính.

Nếu không có sự hậu thuẫn của công ty quảng cáo danh tiếng trên thế giới thì e rằng càng khó đẩy mạnh chinh đốn.

Ngoài ra, tôi cũng là người ích kỷ và cầu tiến.

“Công việc marketing trước đây có thành công có thất bại, bị hạn chế bởi thường xuyên phải thỏa hiệp với các loại hoàn cảnh. Tôi muốn được thử nghiệm lại một lần nữa, tìm ra định vị marketing thật sự phù hợp với nội hàm Trend Micro, làm nổi bật hình tượng một công ty hoàn toàn mới mẻ, ưu tiên hàng đầu cho kỹ thuật và ưu tiên thứ hai cho marketing.”

Giữ chức vị Phó Tổng Giám đốc Marketing 12 năm, đến bây giờ tôi vẫn không thể bằng các đối thủ cạnh tranh trên thị trường châu Mỹ, nhưng tôi

biết mình vẫn chưa dốc hết sức, trong lòng có đôi chút hối tiếc. Tôi rất muốn hợp tác với các công ty marketing nổi tiếng trên thế giới, để xem mình thật sự có đủ khả năng xoay chuyển được càn khôn hay không, xem có đúng là bỏ càng nhiều tiền thì hiệu quả càng cao không. Phải chăng là từ trước đến nay tôi luôn quá bảo thủ?

“Nhắc đến hình tượng công ty, gần đây trên tạp chí *Business Weekly* của Mỹ đăng tải việc Interbrand đề chọn ra 100 thương hiệu sản phẩm lớn có giá trị nhất trên thế giới từ trước đến nay, đứng đầu là Coca-Cola, thứ hai là Microsoft, các sản phẩm khác đa số là của công ty Mỹ. Điều đó cho thấy về mặt thương hiệu, nước Mỹ thuộc đẳng cấp cao, nên thương hiệu của chúng ta rất yếu thế ở Mỹ. Chúng ta cần lên kế hoạch ở Mỹ, có thể lợi dụng những điểm mạnh của chi nhánh ở Mỹ.”

Chúng tôi sẽ hoạch định sách lược hệ thống CIS tại Nhật Bản, thiết kế quảng cáo ông nghe bệnh tại Đài Loan, còn bây giờ là nước Mỹ. Tại sao không thử hợp tác với một công ty quảng cáo danh tiếng tại New York?

Dự toán bạo tay

Lúc bấy giờ, Minh Chính thương lượng với giám đốc tài chính. Căn cứ theo dự toán năm tiếp theo, để duy trì mức lợi nhuận dự tính, chi phí marketing của cả năm có lẽ vào khoảng 30 triệu đô-la. Đây là một số tiền khổng lồ với Trend Micro, nhưng đối với các nhà quảng cáo danh tiếng trên thế giới thì chỉ là chuyện nhỏ. Chúng tôi kỳ vọng mức dự toán trên đã bao gồm các hoạt động quảng cáo của 22 công ty chi nhánh quan trọng trên thế giới, hiện đang phân tán trên các phương tiện truyền thông.

Liên sau đó, chúng tôi mời Robert Keeler, một người bạn cũ của chúng tôi cố vấn thêm. Sau một hồi nghiên cứu lựa chọn, anh ấy nói với tôi:

“Oviglio & Mather là sự lựa chọn tốt nhất. Họ từng lên chiến dịch, đề án quảng cáo “Comple màu vàng” cho Symantec, sau này Symantec lại thay đổi nhà quảng cáo khác. Nhân viên thiết kế của Oviglio & Mather tập trung chủ yếu ở Los Angeles. Họ rất hiểu thị trường phần mềm phòng chống virus, hiểu rõ Symantec và có kinh nghiệm quảng cáo trong lĩnh vực IT. Nếu hợp tác với họ, Trend Micro sẽ tiết kiệm được rất nhiều so với thời tác

nghiệp ban đầu. Chúng ta vừa có thể tận dụng kinh nghiệm của họ, vừa có thể hiểu thêm sách lược marketing của đối thủ.”

Robert và chúng tôi quen biết nhau từ thời kỳ đầu lập nghiệp, cho nên anh ấy luôn hiểu rõ tình cảnh khó khăn của chúng tôi. Tiếp theo, anh ấy lại cảnh cáo:

“Đương nhiên các bạn cũng biết mức giá của họ. Muốn hợp tác với họ, phải biết mặc cả giá thì mới có thể khống chế được dự toán và chất lượng dịch vụ.”

Về điểm này, chúng tôi đã chuẩn bị tâm lý rất kỹ. Những thứ cần chi thì không thể tiết kiệm, những thứ không nên chi thì cần phải dựa vào lý lẽ để tranh luận.

Lúc này, chúng tôi đã ngồi trong phòng họp của trụ sở chính Oviglio & Mather tại Los Angeles. Minh Chính và tôi vừa hỏi vừa phân tích, cố gắng giữ yên lặng, đợi Oviglio & Mather xuất chiêu trước. Trước mặt chúng tôi là Tổng Giám đốc của Oviglio & Mather và năm, sáu vị giám đốc cấp cao, ai cũng có một chút bí hiểm và nụ cười vui vẻ (Không biết là có ý gì? Có thể là [Ồ! Đã câu được con cá lớn] hay là [Ồ! Đây chính là đối thủ mà trước đây chúng ta đã giúp “comple vàng” đấu lại]. Họ bắt đầu giới thiệu với chúng tôi:

“Đây là chiến lược marketing cho sản phẩm của Trend Micro mà chúng tôi đã dày công nghiên cứu.”

Trước tiên, vị tổng giám đốc trình bày những tư liệu mà ông ta mất bao công sức để chuẩn bị:

“Năm 2000, Trend Micro đã chi tổng cộng ba triệu đô-la cho các hoạt động truyền thông quảng cáo trên khắp thế giới, trong đó 50% được chi cho các cố vấn marketing của Mỹ...”

Ông ta nói liền một mạch không ngớt về các con số đã được chuẩn bị rất kỹ càng. Tôi bắt đầu thấm mồ hôi. Thì ra những số liệu này rất có ý nghĩa, vậy mà nội bộ chúng tôi từ trước đến giờ lại chưa từng phân tích. Đương nhiên tôi cũng hiểu rằng đây là sự chuẩn bị hết sức tỷ mỉ và có chủ ý của Oviglio

& Mather, nhằm phô bày tính chuyên nghiệp với chúng tôi. Tư liệu dễ dàng sưu tập, có bài bản sáng tạo mới có văn bản thực, cứ thử nghe xem họ có cao kiến gì.

Là do trực giác thôi!

“Khi chúng tôi hợp tác với Symantec, điều mà họ e ngại nhất về sức mạnh của công nghệ của Trend Micro là tầm nhìn xa trông rộng của các bạn khi vạch ra sách lược sản phẩm. Các bạn luôn đi đầu trong việc phát minh những sản phẩm phòng chống virus và luôn đi đúng hướng, khiến các đối thủ cạnh tranh không thể không đuổi theo. Steve, xin hãy cho tôi biết, tại sao các anh có thể làm được như vậy? Tầm nhìn xa trông rộng của anh bắt nguồn từ đâu?”

Minh Chính lập tức trả lời chắc như đinh đóng cột.

“Là do trực giác thôi!”

Một bầu không khí trầm lắng bao trùm khắp cuộc họp. Dường như mọi người đều khiếp sợ trước thanh thế của anh ấy. Một lúc lâu không ai còn dám truy hỏi nữa.

“Là do trực giác thôi! Kinh nghiệm tích lũy nhiều năm khiến tôi hết sức nhạy cảm, hết sức tỉnh táo trước mọi hoạt động của giới kinh doanh. Nhờ trực giác này, nên tôi có thể biết bước tiếp theo nên đi về hướng nào.”

Anh vừa nói vừa khoa tay múa chân, tiếng cười làm chấn động cả gian phòng, Minh Chính bắt đầu nói sôi nổi hơn. Trực giác của anh ấy, đặc biệt là giác quan thứ sáu thật không sai vào đâu được.



Trend Micro thực hiện chiến dịch quảng cáo toàn cầu "Go-Red" năm 2003.

Chỉ thấy mắt của mọi người ở Oviglio & Mather sáng lên, ngồi im lặng nghe Minh Chính. Tôi tự cười thầm: “Sau này các anh phải học hỏi thêm nhiều về cách kinh doanh của người phương Đông đây! Chỉ có lý sự cùn, không có sách vở mạch lạc rõ ràng nào cả, thế mà có vô khối những triết lý chỉ có thể hiểu ngầm.”

Khi Minh Chính vừa dứt lời phát biểu, vị Tổng Giám đốc giám sát thiết kế quảng cáo liền quay sang tôi, nói:

“Jenny, cô thử nói xem! Nét văn hóa gì khiến Trend Micro có thể dẫn đầu trong lĩnh vực kỹ thuật?”

Hay lắm! Một câu hỏi về văn hoá, chứ không phải về quản lý kinh doanh, sách lược marketing hay là phương hướng kỹ thuật. Các câu hỏi về văn hóa thì không có đáp án cố định nào cả, không có giới hạn đề mục nào. Đây chính là sở trường của tôi, tôi liền vận theo khẩu khí của Minh Chính, nói đến “Văn hóa 4 C” đáng tự hào của tôi: sáng tạo (Creativity), giao tiếp (Communication), đổi mới (Change), và khách hàng (Customer). Đương nhiên tôi không có được cái hào hùng như Minh Chính, tôi chỉ cố gắng truyền đạt bằng tất cả tình cảm của mình.

Nhóm người của Oviglio & Mather dồn dập hỏi tôi rất nhiều câu hỏi liên quan đến quan điểm kinh doanh, thời cơ thắng lợi. Cuộc nói chuyện kéo dài suốt bốn tiếng đồng hồ, cuối cùng vị Tổng Giám đốc bắt tay chúng tôi, hào hứng nói:

“Trước đây, chúng tôi luôn cho rằng Trend Micro là do một nhóm cuồng về kỹ thuật tạo dựng nên. Hôm nay, được gặp các bạn, ấn tượng ban đầu hoàn toàn thay đổi. Trend Micro thật sự không phải vậy. Mặc dù chuyên về lĩnh

vực an ninh mạng, nhưng văn hóa lại trẻ trung, hoạt bát, nhiệt tình, không hề bảo thủ. Các bạn lấy tâm nhìn xa phát triển chiến lược để giành lấy thắng lợi, không chỉ đơn thuần là khoa học kỹ thuật.”

Tổng Giám đốc giám sát thiết kế quảng cáo cũng cao hứng nói:

“Trend Micro không giống với các công ty khác. Bây giờ, chúng tôi đã hiểu sự khác biệt thật sự giữa các bạn và đối thủ cạnh tranh. Nhất định, chúng tôi sẽ vạch ra một phương án thể hiện đầy đủ ý nghĩa sáng tạo để làm nổi bật phẩm chất đặc biệt của các bạn.”

Sau lần gặp mặt này không lâu, hai bên đã ký kết thỏa thuận hợp tác, lấy Go-Red làm biểu tượng chủ đạo dựa trên công nghệ Intuitive Information Security. Sau rất nhiều lần thỏa hiệp, cuối cùng chúng tôi đã vạch ra được phương án sơ lược. Định vị sản phẩm của Trend Micro là những sản phẩm bảo mật hệ thống trên mạng, dùng sách lược được chuẩn bị kỹ lưỡng để định hướng hoạt động cho Trend Micro, cộng thêm trực giác và kinh nghiệm tích lũy.

Cờ vây được coi là trò chơi có trí tuệ và sách lược cao nhất, cho nên khi thiết kế quảng cáo, chúng tôi đã thống nhất sử dụng cờ vây làm chủ đề. Để biểu tượng cờ vây được khách hàng phương Tây chấp nhận, chúng tôi đã tiến hành nghiên cứu thị trường tại các nước như Mỹ, Nhật Bản, Đức, Pháp. Thật may mắn, gần như cùng lúc khi quảng cáo Go-Red của chúng tôi xuất hiện trong bộ phim Beautiful Mind do diễn viên đoạt giải Oscar thủ vai, cờ vây cũng trở thành môn thể thao trí tuệ yêu thích của các sinh viên Harvard. Điều này giúp chúng tôi tăng không ít thanh thế.

Ba tháng sau (tháng 10/2001), David Rowe chính thức nhận chức Phó Tổng Giám đốc Điều hành Marketing toàn cầu của Trend Micro. Tôi giao cho anh mọi văn bản dự toán, kể cả những tài liệu nhỏ nhất, hỗ trợ anh ta thuyết phục các công ty chi nhánh phối hợp thực hiện chiến lược marketing toàn cầu, thống nhất phương hướng dự toán mới. Cuối cùng, tháng 3/2002, Trend Micro thành công trên toàn thế giới. Mỹ, châu Âu, Nhật Bản, Đài Loan, Đông Nam Á, châu Mỹ Latinh lần lượt xuất bản các trang tập san lấy màu đỏ làm nền, thể hiện tấm lòng nhiệt tình trước sau như một đối với chúng tôi: Lấy trực giác nói lên nhu cầu, làm nổi bật kinh nghiệm chuyên

về phòng chống virus của chúng tôi, như thế mới có thể có trực giác, nhanh chóng thích ứng với nguy cơ, tìm ra sách lược an toàn đúng đắn.

Hành khúc

Quảng cáo đầu tiên được đăng trên nhật báo *Starch Report* đã gây chấn động. Trong giới doanh nghiệp có rất nhiều người truyền tai nhau: “Trend Micro dường như bắt đầu cuộc chơi rồi.” Những nhà đầu tư, khách hàng, đại lý bán sản phẩm của chúng tôi đều vô cùng mừng rỡ. Cuối năm, nhật báo *Starch Report* đã bình chọn quảng cáo “bắt mắt nhất” (Most Noted) và cộng hưởng đẹp nhất (Associated), Trend Micro với Go-Red đã giành được 73% số phiếu ủng hộ, xếp thứ 10. Tại Nhật Bản, Trend Micro cũng giành được giải quảng cáo đẹp nhất năm của tạp chí *BYTE*.

Thành công của quảng cáo đương nhiên không thể đại diện cho toàn bộ hình tượng đang lên của công ty. Các thành tích kinh doanh cũng không thể hoàn toàn nhờ vào sách lược marketing. Nhưng điều quan trọng nhất là, cuối cùng Trend Micro đã đặt chân lên con đường rộng lớn bằng phẳng, vị thế của chúng tôi trong giới thương nghiệp dần dần được khẳng định.

Giành được giải nhất thương hiệu quốc tế lần thứ mười của Đài Loan là sự cổ vũ lớn nhất mà quê hương dành cho chúng tôi. So với 100 công ty lớn trên thế giới thì giá trị thương hiệu của chúng tôi vẫn thua kém rất xa, ngoài việc tiếp tục sáng tạo sản phẩm, kinh doanh thương mại quốc tế và sách lược marketing, chúng tôi cần phải nỗ lực phấn đấu không ngừng hoàn thiện mọi mặt.

Tôi chỉ mong thương hiệu của Trend Micro được khách hàng thật sự tin cậy, thắng bằng lối đánh bất ngờ hay có thể tạo thành tâm điểm của dư luận. Đạt được giải thưởng chẳng qua cũng chỉ là ánh hào quang nhất thời. Những thứ này đều không phải là giá trị lâu dài mà chúng tôi tìm kiếm. Bất kể dự toán trong tay nắm được là bao nhiêu, giá trị thương hiệu được Interbrand tính ra là bao nhiêu, điều tôi có thể khẳng định được là, con đường thương hiệu của Trend Micro sẽ vẫn luôn tiếp tục với phương châm “trong âm, ngoài êm”.

Mốc đánh dấu con đường thương hiệu của Trend Micro

Năm

1988- 1992 Sáng lập Trend Micro, bán sản phẩm PC-cillin trên toàn thế giới.

Năm

1992-
1996

1. Cho ra đời phần mềm ServerProtect và ký kết giao kèo hợp tác với Intel. Intel chịu trách nhiệm marketing trên thị trường châu Mỹ, còn Trend Micro marketing thị trường châu Á –Thái Bình Dương, tên thương hiệu Landesk Virus Protect thuộc quyền sở hữu của Intel, Trend Micro không được marketing thương hiệu của mình.

2. Trend Micro tiếp tục tiếp thị marketing sản phẩm PC-cillin tại thị trường Mỹ và các khu vực khác.

Năm

1996-
1998

Ký tiếp hợp đồng có thời hạn hai năm tiếp tục cung cấp sản phẩm kỹ thuật cho Intel, nhưng Trend Micro được quyền dùng thương hiệu ServerProtect để bán các sản phẩm khác trên toàn cầu, đồng thời phát triển phần mềm InterScan kết hợp với ServerProtect tạo ra sản phẩm ScanMail. Sử dụng thương hiệu Trend Micro bán hàng trên toàn cầu.

Năm

1998-
1999

Trend Micro tung cổ phiếu ra thị trường Nhật Bản, hệ thống CIS thống nhất toàn quốc, thực hiện quảng cáo sản phẩm bằng hình tượng ông nghe bệnh rộng khắp thế giới.

Năm

2000

Tổ chức bộ phận marketing Trend Micro rời rạc, thiếu sức mạnh lãnh đạo và khả năng dự trù chi phí chung, dần dần mất đi khả năng thống nhất. Các công ty chi nhánh tự đặt ra kế hoạch marketing, mỗi người nhảy theo một điệu nhạc khác nhau.

Năm

2001

Quyết tâm thống nhất, bắt đầu cùng với công ty quảng cáo Oviglio & Mather đặt ra phương án marketing quảng cáo toàn cầu, bắt đầu

tìm kiếm người vào chức vụ Phó Tổng Giám đốc Điều hành Marketing toàn cầu.

Năm 2002 Chiến dịch Red-Go chính thức được thực hiện, David Rowe được bổ nhiệm vào vị trí Phó Tổng Giám đốc Điều hành Marketing toàn cầu, thống nhất các sách lược sản phẩm công ty và các sách lược marketing. Quảng cáo của công ty được nhật báo *Starch Report* của Mỹ bình chọn là quảng cáo bắt mắt nhất năm.

Năm 2003 1. Vinh dự đứng đầu trong những thương hiệu quốc tế tại Đài Loan.
2. Tiếp tục chiến dịch quảng cáo Red-Go.

CHƯƠNG 3

Cơn bão tích hợp

(Mùa hè năm 2001 – Quý 2 năm 2001)

Hai cơn bão của môi trường kinh doanh cộng với một cơn bão tự mình gây ra.

“Cơn bão tích hợp” hình thành, đồng thời tràn vào Trend Micro.

Đây là sự đổ vỡ tất yếu xảy ra theo xu thế.

Chẳng con tàu nào may mắn thoát khỏi.

Thuyền trưởng dù giàu kinh nghiệm đến đâu cũng có thể gặp tai ương.

Dù cho thuyền trưởng có kinh nghiệm đến mấy cũng cần phải trải qua hoạn nạn này.

Cơn bão hoàn mỹ đem lại trải nghiệm hoàn mỹ.

Con tàu phòng chống virus trong đại dương
mênh mông đi về hướng nào?

Có tiếp tục cuộc hành trình chưa hoàn thành không?

Mùa hè ở California, ánh nắng mặt trời ảm áp, bầu không khí trong lành khiến người ta chỉ muốn nằm thanh thoi phơi nắng trên bãi biển. 7 giờ 30 phút sáng, tôi và Minh Chính lái chiếc xe Jaguar màu xanh nhạt men theo đường quốc lộ số 1 bờ biển Thái Bình Dương hướng về phía cảng Marina Del Rey. Ánh nắng ban mai chiếu rọi những con sóng biển dập dờn, lấp

lánh. Làn gió nhẹ thổi dịu dịu bên tai, mơn man trên mặt người. Nếu như không phải vì cuộc họp trước mắt, chắc chúng tôi sẽ dừng lại, thưởng thức bức tranh làm say đắm lòng người này. Chúng tôi ngồi trên xe trầm lặng khác thường, cả hai đều mang trong lòng một nỗi ưu tư giống nhau, chậm chạp cho xe lăn bánh về phía trước:

“Sắp muộn rồi đấy.”

Minh Chính chăm chú lái xe, dường như việc đến muộn là nỗi lo duy nhất của anh ấy vào lúc này.

Vất vả lắm, chúng tôi mới đến được khách sạn Ritz Carlton nằm đối diện cảng. Đồng hồ chỉ 8 giờ 10 phút.

“Anh chuẩn bị xong chưa?”

Tôi hỏi nhỏ. Minh Chính hít một hơi dài, khẽ gật đầu, khuôn mặt ánh lên nụ cười cương quyết. Đẩy cửa, chúng tôi bước vào gian sảnh phòng họp các giám đốc cấp cao của Trend Micro được tổ chức ba tháng một lần.

“Chào, Steve! Chào, Jenny!”

Mười bốn vị cộng sự ngồi quanh chiếc bàn dài thân mật chào chúng tôi. Mọi người đến rất đúng giờ, một bầu không khí yên lặng khác thường bao trùm khắp gian phòng, ngay cả tiếng chào hỏi nhau khe khe cũng vang lên khắp phòng. Minh Chính nhanh chóng bước vào ghế chủ tọa, lấy ra chiếc máy tính xách tay mà tối qua chúng tôi cùng với hai người trợ lý đặc biệt làm đến 4 giờ sáng mới xong bản thảo bài nói chuyện *Con bão hoàn mỹ*.

Như thường lệ, tôi rút một cốc cà phê cho mình, đôi vai to bè của Oscar Chang, người phụ trách quản lý sản phẩm chắn ngay trước mặt tôi. Tôi vỗ vào vai anh, nhưng thậm chí anh còn không ngước mắt lên nhìn tôi, mà chỉ trầm lặng gật gật đầu. Oscar là người đã sát cánh cùng chúng tôi khi mới bắt đầu lập nghiệp và cho dù có lạc quan yêu đời đến mấy thì lúc này, anh cũng đang phải chịu sức ép ngàn cân.

Hiện thực tàn khốc

“Đây là cuộc họp khó khăn nhất mà tôi từng chủ trì. Tôi biết các bạn đều đang chờ đợi, chờ xem tôi có trò ảo thuật cải tử hoàn sinh nào không.”

Minh Chính mở lời phá tan sự yên tĩnh, rồi cười gằn, Trong những cuộc họp trước đây, Minh Chính thường biểu diễn nhiều chiêu mới khi bắt đầu hoặc kết thúc cuộc họp:

“Rất tiếc, không có trò ảo thuật nào cả. Lần này chúng ta buộc phải đối mặt với hiện thực tàn khốc.”

Minh Chính nghiêm mặt nói. Tôi nghe thấy tiếng thở dài của 14 vị đồng sự. Bản báo cáo tài chính của sáu tháng đầu năm vẫn chưa được công khai, nhưng những suy đoán lung tung đã gây ra phản ứng bất lợi cho thị trường cổ phiếu. Vị Giám đốc Tài chính mới lên nhậm chức chưa đầy một năm Mahendra Neigi, một tuần trước đau khổ thông báo lợi nhuận tụt giảm so với dự kiến. Đây là lần đầu tiên sau ba năm phát hành cổ phiếu, Trend Micro không đạt được mục tiêu đề ra trong báo cáo tài chính. Thị trường cổ phiếu lập tức có phản ứng, và chỉ trong một đêm, giá cổ phiếu của Trend Micro đã giảm xuống 43%. Nếu so với đỉnh điểm đầu năm 2000, chúng tôi đã mất một lượng vốn khoảng 320 tỷ yên Nhật. Đó chính là lý do khiến nét mặt của 14 vị giám đốc cấp cao đượm vẻ ưu phiền và cũng là nguyên nhân khiến không khí yên lặng đến vậy. Trong lòng họ hẳn có rất nhiều điều nghi hoặc:

“Chẳng lẽ công ty cũng dẫm lên vết xe đổ của rất nhiều công ty mạng khác trong hơn một năm qua sao? Tất cả đều hóa thành bong bóng sao? Còn tiền đồ cá nhân của mỗi người thì sao? Các quyền chọn cổ phiếu chẳng lẽ đều trở thành đồng giấy lộn? Có cần thiết phải bỏ hết và làm lại từ đầu không? Tổng giám đốc sẽ có đối sách như thế nào? Anh ấy sẽ thành thực đối mặt với hoàn cảnh hay là cứ lạc quan nhưng lại không đưa ra giải pháp nào để cứu vãn tình hình? Hãy xem anh ấy nói thế nào rồi quyết định.”

Mười bốn cặp mắt cùng sáng lên nhưng cảnh giác và dè chừng, nhìn chăm chăm vào Con báo tích hợp” trên màn hình.

“Chuyện gì đã xảy ra?” – Có lẽ đây là điều mà tất cả mọi người đều muốn hỏi.

Minh Chính vẫn bám lấy chủ đề:

“Trong quý hai năm nay, có ba cơn bão táp đồng thời tấn công Trend Micro. Cơn bão lớn nhất là cơn bão kinh tế toàn cầu. Đây là cơn bão lớn nhất và khó tránh nhất. Sự lạc quan quá mức của hai năm trước đã dẫn đến tình trạng cung vượt cầu như ngày hôm nay. Các công ty lớn lần lượt cắt giảm dự toán chi phí cho dịch vụ tư vấn thông tin máy tính. Mỹ là nơi đầu tiên chịu mũi dùi của cơn bão. Ngoài ra, do chúng ta chỉ tập trung vào thị trường doanh nghiệp, nên hoạt động của Trend Micro ở Mỹ trong sáu tháng vừa qua chỉ đạt 70% kế hoạch.”

Tôi liếc nhìn Tổng Giám đốc Trend Micro tại Mỹ. Mike Corner với dáng người cường tráng cao lớn ngồi ngay trước mặt tôi, trở nên trầm tư nặng nề. Mái tóc dường như bạc nhiều hơn so với lần gặp mặt trước. Đã ba quý liên tiếp, anh ấy chưa đạt mục tiêu bán hàng. Tôi rất muốn an ủi anh bạn cũ rất trung thành này: “Không sao, tôi biết anh đã cố gắng hết sức rồi”, nhưng kiểu an ủi này làm sao có thể xoa dịu được vết thương do thị trường cổ phiếu gây ra? Nhưng sự im lặng của mọi người cho thấy, không phải ai cũng thông cảm với việc không hoàn thành nhiệm vụ của Mike Corner.

Không chỉ có khách hàng phải cắt giảm chi tiêu do ảnh hưởng của cơn bão kinh tế mà chiến lược cung cấp dịch vụ phòng chống virus qua mạng của chúng tôi cũng bị giáng một đòn đau. Thị trường viễn thông vốn được coi là đầy tiềm năng cũng lâm vào khủng hoảng và hầu hết các nhà cung ứng dịch vụ mạng bị đánh bật hoàn toàn. Theo ý định ban đầu, chúng tôi muốn thông qua những nhà cung ứng dịch vụ này để cung cấp dịch vụ phòng chống virus trực tuyến và số tiền thu được sẽ là một nguồn thu mới. Vào thời điểm hiện tại, chúng tôi đã ký khá nhiều hợp đồng chiến lược với Nortel, WorldCom, Nippon Telegraph and Telephone (NTT), Điện tín Đức, Deutsche Telekom, France Telecom, British telecom, v.v... Tuy nhiên, những công ty điện tín này hiện nay đang trong tình trạng suy thoái, không còn sức phối hợp với chúng tôi thực hiện dự án mới. Chúng tôi ký được hợp đồng nhưng lại không có thêm thu nhập, lãng phí rất nhiều tiền vào khâu marketing và nghiên cứu, phát triển sản phẩm. Sai lầm của chúng tôi càng nghiêm trọng hơn khi đã quá lạc quan tính toán doanh thu của dự án này.

Minh Chính thẳng thắn thừa nhận khuyết điểm:

“Tôi đã quá vội vàng khi thị trường vẫn chưa chín muồi và lạc quan quá mức khi cho rằng mô thức mới sẽ nhanh chóng được mọi người tiếp nhận. Tôi không thể ngờ môi trường lớn này không dễ dàng cho phép thị trường mạng tiếp tục tăng trưởng. Chúng ta đang nằm trong giai đoạn cuối của hiệu ứng Domino. Bong bóng bắt đầu vỡ từ năm ngoái cuối cùng đã tấn công chúng ta. Dự án Internet Outsourcing Service (IOS) thất bại, tôi xin chịu hoàn toàn trách nhiệm.”

Minh Chính nói có phần chua xót. Hai năm trước, bộ phận chuyên về IOS phát triển vô cùng rực rỡ. Minh Chính dẫn đầu đoàn quân xông pha vào chốn thương trường, ký kết hợp đồng với nhiều công ty điện tín lớn trên toàn thế giới. Và mỗi lần có thêm một khách hàng mới, giá trị cổ phiếu cũng thêm một lần tăng cao. Giới kinh doanh ngưỡng mộ. Các nhà phân tích cũng có thiện cảm, cho rằng chúng tôi có thể làm nên sự nghiệp. Nhưng không ai ngờ được rằng điện tín thế giới lại là lĩnh vực đầu tiên bị tấn công. Các công ty điện tín lớn trên thế giới lần lượt rơi vào vòng xoáy hiểm họa. Toàn bộ chiến lược liên minh phải dừng lại, các bộ phận mới, sách lược mới cũng đành phải lui binh.

Trước cơn bão táp trên đại dương bao la, một con thuyền sao có thể chống đỡ nổi? Một sách lược dù hoàn mỹ đến đâu mà không có thiên thời địa lợi cũng chỉ uổng công vô ích. Mặc dù không ai dám trách móc Tổng Giám đốc hành động quá nóng vội, nhưng cũng khó che giấu nổi thất vọng.

Những cơn bão liên tiếp

Cơn bão thứ hai kéo đến ngay sau đó chính là sự chậm trễ của dự án điện tử Trend e-projects. Hợp đồng đã ký, tiền đặt cọc cũng đã nhận, vậy mà đột nhiên hai kế hoạch sản xuất chương trình phòng chống virus e-government cho Nhật Bản bị trì hoãn; kế hoạch chuyển giao công nghệ tại Viện Khoa học và Công nghệ Trung Sơn của Đài Loan cũng tạm thời dừng lại. Vì thế, khoản lợi nhuận 400 triệu yên cũng trở thành con số 0 và ảnh hưởng rất lớn đến báo cáo tài chính quý hai của chúng tôi. Minh Chính bất lực nói:

“Chúng ta không thể dự đoán trước điều gì. Chúng ta không biết rõ sẽ phải trì hoãn đến bao giờ, cho nên quý tiếp theo không tính vào dự toán doanh thu nữa. Chúng ta cần nỗ lực tìm kiếm những nguồn doanh thu mới có thể bù đắp tổn thất.”

Chúng tôi sớm biết không thể dựa vào doanh thu từ các nguồn đơn đặt hàng và cần tích cực tìm kiếm doanh thu từ nhiều lĩnh vực khác nhau. Nguồn lực kích thích tăng trưởng mạnh nhất là đơn đặt hàng đến từ các lĩnh vực khác, đặc biệt là những đơn đặt hàng liên tục, không ngừng của các kênh phân phối trên toàn cầu. Việc tính gộp các chương trình chính phủ vào dự kiến tài chính nằm ngoài tầm kiểm soát. Chúng tôi không tính đến việc ngân sách chính phủ cũng chịu sự tấn công của cơn bão kinh tế. Mất 400 triệu yên Nhật chỉ trong một quý. Phó Tổng Giám đốc Trend Micro ở Nhật Bản Watanabe cúi đầu xấu hổ, không nói một lời. Nửa năm nay, anh đã dồn hết tâm sức vào những dự án lớn với chính phủ. Tự tin và lạc quan quá mức, Watanabe đã coi nhẹ việc khai thác mạng lưới phân phối. Rất khó miễn trách nhiệm cho anh trước sai lầm này.

“Hai cơn bão trên là do ngoại cảnh tác động và chúng ta không lường trước được nhưng cơn bão thứ ba lại là do chúng ta chủ động tạo ra.”

Minh Chính tiếp tục nhấn mạnh. Hai cơn bão đầu khiến không khí trong phòng ngột ngạt hết sức. Chỉ có tiếng thở dài nặng nề mà không có tiếng mọi người thảo luận, cả gian phòng im phăng phắc, ngột ngạt. Trong ký ức của tôi, Trend Micro chưa từng có cuộc họp nào nặng nề, nghiêm trọng như vậy.

Đêm khuya hôm qua, khi chuẩn bị xong tư liệu cho cuộc họp này, Minh Chính và tôi cũng đã cùng nhau thảo luận và thống nhất rằng, có cố tình lạc quan cỡ vũ tinh thần mọi người cũng không có tác dụng gì, nhất định phải thông báo rõ tin xấu. Chỉ có đối mặt với hiện thực tàn khốc, chúng tôi mới có thể tiến bước vào tương lai, cùng nhau vượt qua thời khắc hoạn nạn này.

Ba cơn bão táp liên tiếp bùng phát đã khiến cả thế giới phải giật mình bưng tỉnh.



“Bắt đầu từ năm nay, chúng ta sẽ áp dụng chế độ kế toán và kiểm toán nghiêm ngặt nhất. Bất kỳ khoản dự thu hoặc chi phí dịch vụ khách hàng nào cũng đều phải chia theo tỷ lệ thời hạn của hợp đồng. Chúng ta không được vào sổ một lần tất cả các khoản. Chúng ta niêm yết cổ phiếu trên thị trường Nhật Bản, nên không nhất thiết phải tuân theo những quy tắc tiêu chuẩn kế toán mới của Mỹ. Tuy nhiên, chúng ta cần hướng đến cạnh tranh trên toàn thế giới, và tốt nhất là nên chuẩn bị sớm. Những tiêu chuẩn tính toán nghiêm ngặt cho chúng ta biết rõ hơn nguồn thu nhập tài chính. Bảng biểu báo cáo càng rõ ràng thông suốt càng khó phát sinh sai lầm. Đây chính là nguyên tắc mà Giám đốc Tài chính Mahendra Neigi kiên trì theo đuổi.”

Nói đến đây, Minh Chính quay sang nhìn Mahendra Neigi và yêu cầu bổ sung ý kiến. Tuy khá mệt mỏi nhưng Mahendra rất kiên định nói:

“Đúng vậy! Sớm hay muộn, chúng ta cũng phải nghĩ tới điều này. Khi bắt tay thực hiện, doanh thu từ các hợp đồng (chiếm khoảng 1/4 doanh thu mỗi quý) có thể bị ảnh hưởng. Chắc chắn giá trị cổ phiếu sẽ chịu ảnh hưởng không nhỏ của hai cơn bão, nhưng chúng ta phải làm cho đến cùng. Mọi chuyện sẽ đơn giản hơn nếu chúng ta thay đổi đồng thời các nguyên tắc doanh thu. Tuy nhiên, chúng ta chỉ thay đổi nửa vời việc xác nhận dự toán nửa năm một lần của Nhật Bản thành cách tính mỗi quý một lần như của Mỹ, sau đó chuyển doanh thu sản phẩm ban đầu từ doanh thu sản phẩm được tính toán toàn bộ một lần thành doanh thu dịch vụ khách hàng được tính toán tỷ lệ trên cơ sở thời hạn thực hiện hợp đồng. Dưới sự tập kích chông chéo hai lần như vậy, doanh thu quý này của chúng ta lại giảm bớt thêm 15%.”

Mahendra Neigi không quên thêm chút hài hước khi nhận định cơn bão thứ ba giống như việc thêm hoa vào túi garam. Có người bắt đầu cười trộm.

Tìm niềm vui trong sự đau khổ cũng là một trong những sở trường của nhân viên Trend Micro.

“Đúng là như thế! Hai cơn bão đầu là do môi trường bên ngoài tác động cộng thêm một cơn bão do chính chúng ta gây ra, cả ba cơn bão này nhất loạt tập kích chúng ta.”

Minh Chính tiếp lời:

“Mọi người đã xem qua bộ phim *The Perfect Storm* (Cơn bão tích hợp) chưa? Nếu chỉ là một cơn bão đơn độc xuất hiện, chúng ta có thể dễ dàng ứng phó, nhưng ba cơn bão hợp lại sẽ hình thành nên cơn bão tích hợp. Không một con thuyền nào có thể may mắn thoát khỏi, dù vị thuyền trưởng có kinh nghiệm đến đâu. Cơn bão tích hợp trên màn hình này có sự xuất hiện một con thuyền nhỏ biểu tượng cho Trend Micro đang chống chọi lại cơn sóng dữ. Đây là bức tranh mà tôi qua chúng tôi đã vất vả phác ra.”

Một thời oai hùng

“Ồ! Nguy hiểm quá!”

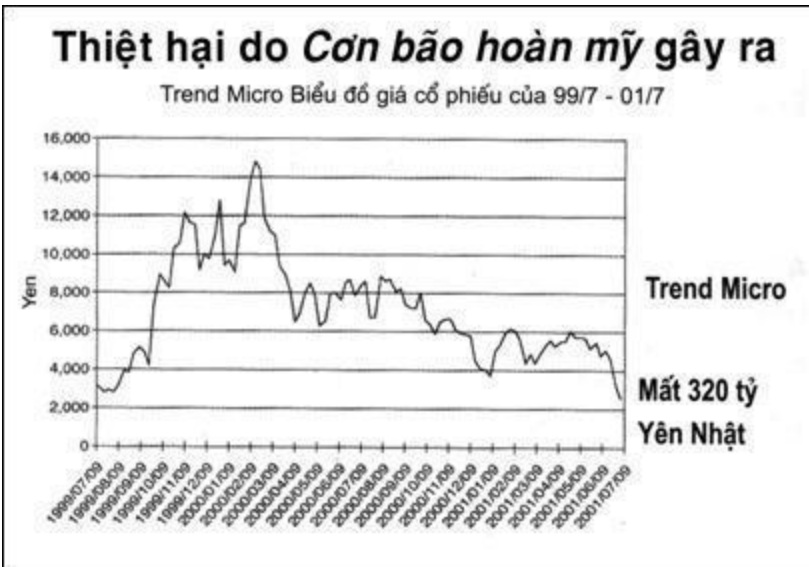
Phó Tổng Giám đốc bộ phận dịch vụ hỗ trợ kỹ thuật toàn cầu Max Cheng kêu lên. Đây là lần đầu tiên trong cuộc họp này có người phá vỡ bầu không khí buồn tẻ trầm lặng.

“Đương nhiên là nguy hiểm! Nó đã khiến chúng ta mất 320 tỷ yên Nhật.”

Một đường đồ thị giá cổ phiếu của Trend Micro hiện trên màn hình liên tục bị rút xuống điểm thấp nhất.

“Ôi!”

Nick Dederer đau khổ, bất lực đập vào ngực. Mọi người trong phòng đều có chung cảm giác.



Nhưng Trend Micro đã chống đỡ đến giây phút cuối cùng của thời kỳ bong bóng nở tung này. Trước đây mặc dù giá cổ phiếu của chúng tôi bị giảm theo sự suy thoái chỉ số kinh doanh hàng ngày, nhưng cũng chưa từng bị rớt giá mạnh đến như vậy. Trend Micro luôn được coi là biết cách hạ cánh nhẹ nhàng, nhưng đến mùa hè năm 2001, mọi chuyện đã thay đổi...

Từ năm 1998 đến cuối năm 2001, khi vừa mới tung cổ phiếu ra thị trường, nhân viên của Trend Micro luôn ngẩng đầu hãnh diện với mọi người. Tại Đài Loan, Trend Micro là đội quân tiên phong trong giới phần mềm mạng; tại Nhật Bản, là đầu rong trên thị trường cổ phiếu; tại Mỹ, là con hắc mã khoa học kỹ thuật, tiền đồ vô hạn không thể ước đoán được; tại châu Âu, Tổng Giám đốc các công ty chi nhánh đều đổi xe hơi mới.

Đương nhiên điều này không chỉ riêng Trend Micro có được mà hầu hết các công ty mạng quốc tế và viễn thông đều có được. Trend Micro chỉ là một giọt nước trong đại dương mệnh mông, tích lũy hơn mười năm kinh nghiệm và thành tích lập nghiệp, trong thời gian ngắn ngủi đó vươn lên đỉnh cao theo đà con sóng mạng.

Có đôi lúc tôi nhớ đến thời kỳ hoàng kim đó, đồng thời than thở và nghi hoặc niềm lạc quan và lòng tin của toàn thế giới lúc đó do đâu mà có. Tại sao ngay cả nhà đầu tư tinh nhanh nhất, các công ty xí nghiệp bảo thủ nhất cũng phạm phải quyết sách sai lầm dễ dàng nhận ra này?

Bắt đầu từ năm 1994, mạng Internet được ứng dụng rộng rãi như lửa cháy, chớp mắt đã lan khắp toàn cầu. Sự xông xáo của Netscape như thể chẻ tre, kỳ tích của Yahoo khiến người ta phải khâm phục ngưỡng mộ, sự thành công của Amazon.com vang dội toàn cầu. Trước tình hình đó, vị bá chủ tin học toàn cầu Microsoft đã dốc toàn lực phát triển trình duyệt Internet Explorer, IBM phát triển eBusiness, HP nhanh chóng đưa ra chủ trương eService, và rất nhiều công ty mới lập nghiệp hay các sản phẩm mới sáng chế lần lượt lấy tên “e” hoặc “.com”. Lý luận về nền kinh tế mới làm mê hoặc giới học thuật, các nhà đầu tư và thậm chí cả dân chơi cổ phiếu trên toàn thế giới.

Bản chất làm mê hoặc lòng người của lý luận này là “nó dễ dàng cho phép con người ta mạnh dạn ước mơ, ý chí quyết tâm thực hiện”. Nhiều người gọi đây là cải cách lớn nhất từ trước tới nay của cách mạng công nghiệp. Mạng Internet sẽ làm thay đổi vĩnh viễn hành vi giao tiếp của con người. Tất cả những ngành công nghiệp truyền thống không “e - hóa” sẽ bị đào thải. Các công ty mạng Internet mới sẽ nhanh chóng thay thế các cửa hàng lạc hậu. Giá trị thị trường của website mua sắm Amazon.com lớn gấp mười lần Barnes & Noble, một cửa hàng có thương hiệu lâu năm, là bằng chứng rõ ràng nhất chứng minh điều này.

Xuôi theo bong bóng

Trend Micro đang trên đà phát triển. Không ai có thể phủ định dự tính này. Không ai có thể kháng cự lại trào lưu này. Khi lên mạng gửi email, tìm kiếm tư liệu, chơi game hay mua đồ, ai có thể thoát khỏi sự mê hoặc của mạng Internet? Ai có thể quay về với những phương thức cũ? Kinh nghiệm bản thân càng kiểm chứng thêm lời dự báo trước về thời đại Internet đang đến, khiến mọi người điên cuồng đầu tư, dốc toàn lực theo đuổi, mà không tính đến ngày hái quả, không sợ phá sản, chỉ sợ bị thời đại đào thải. Mạng Internet cùng với các công ty Dotcoms nổi lên ầm ầm, nhanh chóng lôi cuốn toàn thế giới.

Ngày nay, người ta gọi đó là “bong bóng Internet”, nhưng khi đó toàn thế giới đều nhất trí cho rằng thời đại nền kinh tế mới đã đến gần, mạng Internet sẽ thay đổi triệt để toàn bộ hành vi kinh tế như tìm kiếm tri thức, mua bán trực tuyến, marketing. Các kênh marketing và kinh doanh sản xuất truyền thống không còn được ưa chuộng và coi trọng. Mạng Internet và các

công ty Dotcoms được các nhà phân tích tăng bốc lên tận trời cao. Bản chất của kinh doanh thương nghiệp không còn là tạo ra lợi nhuận, mà là bán đi một ước nguyện của cuộc đời, tìm cách tập trung nguồn vốn, hết sức vui vẻ “đốt” tiền, sau đó nhanh chóng đưa cổ phiếu lên sàn giao dịch. Trong khoảnh khắc, rất nhiều tiểu anh hùng mạng Internet xưng bá thiên hạ, Dương Chí Viễn của Yahoo, Jeff Bezos của Amazon.com, Masayoshi Son của Ngân hàng Phần mềm Soft Bank Nhật Bản, Vương Chí Đông của Tân Lãng Trung Quốc, Trương Triều Dương của Suu Hồ, Hạ Nguyên, Tiết Hiểu Lam của Đài Loan là những nhân vật tiêu biểu. Tuổi trẻ với hoài bão, ước mơ chính là vốn liếng giúp ta bước vào đời, kinh nghiệm dường như không quan trọng. Thị trường cổ phiếu vô cùng náo nhiệt, hàng ngày những công ty mạng tung cổ phiếu lên sàn giao dịch Nasdaq, trở thành cái đích để dân chơi cổ phiếu điên cuồng theo đuổi. Hàng ngày, chúng ta nghe thấy những câu chuyện có người chỉ trong một đêm trở thành triệu phú. Ngay cả những nhà kinh doanh bảo thủ nhất như Acer hay Aurora của Đài Loan, Mitsubishi, Mitsui của Nhật Bản... cuối cùng cũng phải chạy theo guồng quay của Internet, dần xuôi theo bong bóng.

Nghĩ lại, đó là thời đại chứa chan hy vọng, nhiệt tình và thơ mộng! Các ngành cuống lên tìm cách đổi mới, trăm nhà đua nhau phô bày lý luận nền kinh tế mới. Từ các giáo sư đại học, các chuyên gia có tiếng về tiền tệ, lão làng trên thương trường, cho đến sinh viên mới ra trường, những người mới bước vào nghề và dân chơi cổ phiếu toàn cầu, cả thế giới dường như bị thôi miên, cùng chung giấc mộng đẹp phát tài.

Tiếc là mộng đẹp dễ tỉnh, quả bong bóng lớn mà cả thế giới cùng thổi lên cuối cùng đã vỡ. Từ năm 1994 đến năm 2000, giấc mộng Nam Kha kéo dài vền vẹn sáu năm trời, tiếp ngay sau đó là những vụ lỗ vốn lớn dồn dập của Enron, Thông tấn Thế giới, AOL của Mỹ. Các nhà phân tích cổ phiếu và các công ty có cổ phiếu trên thị trường, không ngừng tung ra những tin tức xấu. Bong bóng đua nhau nổ tung. Giá cổ phiếu của Yahoo rớt thảm hại. Kế hoạch đầu tư mạng Internet của Ngân hàng Phần mềm Nhật Bản bị dừng lại. Ngay cả Intel, Microsoft có nguồn vốn chắc chắn cũng không tránh khỏi bị liên lụy, chứ đừng nói đến những công ty mới lên sàn, chưa có nền tảng làm sao chống đỡ nổi.

Hoang mang, dao động

Trend Micro thành lập ở California từ năm 1988, nhưng không thuộc dạng anh hùng lập nghiệp Internet. Trong giới phần mềm tin học lắp ráp đồng bộ, chúng tôi cũng được coi là lão làng từng trải. Lịch sử 15 năm không thể so sánh được với giới doanh nghiệp truyền thống, nhưng trong giới Internet lại được coi là bậc gao cội. Nổi gian truân từ thuở lập nghiệp, với lòng quyết tâm sắt đá, như nhà quân sự từng trải qua trăm trận đánh có thắng có thua đã giúp chúng tôi rèn giũa bản thân mình thêm khôn ngoan lão luyện. Chúng tôi biết rằng cạm bẫy luôn rình rập xung quanh, nhưng cũng hiểu rằng, cơ hội đến thì không được bỏ lỡ. Hơn mười năm rón rén, như bước trên băng mỏng, chúng tôi luôn tập trung vào việc phát triển phần mềm phòng chống virus. Chúng tôi luôn là đội quân tiên phong trên con đường hoạch định sản phẩm chiến lược. Nhưng ở khía cạnh quản lý tài chính, chúng tôi lại là những tên bảo thủ siêu hạng, chưa từng đi vay, chưa từng đầu cơ, chưa từng liều lĩnh.

Công ty thành lập được mười năm, chúng tôi mới quyết định tung cổ phiếu ra thị trường. Vừa may gặp được thời kỳ thịnh vượng nhất của mạng Internet, thị trường cổ phiếu khoa học công nghệ cao trên toàn thế giới tăng lên vùn vụt, các tờ báo lớn thi nhau viết về anh hùng mạng Internet mới ra đời. Mặc dù Trend Micro không phải là công ty đột nhiên trỗi dậy trong những năm gần đây. Sự thịnh hành của mạng Internet lại chính là nguyên nhân dẫn đến sự hoành hành của virus, và vì thế phần mềm phòng chống virus được coi là giá đỡ cơ bản của Internet. Không những thế, Trend Micro còn là công ty phần mềm mới sáng lập duy nhất ở châu Á sở hữu công nghệ phòng chống virus mạng, nên giá cổ phiếu của chúng tôi luôn ở trong tình thế nước đẩy thuyền lên cao. Khi mới tung cổ phiếu ra công chúng, tiền vốn chúng tôi có được chỉ vền vện 8.300 yên Nhật. Ngay sau phát súng đầu tiên, con số này đã lên tới 38 nghìn yên Nhật, tăng gấp 1.000 lần. Nhờ vào bóng mát cổ phiếu của kỷ nguyên Dotcom, chúng tôi đã đạt được thành tựu huy hoàng rực rỡ.

Cũng có lúc, chúng tôi cảm thấy hoang mang. Giữa môi trường xung quanh quá sôi động, đôi khi, chúng tôi cũng lạc mất phương hướng.

Năm 2000, tại cuộc họp tổng kết thành tích, Minh Chính nửa đùa nửa thật nói với mấy trăm nhà phân tích thị trường cổ phiếu:

“Chúng tôi kiếm được quá nhiều tiền, với tỷ lệ lợi nhuận là 34%. Thật là hổ thẹn, hình như chúng tôi không đủ tư cách được gọi là công ty mạng Internet, bởi bản lĩnh đốt tiền quá kém cỏi.”

Lúc bấy giờ, tiêu chuẩn so sánh công ty mạng không phải là lợi nhuận mà là chiến lược và thị phần, hay chỉ đơn giản là tỷ lệ ưa chuộng của người dùng và mức độ liên kết với các website khác. Không biết mạnh dạn tiêu tiền sẽ bị coi là không có tầm nhìn xa, không có tiền đồ. Rất nhiều nhà phân tích thường đặt ra câu hỏi:

“Kế hoạch hợp nhất của Trend Micro thế nào rồi? Có nhiều tiền mặt như vậy thì anh dự tính sẽ sử dụng như thế nào?”

Họ thường xuyên phê bình chúng tôi quá bảo thủ, không biết tận dụng giá cổ phiếu cao mà mở rộng. Rất nhiều giám đốc cao cấp trong công ty cũng tát nước theo mưa, tát bật liên minh sách lược, giới thiệu đối tượng hợp nhất, kêu ca phàn nàn về việc tổng giám đốc không kịp thời hành động:

“Nếu chúng ta không nhanh chóng hành động thì công ty này sẽ bị đối thủ mua mất thôi.”

Đây là lời thúc giục thường xuyên trong nội bộ Trend Micro:

“Chúng ta có phương thức kinh doanh độc đáo, trước mắt, dù có bị thua lỗ nhưng tiền đồ rộng mở (không có chút căn cứ nào vào thành tích). Công ty lập nghiệp này đã đầu tư vào, công ty có cổ phiếu trên sàn giao dịch kia đã đưa ra giá cao ngất thế nào, các bạn muốn đầu tư hay là ngoan ngoãn xếp hàng? Đây là tư thế cao thường thấy ở những công ty mạng mới ra đời, đợi giá cao mới bán.”

Một người giỏi xoay sở, có quan niệm tiến bộ như Minh Chính lúc này lại bị gấn cái mác bảo thủ, phải chịu sức ép từ các tổ chức, đoàn thể nội bộ công ty và các nhà phân tích bên ngoài. Ngay cả những công ty mới ra đời, đợi cho giá cổ phiếu tăng cao mới bán cũng đều khinh thường việc chúng tôi ra giá không nhanh, không mạnh.

Trong hoàn cảnh đó, phải chống lại sự mê hoặc và những sức ép còn khó hơn cả việc mua hợp nhất.

Sai lầm và thất bại

Đề “cải thiện” điểm thiếu sót không biết đột tiền cho khoa học kỹ thuật của Trend Micro, các giám đốc cao cấp mạnh dạn thực hiện một số quyết sách sai lầm. Nhưng lúc đó, điều này đã khiến cho lòng người phấn khích, giá cổ phiếu tăng lên vùn vụt.

Quý bốn năm 1999, lần đầu tiên Trend Micro mua hợp nhất, dùng 30 triệu đô-la để mua lại một công ty Nhật Bản có lịch sử phát triển và khai thác phần mềm Unix hơn 20 năm. Đồng thời, chúng tôi cũng chiêu mộ thêm nhân tài ở Đài Loan, thành lập ipTrend – công ty phần mềm phát triển các sản phẩm dựa trên hệ điều hành Linux, với ý tưởng mở rộng ứng dụng của Linux trong thực tế, tiếp bước công ty nổi tiếng Red Hat của Mỹ, nhanh chóng tung cổ phiếu lên sàn giao dịch, tạo ra một thị trường mới. Có được tài lực và kinh nghiệm phát triển khai thác sản phẩm của Trend Micro làm hậu thuẫn, cộng thêm công nghệ tuyệt vời của Unix và tình hình tài chính ổn định của công ty Nhật Bản này, trong hoàn cảnh thị trường cổ phiếu lúc đó, phương án hợp nhất đã được đánh giá rất tốt. Rất nhiều nhân tài và có tiếng tăm trong các lĩnh vực khác nhau như Mahendra Neigi, nhà phân tích cổ phiếu kỹ thuật cao của Merrill Lynch tại Nhật Bản; Hayashi Yoshi Nori, Tiến sĩ công nghệ thông tin của trường đại học Brown, từng làm việc cho IBM tại Mỹ; và cũng là thành viên cốt cán trong nhóm nghiên cứu và phát triển của công ty OpenPath Software Đài Loan và một nhóm nam sinh ưu tú của Khoa Công nghệ thông tin trường Đại học Tổng hợp Đài Loan, đã nhiệt liệt hưởng ứng ipTrend.

Hệ thống giám hộ an toàn mạng trên hệ điều hành Linux, kết hợp ServerProtect mặc định tự động dải tần rộng đã mạo phạm đến gã khổng lồ Microsoft. Chỉ trong bảy tháng, chúng tôi đã phát triển thành công, đẩy mạnh việc tung cổ phiếu lên sàn giao dịch. Sản phẩm mới với cái tên eStation xuất hiện với sự tung hô rầm rộ. Tại Nhật Bản, Đài Loan và khu vực châu Á-Thái Bình Dương, chúng tôi mở nhiều hội nghị marketing, và người tham dự họp lần nào cũng tới con số hàng trăm với tinh thần phấn chấn, tin tưởng và vui vẻ. Trong đó, những nhà cung cấp như Aurora cũng dốc sức ghé vai gánh vác, hai bên cùng giúp đỡ lẫn nhau tạo thanh thế. Viễn cảnh trước mắt dường như rất tốt đẹp.

Không ngờ, trào lưu sử dụng Linux biến mất trong khoảnh khắc. Hệ điều hành miễn phí này không sao đột phá đi lên. Những người theo chủ nghĩa lý tưởng một phiếu rơi vào cảnh đau khổ, kể cả công ty con của Trend Micro cũng thua lỗ liên miên và đẩy công ty mẹ rơi vào cảnh khó khăn về tài chính. Tháng 4/2001, chúng tôi buộc phải hợp nhất công ty này vào công ty mẹ.

Đúng như dự đoán của mọi người, Giám đốc Điều hành công ty con là Mahendra Neigi chuyển sang làm Giám đốc Tài chính cho Trend Micro. Mahendra đứng ra xin lỗi và nhận trách nhiệm trước hội đồng quản trị về việc ipTrend từ chỗ sắp thành công thì gặp thất bại, dẫn đến thâm hụt 30 triệu đô-la tiền đầu tư. Minh Chính chỉ cười nói:

“Tôi cho rằng, thất bại lớn nhất của việc hợp nhất chính là để mất nguồn nhân tài vốn có của công ty. Nhưng cũng phải công bằng thừa nhận, nhờ việc hợp nhất lần này, chúng ta sẽ thu hút được rất nhiều nhân tài góp sức cho sự nghiệp phát triển của Trend Micro, vừa phát triển công nghệ phòng chống virus của Linux, vừa kết hợp lắp đặt thiết bị an toàn mạng cho ổ cứng. Các nguồn lực kỹ thuật này không những không mất đi, mà còn làm tăng thêm sức sống của Trend Micro. Hơn nữa, chúng ta có được vị giám đốc tài chính ưu tú nhất, nghìn vàng cũng không đổi được.”

Minh Chính luôn lạc quan và biết nhìn xa trông rộng, không hề nản lòng. Những lời anh nói ra là những lời tận đáy lòng, không chỉ là an ủi giám đốc tài chính hay hội đồng quản trị.

Tuy nhiên, khoản vốn vô hình quý báu này đương nhiên không được thị trường cổ phiếu lúc đó chấp nhận. Tổn thất lợi nhuận không thể bù đắp bằng kỹ thuật tiên tiến và kinh nghiệm. Việc hợp nhất lần này của Trend Micro không thể không thừa nhận là thất bại. Đó mới chỉ là một trong những sách lược sai lầm khi hoang mang và quá liều lĩnh.

Sau thời kỳ bong bóng

Mùa hè năm 2001, Minh Chính coi cơn bão tích hợp chỉ là sự đổ vỡ tất yếu phải xảy ra. Mọi sai lầm đều đã manh nha trong sự hoang mang từ hai năm trước, và rồi giá cổ phiếu đột nhiên rớt xuống như tiếng chuông cảnh tỉnh thế giới, đánh thức giấc mộng của các vị giám đốc cấp cao của Trend Micro.

Lúc đó, mọi người đều đang “say”. Còn hôm nay mọi người đều cùng ngồi trên một con thuyền. Nếu như có thể đồng tâm hiệp lực thì may ra vẫn còn cơ hội sống sót sau tai nạn lớn, tránh được họa chìm thuyền. Nếu lòng tin tan vỡ, mọi người trách móc lẫn nhau, thì một con thuyền nhỏ trong cơn bão táp lớn sẽ nhanh chóng mất phương hướng và rơi vào cảnh tan tác, số phận khó tránh khỏi biến thành bong bóng.

Tận đáy lòng, chúng tôi nhận định rằng cuộc họp giám đốc cấp cao lần này sẽ quyết định tương lai của Trend Micro. Mặc dù chúng tôi có lòng tin với 14 vị đồng sự, nhưng cuộc thử thách lớn lao này là quá sức, phản ứng của mỗi người ra sao rất khó dự đoán, hậu quả của ngón đòn này cũng khó dự tính trước. Không những thế, sau thời kỳ phát triển rực rỡ, rất nhiều đối tác bỗng trở mặt. Câu chuyện về Vương Chí Đông, người sáng lập trang Sina.com của Trung Quốc bị hội đồng quản trị xua đuổi vô lý, vì tức giận mà quay ra tố giác là một ví dụ điển hình.

Cả đêm không chợp mắt, trong lòng lo lắng, tôi suy ngẫm, phỏng đoán, nghi hoặc, việc gìn giữ tinh thần đoàn kết gắn bó của Trend Micro có phải là vì lợi ích cá nhân trong cơn bão giá cổ phiếu thời kỳ bong bóng không? Hay giống với suy nghĩ chủ quan của riêng tôi là tình bằng hữu trung thành cùng nhau vượt qua cơn hoạn nạn, là giá trị văn hóa của công ty? Cơn bão tích hợp mang tới sự thử thách hoàn mỹ. Thương trường là chiến trường, bạn bè cũng có thể trở thành kẻ thù. Phải chăng mọi thứ đều là giả dối, bao gồm cả tinh thần hợp tác đoàn thể, sự chia sẻ hoạn nạn chỉ là sự nông nổi nhất thời sao?

Tôi nhìn Minh Chính, nhìn 14 vị đồng sự. Bầu không khí yên lặng nghiêm túc của cuộc họp khiến người ta ngạt thở, một bầu không khí bàng hoàng cứ luân quần mãi không thoát ra được, sự bình yên sau cơn bão càng khiến người ta hồi hộp, lúng túng. Con thuyền chống virus trong đại dương mêh mông biết đi về hướng nào? Sau khi sống sót có còn tiếp tục cuộc hành trình về phía trước được không?

CHƯƠNG 4

Năng lực cạnh tranh cốt lõi

Sau những cuộc thảo luận kỹ lưỡng, những lần tranh cãi kịch liệt,

Cuối cùng, chúng tôi đã nhìn rõ năng lực cạnh tranh cốt lõi của mình.

Những đặc điểm độc đáo mạnh hơn đối thủ cạnh tranh, là thực lực chủ yếu quyết định sự sống còn của Trend Micro.

Con bão táp mưa sa này có tránh cũng không được, tai họa giáng xuống, lại có thể thấy thực chất của bản lĩnh giành sự sống thật sự.

Chỉ cần nắm vững được năng lực cạnh tranh cốt lõi này, cho dù trước mắt là cuồng phong của cơn bão tích hợp, chúng tôi vẫn vững bước tiến về phía trước.

Sau cơn bão

Cuộc tấn công của cơn bão kinh tế và sự nổ tung của bong bóng Internet khiến các công ty trên toàn thế giới bị một phen chao đảo. Cơn bão tích hợp đã làm thay đổi vận mệnh và hướng đi của biết bao con tàu trên biển cả. Trong cơn bão này, Trend Micro phải làm thế nào để có thể cuời gió lướt sóng thoát ra? Sóng cao cuộn cuộn, mây gió thét gào ngút trời, đâu là cảng tránh gió?

Cuộc họp tồn vong sinh tử mùa hè năm 2001 đã thử thách trí tuệ, dũng khí và tình bạn của 14 vị giám đốc cấp cao của Trend Micro.

Sau khi cơn bão đi qua

Sau khi Minh Chính nói liền một mạch về tính nghiêm trọng của ba cơn bão, một sự thật tàn nhẫn bày ra trước mặt mọi người là giá cổ phiếu sẽ từ từ giảm xuống kéo theo cả giá trị thị trường của công ty. Bầu không khí nặng nề như muốn bóp nghẹt mọi người. Không ai thốt lên một lời, thậm chí, cũng không dám nhìn thẳng vào mặt nhau. Dường như ai cũng cảm thấy hổ thẹn và phải chịu trách nhiệm về thất bại lần này. Trong những trường hợp thế này, tôi thường tiếp lời Minh Chính, nhưng lúc này tôi cũng cảm thấy rất khó xử, không biết nên nói tiếp thế nào.

Nhưng không ngờ, Giám đốc Tài chính Mahendra Neigi, luôn bị chế giễu là “chúa” bi quan, lại là người đầu tiên phá vỡ bầu không khí trầm lắng đó:

“Cơn bão điên cuồng vừa xảy ra đối với cổ phiếu toàn cầu là một hiện tượng không bình thường. Bây giờ mới là lúc bắt đầu sửa chữa mà thôi.”

Mahendra là người đầu tiên phải đứng mũi chịu sào trước các cổ đông. Ngay từ hai tháng trước khi có cuộc họp này, anh đã phải chịu sức ép từ nhiều phía. Vì vậy, mặc dù là người bảo thủ, nhưng lúc này anh lại là người trầm tĩnh nhất, chịu đựng được sức ép nhiều nhất. Anh và Minh Chính là hai người sát cánh vượt qua hoạn nạn của ipTrend, phải nhiều lần ứng phó trước những câu hỏi hóc búa của các nhà phân tích đầu tư, nên giữa hai

người sớm hình thành tình bạn thân thiết và sự đồng cảm sâu sắc. Trong bầu không khí ngột ngạt khó chịu đó, anh ấy là người đầu tiên nói những câu an ủi:

“Tỷ lệ lợi tức trên cổ phần (EPS) của chúng ta từng có lúc lên tới 500 lần. Điều này hoàn toàn không hợp lý. Dù hiện tại chúng ta quay trở lại với con số hơn 50, nhưng cũng vẫn là cao. So với nhiều doanh nghiệp khác, rõ ràng, các nhà đầu tư vẫn rất tin tưởng vào chúng ta. Tôi cho rằng biến động giá cổ phiếu là điều bình thường và xét ở góc độ nào đó, nó cũng mang lại nhiều điều tốt đẹp. Chỉ có điều, quyền lựa chọn cổ phiếu của nhân viên rõ ràng đã bị giáng một cú mạnh. Vấn đề mà bây giờ chúng ta cần phải suy nghĩ là làm thế nào giữ vững lòng người.

“Theo anh chúng ta có thể tăng trưởng như trước được không? – Phó Giám đốc Điều hành bộ phận nghiên cứu và phát triển Lương Quốc Bình hỏi.

“Nếu chúng ta có thể trở lại thời kỳ đỉnh cao, thì không cần phải lo lắng tới vấn đề sĩ khí sẽ nảy sinh khi cổ phiếu trở thành đồng giấy lộn.”

“Không thể trở về thời kỳ phồn vinh nhất! Thời đại đó đã qua rồi, bong bóng là như vậy đó!”

Với giọng nói chắc như đinh đóng cột, Mahendra Neigi chặt đứt sợi hy vọng mong manh cuối cùng của mọi người. Các giám đốc đều im lặng. Trong quý này, các bộ phận đều có sai sót, nhưng có cách gì tốt hơn đảm bảo đạt được thành tích cho quý sau không? Dẫu sao sự tăng trưởng của một doanh nghiệp cần dựa vào sự hợp tác của tất cả các bộ phận từ nghiên cứu khai thác sản phẩm, marketing, đến dịch vụ khách hàng... Chỉ dựa vào các bộ phận tuyến trước thì dù có marketing tốt đến đâu, doanh nghiệp cũng không thể làm được gì. Hơn nữa, nếu giới doanh nghiệp cắt giảm dự toán chi tiêu cho sản phẩm công nghệ thông tin, thì cho dù có marketing đến đâu cũng không thể thay đổi được? Một bầu không khí im lặng bị quan trùm lên cả căn phòng. Lẽ nào giấc mơ cải cách mạng Internet trên toàn cầu đã tan vỡ? Lẽ nào lý luận kinh tế mới vang dội sáu năm trước lại bị phá sản dễ dàng đến vậy? Lẽ nào mọi nỗ lực cố gắng của các bậc anh tài trước đây đều đổ hết xuống sông xuống biển? Chỉ một câu đơn giản “bong bóng” là có thể phủi sạch mọi hoài bão lý tưởng sao?

“Rốt cuộc, bong bóng là cái gì? Là giá cổ phiếu, là giấc mộng Internet, hay là chính bản thân mạng Internet?” – Tôi đưa ra một câu hỏi.

“Bản thân mạng Internet không phải là giấc mộng! Internet hoàn toàn là vũ khí sắc bén không thể thiếu đối với tương lai của các doanh nghiệp. Tôi không tin rằng qua cơn thách thức này, cuộc sống con người lại có thể quay trở về thời đại không có Internet, chứ đừng nói đến hoạt động của doanh nghiệp!”

Di Hoa lập tức phản ứng:

“Mạng Internet không thể trở thành bong bóng, chỉ có điều mọi người phải nhận thức rõ nó là một công cụ cần thiết, giúp cải thiện cuộc sống và giao tiếp của con người, chứ không hề phủ định hoàn toàn thể chế, không làm đảo lộn cuộc sống của con người, nhưng không phải là liều thuốc thánh giải quyết mọi vương mắc.”

Nhận thức rõ được sự thật này, chọc thủng cái bong bóng đang càng ngày càng to, các nhà đầu tư có tầm nhìn thiên cận bắt đầu rút ngắn vòng chu chuyển tiền tệ, còn các nhà đầu tư có tầm nhìn xa cũng bắt đầu không còn đủ kiên nhẫn, các doanh nghiệp đốt gần hết tiền vốn mà chưa thấy lời lãi, nhìn đâu cũng thấy khó khăn chồng chất, bắt đầu quẫn trí. Những người bạo dạn có hoài bão lớn lao thì thiếu hẳn chỗ dựa cơ bản, dần dần tỉnh ngộ ra, mạng Internet có thể thay đổi, cải thiện cuộc sống con người, nhưng không hề thay đổi bản chất thương nghiệp. Cuối cùng, điều mà các cổ đông cần là tỷ lệ thù lao đầu tư, nguyên tắc sinh tồn của công ty là tăng trưởng liên tục và có lợi nhuận, còn thứ mà các khách hàng cần là sản phẩm chất lượng, có ích. Những thứ này đều không thể chỉ dựa vào hoài bão mà ràng buộc, đây là sự tuần hoàn phát sinh dưới chế độ chủ nghĩa tư bản, cần phải móc nối chặt chẽ với nhau, mỗi bên đều có lợi thì mới có thể duy trì lâu dài. Nếu khách hàng không nhận ra lợi ích của sản phẩm, không biết cách dùng nó để tăng thêm sức cạnh tranh, thì họ sẽ không bao giờ chịu móc hầu bao ra. Do đó, sản phẩm của công ty sẽ không tìm được khách hàng và đương nhiên công ty cũng không thể duy trì tăng trưởng và đạt lợi nhuận. Nếu vậy, thà rằng đầu tư tiền vốn vào việc khác còn có ích hơn. Đây là mối quan hệ nhân quả không gì có thể rõ ràng hơn, nhưng do sự thịnh hành của lý luận kinh tế che giấu mà thôi.

Hóa thành bong bóng có lẽ là giấc mộng giàu có trong một đêm? Mạng Internet vẫn tồn tại, hơn nữa ngày càng phổ biến, chức năng ngày càng đa dạng, sức ảnh hưởng đến mọi phương diện đời sống của con người ngày càng lớn. Trong tương lai không xa, nó hoàn toàn không thể bị mai một, không thể biến thành bong bóng. Thế mà bản thân mạng Internet đã không chết, các công ty mạng Internet có giá khác chắc chắn cũng sẽ tồn tại, thế thì tại sao chúng ta phải bi quan chứ? Từ nhỏ tôi đã không tin bị quan có thể giải quyết được mọi vấn đề, tôi cũng không thích bầu không khí trì trệ. Tôi luôn mong muốn và tin rằng ông trời không tuyệt đường sống của con người, luôn nghĩ đến mặt tốt đẹp của vấn đề. Có lẽ tôi được kế thừa tính lạc quan của cha mẹ, khiến tôi được trời ưu đãi; cũng có lẽ từ một quyển sách mà tôi đọc từ hồi còn nhỏ đã ảnh hưởng đến cá tính của tôi; cũng có thể giống như lời Minh Chính nói, tôi chỉ không am hiểu những khó khăn trên đường đời, bất luận thế nào, tôi luôn chống lại sự bi quan, không từ bỏ hy vọng.

Ngón nghề riêng

“Nếu mạng Internet không phải là bong bóng mà là vũ khí sắc bén sống còn của công ty, thì một công ty bảo mật mạng như Trend Micro tồn tại là một tất yếu khách quan. Chỉ có điều là hoàn cảnh không cho phép mở rộng tăng trưởng, hơn nữa sự cạnh tranh sinh tồn giữa các công ty mạng ngày càng trở nên quyết liệt, chỉ có những công ty thật sự có thực lực mới có cơ may tồn tại. Trend Micro không có thực lực sinh tồn này sao?”

Tôi đưa ra câu hỏi này với ý đồ khích tướng. Cho dù không lạc quan tếu như tôi, thì những người bạn đang phấn đấu đó cũng có được ý chí không cam chịu thất bại, không dễ dàng vứt bỏ giang sơn của mình. “Suy nghĩ trực diện” có thể là bước đầu tiên đánh vào sự bi quan, miễn sao khả năng cạnh tranh của chúng tôi không mất đi, nếu mọi người đồng tâm hiệp lực tăng cường thực lực thì sẽ luôn có hy vọng vươn lên lần nữa.

“Đúng vậy! Hiểu một cách đơn giản hơn, chúng ta phải xem lại, nghiên cứu và thảo luận năng lực cạnh tranh cốt lõi của Trend Micro.”

Minh Chính đột nhiên trở nên hào hứng:

“Cái gọi là năng lực cạnh tranh cốt lõi chính là bí quyết riêng và cũng dễ thực hiện của chúng ta. Ví dụ như Tiger Woods chơi gôn, tất cả tài học cả đời được phát huy là ở cái giây phút vung cây gậy đó, chỉ trong có năm giây, anh ấy là tay gôn số một thế giới, không ai sánh kịp, đây là số phận may mắn cộng thêm kinh nghiệm và tri thức được tích lũy. Có người tập cả đời cũng không thể đạt đến đẳng cấp của anh ta. Có người cho dù có được may mắn như anh ấy, nhưng thiếu mất kinh nghiệm khi tham gia thi đấu, thì cũng không thể xưng vương như anh ta. Khi virus hoành hành, Trend Micro có thể phát huy thực lực đã tích lũy được bấy lâu, đảm bảo an ninh mạng, luôn nhanh hơn, chuẩn xác hơn, tốt hơn so với người khác, thì đó chính là năng lực cạnh tranh cốt lõi.”

“Như thế có nghĩa là chúng ta không chỉ dựa vào những kỹ năng cơ bản để sinh tồn, mà thứ vũ khí để giành thắng lợi là năng lực chúng ta có mà người khác khó có thể giành lấy hay làm theo.” – Giám đốc Kinh doanh Nick Dederer bổ sung thêm.

Dịch Lập, người vừa lấy học vị MBA của trường Đại học Los Angeles, bang California, vừa cười vừa nói rất ý nhị:

“Trên lý thuyết, trước tiên, cần phải xác định chúng ta sẽ giành thắng lợi là nhờ kỹ thuật, giống như Intel, Simens; chiến lược kinh doanh như Dell và FedEx; hay mức giá cạnh tranh, như xe máy Honda, điện thoại di động Samsung...”

“Đương nhiên là chúng ta giành thắng lợi là dựa vào sáng tạo khoa học kỹ thuật.”

Di Hoa nói. Cô tràn đầy lòng tin và tự hào về đội quân nghiên cứu phát triển của mình.

“Sáng tạo đương nhiên là quan trọng, nhưng nếu như cô thử hỏi khách hàng, tại sao phải tiếp tục mua sản phẩm của Trend Micro, thì rất nhiều người sẽ trả lời là vì dịch vụ khách hàng của chúng ta.”

Tổng Giám đốc Điều hành châu Âu Raimund Genes, vốn xuất thân từ giới kỹ thuật, yêu thích khoa học kỹ thuật của Trend Micro nên mới gia nhập, nói thêm. Những năm rèn luyện kinh nghiệm trong mảng nghiệp vụ bán

hàng khiến anh thay đổi khá nhiều. Anh gần gũi, tìm hiểu tâm tư của khách hàng, công bằng chính trực đưa ra lời khẳng định đối với dịch vụ khách hàng của chúng tôi.

Đến lúc này, Dịch Lập là người dẫn đầu đội quân dịch vụ khách hàng kỹ thuật toàn cầu có vẻ đặc ý, vừa cười vừa nói:

“Thông thường, tôi luôn chống đối lại Genes, nhưng lần này tôi buộc phải đồng ý với cách nhìn nhận của anh.”

Nhắc đến thực lực được tích lũy nhiều năm của Trend Micro, mỗi người có một sở trường riêng, không ai giống ai, bầu không khí không còn quá nặng nề. Chúng tôi chuyên tâm thảo luận về năng lực cạnh tranh cốt lõi của Trend Micro. Gạt bỏ giá cổ phiếu và vấn đề bong bóng sang một bên, chúng tôi chỉ tập trung vào vấn đề cơ bản, cốt lõi của việc kinh doanh: thực lực cơ bản nhất. Điều này khiến mọi người yên tâm, nhanh chóng lấy lại niềm tin. Trí tuệ và kinh nghiệm tích lũy hơn mười năm không thể thay đổi theo sự thay đổi giá của thị trường cổ phiếu. Niềm tin không mất đi, mà ngược lại càng vương vào tai họa càng được tăng cường, thất bại càng giúp chúng tôi quyết tâm bước lên một tầm cao mới.

Minh Chính bắt đầu viết lên bảng trắng những ý kiến của mọi người về năng lực cạnh tranh cốt lõi, bao gồm những vấn đề như chuyên tâm phòng chống virus, đứng vững trên thị trường châu Á, giá thành nghiên cứu khai thác thấp, văn hóa công ty, liên minh sách lược, nền tảng quan hệ tốt đẹp, năng lực sáng tạo, đội quân dịch vụ khách hàng vượt phạm vi quốc gia, thị phần, năng lực quản lý tập trung, kỹ thuật công nổi mạng, phần mềm diệt virus trên Unix, sự khẳng định của khách hàng đối với công ty, mức độ được ưa chuộng tại thị trường châu Á, sự ổn định tài chính, tinh thần lập nghiệp, đứng hàng đầu trong quản lý sản phẩm, kiện toàn mạng tại các cửa hàng, khả năng ứng biến nhanh... Mọi người không ngừng nêu ra ý kiến, nét chữ của Minh Chính mỗi lúc một rối thêm, nhằng nhịt chữ trên bảng trắng.

“Chưa đầy 20 phút mà chúng ta có thể đưa ra nhiều hạng mục về năng lực cạnh tranh như vậy, đủ thấy rằng mọi người vẫn tràn đầy niềm tin vào Trend Micro! – Minh Chính đặc ý vô cùng – Nhưng năng lực cạnh tranh cốt lõi phải thật sự có đủ khả năng giúp chúng ta thắng trận, có đủ khả năng

hỗ trợ công ty tăng trưởng thực chất. Nếu chúng ta chỉ có thể lựa chọn ra năm trong hơn 20 hạng mục này, thì đó sẽ là hạng mục nào?”

Câu hỏi này càng khiến cho mọi người thảo luận sôi nổi. Sau cuộc tranh luận quyết liệt, có những hạng mục bị xóa dễ dàng, hoặc là do không thể chắc chắn được chúng tôi có mạnh hơn đối thủ không, hoặc là do đó là điều kiện sinh tồn cơ bản trong sự nghiệp tin học phần mềm, không thể trở thành năng lực cạnh tranh. Sau khi thảo luận hai hạng mục về năng lực sáng tạo và quản lý sản phẩm, không phân cao thấp, đành phải hợp nhất thành một hạng mục, vì chúng tương trợ lẫn nhau, không thể thiếu một trong hai thứ.

Chi phí nghiên cứu, phát triển sản phẩm thấp tuy giúp nâng cao lợi nhuận, nhưng không phải là yếu tố thiết yếu trong cạnh tranh, bởi vì trên thực tế, giá bán của chúng tôi vẫn cao hơn các đối thủ khác. Đội quân nghiên cứu khai thác và đội quân dịch vụ khách hàng kỹ thuật lần lượt cắm rễ sâu vào thị trường Đài Loan và Philippin. Nếu nói là giá thành thấp, chỉ bằng nói là nhân tài ưu tú, thái độ làm việc trung thành và cần mẫn. Ngoài ra, văn hóa công ty là vấn đề gây ra nhiều tranh cãi nhất. Đây quả là điểm khác giữa chúng tôi với mọi người. Kết hợp ưu thế các khu vực trên thế giới, hợp nhất thành văn hóa độc đáo, tạo dựng nên môi trường đa dạng, khích lệ sự sáng tạo, gây dựng tinh thần hợp tác đoàn thể vượt cấp quốc gia, nhờ đó có thể phồn vinh rực rỡ, là điều mà mọi người đồng ý tuyệt đối. Tuy nhiên, sau khi thảo luận vài lần, mặc dù văn hóa có sức ảnh hưởng to lớn, nhưng rất khó phản ánh trực tiếp mức độ tăng trưởng của công ty. Nó là cái gốc sinh tồn của chúng tôi chứ không phải là năng lực cạnh tranh cốt lõi, nên đành cắt bỏ. Cuối cùng, chúng tôi tìm ra năm điểm cốt lõi về sức cạnh tranh của Trend Micro như sau:

1. Công nghệ phòng chống virus tiên tiến

Năm 1988, khi Trend Micro mới thành lập, cả thế giới chỉ có năm con virus máy tính. Hai công ty sản xuất phần mềm phòng chống virus mới được thành lập, một là công ty McAfee ở phía bắc California, hai là Trend Micro ở phía nam California. Đến năm 1995, với tốc độ virus tăng lên đến hơn 30 nghìn con, số lượng các công ty phòng chống virus cũng như nước dâng đầy thuyền lên cao, tăng lên hơn 500 công ty trên toàn thế giới. Sau này, do cạnh tranh khốc liệt và bị mua đi bán lại, sáp nhập với nhau, chỉ còn lại những công ty phòng chống virus có quy mô toàn cầu mới có thể tồn tại.

Sau thời kỳ mạng Internet thịnh hành, lại có hàng trăm công ty phòng chống virus không theo kịp khoa học kỹ thuật tiên tiến đã bị đào thải. Từ năm 2000, kỹ thuật tạo ra virus ngày càng mới mẻ, khác lạ, nhiệm vụ của các công ty phòng chống virus ngày càng khó khăn. Trên toàn thế giới, những công ty phòng chống virus được các doanh nghiệp lớn chấp nhận chỉ còn lại chưa tới năm công ty. Cho đến hôm nay, tranh bá thiên hạ chỉ còn lại ba công ty là: Trend Micro, Symantec và Network Associate, nhưng công ty mà người sáng lập vẫn còn nắm giữ vị trí đứng đầu thì chỉ còn lại duy nhất có Trend Micro.

Thời kỳ đầu khi mới lập nghiệp, ngài McAfee là chỗ khá thân tình thường xuyên trao đổi với chúng tôi về kỹ thuật phòng chống virus. Năm 1991, ông bán công ty của mình. Không lâu sau, công ty đó đổi tên thành Network Associate. Còn McAfee bắt đầu gây dựng lại từ đầu, quay trở về hình thức của một công ty mạng cho phép download miễn phí các dữ liệu. Điểm khác là ở chỗ, lần lập nghiệp này làm cho túi tiền của ông ta đầy ắp. McAfee không cần phản bện tâm tới việc kiếm tiền nữa. Còn người sáng lập Symantec là Gordon Eubank, khởi nghiệp từ việc sáp nhập. Sau khi mua hợp nhất công ty của Norton, một công ty hàng đầu về phần mềm, Symantec đã đạt được thành công bất ngờ. Sau khi chúng tôi lập nghiệp được hơn ba năm, ông ta lại mua tiếp phần mềm phòng chống virus của Central Point và gia nhập vào hàng ngũ phòng chống virus. Eubank từng đến Nhật Bản thăm chúng tôi. Sau năm 1995, do không theo kịp xu hướng mạng trên toàn cầu, công ty dần dần yếu thế và rơi vào tình cảnh thảm hại. Ông phải nhường chức cho John Thompson và biến mất khỏi giới kinh doanh. Chỉ còn lại Minh Chính, Di Hoa và tôi từ khi sáng lập ra Trend Micro năm 1988 đến nay chưa bao giờ chênh mảng. Ngày nay, công ty đã có mặt trên thị trường cổ phiếu được gần 15 năm, ba người chúng tôi vẫn đồng tâm hiệp lực, cần mẫn không mệt mỏi, bôn ba khắp nơi trên thế giới như Mỹ, Nhật Bản, châu Âu, châu Á.

Nhờ ý chí quyết tâm của người sáng lập ban đầu và của rất nhiều kỹ sư trình độ cao, Trend Micro đã có vô số chiến thắng huy hoàng trước virus mạng, từ Michelangelo, Friday 13th, Melissa, I love you, Code Red, Nimda và gần đây nhất là virus Blaster, SoBig. Không có virus nào chúng tôi không mày mò, nghiên cứu, tìm cách xử lý. Kinh nghiệm và kiến thức tích lũy được ngày càng nhiều thêm. Tất cả các sản phẩm đều do nội bộ công ty

ngiên cứu, sáng tạo, chúng tôi chưa từng mua lại hay thuê bất kỳ công nghệ nào của các công ty phần mềm khác. Chúng tôi sở hữu rất nhiều công nghệ phòng chống virus có bản quyền sáng chế. Chúng tôi cũng từng trải qua những vụ kiện về bản quyền và đã buộc đối thủ phải thua kiện. Liên tiếp sáu năm trên Gartner Report danh tiếng thế giới, tầm nhìn công nghệ của Trend Micro luôn giữ vị trí hàng đầu.

Sự thật không thể chối cãi này chứng minh công nghệ phòng chống virus của chúng tôi hơn hẳn các đối thủ.

Tri thức tích lũy được không chỉ phát huy ở công nghệ, mà còn được phát huy trên các phương diện như dịch vụ khách hàng và phương thức kinh doanh quyết thắng. Không còn nghi ngờ gì, đây chính là thực lực căn bản để Trend Micro tồn tại, đồng thời là sức mạnh cạnh tranh với đối thủ của chúng tôi.

2. Kỹ thuật công mạng và thị phần

Khi virus hoành hành trên các máy tính riêng lẻ, Trend Micro đã đi trước một bước khi phát triển phần mềm ServerProtect. Khi virus mạng công phá ồ ạt, Trend Micro lại đi đầu phát triển kỹ thuật phòng chống virus công mạng InterScan. Khi virus tấn công các file server, Trend Micro đã nghiên cứu phát triển ScanMail, phần mềm phòng chống virus cho mail server. Khi sản phẩm mới của chúng tôi được tung ra thị trường, rất nhiều người chế giễu, nghi ngờ chất lượng, đến khi virus mới xuất hiện, chỉ có phần mềm phòng chống mới ngăn chặn được. Các doanh nghiệp mới giật mình tỉnh ngộ, vội vàng đến mua.

Liên tiếp bốn năm, trong bản báo cáo tỷ lệ chiếm lĩnh thị trường phần mềm phòng chống virus toàn cầu do Công ty International Data Corporation (IDC) công bố, phần mềm phòng chống virus công mạng và ServerProtect của Trend Micro luôn đứng đầu, vượt xa các đối thủ. Tỷ lệ chiếm lĩnh thị trường lớn đã xác định vị trí dẫn đầu của chúng tôi trên thị trường.

Cần phải biết rằng, số công ty có thể đem phần mềm và tiến vào chiếm giữ mạng Internet vượt cấp quốc gia chỉ đếm trên đầu ngón tay, không quá 20 công ty, gồm có: IBM (Lotus Notes), Oracle, Microsoft, Computer Associates, PeopleSoft, SAP, Sybase, Novell, Sun Micro, CheckPoint... Ngoài những đối thủ cạnh tranh như Symantec, Network Associate, còn

thêm ai nữa? Tôi không tin bạn có thể kể được thêm tám công ty danh tiếng khác. Và dù danh sách bạn đưa ra có những ai, Trend Micro nhất định có một chỗ đứng cho riêng mình. Có được địa vị này không phải là dễ dàng. Đáng quý hơn là phần mềm của chúng tôi đã nắm được điểm trọng yếu của kỹ thuật mạng, đó chính là cổng mạng, tất cả tư liệu đều phải thông qua con đường này. Điểm trọng yếu này giúp chúng tôi đi trước nắm bắt cơ hội, bảo vệ an toàn cho mạng của doanh nghiệp, việc người khác không thể làm được. Xuất phát từ điểm này, vẫn còn vô số tính khả thi trong phát triển phần mềm.

Công nghệ này và địa vị trên thị trường là một trong những năng lực cạnh tranh cốt lõi của chúng tôi, là khả năng bùng phát không thể coi thường.

3. Cân bằng giữa đổi mới công nghệ và tung sản phẩm ra thị trường

Đổi mới công nghệ và tung sản phẩm ra thị trường, nếu hai thứ này tách rời nhau thì chúng không phải là năng lực cạnh tranh đặc biệt. Các công ty phần mềm đều sẵn có năng lực cơ bản đó, nhưng sự cân bằng giữa hai thứ này lại là vấn đề khác. Rất nhiều công ty phần mềm có đủ khả năng đổi mới công nghệ hiện nay, nhưng công nghệ đó có ích hay không? Có giúp người tiêu dùng giải quyết vấn đề, nâng cao năng lực sản xuất, vừa tiến hành vừa kết hợp mọi mối liên quan giữa công nghệ và dịch vụ khách hàng, phát triển thành sản phẩm phần mềm hoàn chỉnh, đưa sản phẩm ra thị trường, tiêu thụ thành công trên thị trường toàn cầu... được hay không?

Những công ty phần mềm có đủ khả năng quy hoạch và tung sản phẩm ra thị trường cũng không phải là ít, nhưng những sản phẩm đó liệu có đổi mới công nghệ hay không? Hay chỉ là những sản phẩm bất chước, mô phỏng, phục chế?

Cân bằng giữa đổi mới công nghệ và việc tung sản phẩm ra thị trường là việc không đơn giản, quá trình này cần phải biết người biết ta, từ việc hiểu được nhu cầu của khách hàng, những vấn đề đang tồn tại, chỉnh lý văn bản sách lược nhu cầu thị trường, vạch ra quy cách sản phẩm, đổi mới công nghệ, phát triển những sản phẩm phù hợp với nhu cầu thị trường, nhưng không được coi nhẹ việc quản lý và nâng cao chất lượng sản phẩm, phối hợp công bố các loại văn bản như thuyết minh tài liệu kỹ thuật, báo cáo thử nghiệm, v.v..., đồng thời đưa ra kế hoạch toàn diện về: chính sách giá cả,

thông tin định vị sản phẩm, diễn giảng liên kết mạng, quảng cáo, đào tạo các nhà phân phối... và phối hợp với các sự kiện lớn của giới công nghệ thông tin ở các nước, sắp xếp thời cơ thích hợp để tung sản phẩm ra thị trường. Và đương nhiên, trước khi tung sản phẩm, nhất định phải có sách lược dịch vụ khách hàng hoàn thiện, làm tốt công tác huấn luyện đào tạo kỹ thuật cho nhân viên bộ phận dịch vụ khách hàng (xem bảng 4-1)

Văn kiện nội bộ của Trend Micro: Hóa đơn kiểm tra sản phẩm được tung ra thị trường.

Công bố kế hoạch	Báo cáo văn tắt nhằm vào khách hàng
Công bố kế hoạch lên toàn cầu	Báo cáo văn tắt thông lộ
Công bố kế hoạch các khu vực các nước	Báo cáo văn tắt thông lộ
Tư liệu thực tế cần có để phát biểu	Báo cáo văn tắt về các nhà phân tích
Bản thảo công bố trên phương tiện truyền thông	Huấn luyện đào tạo
Thuyết minh chức năng sản phẩm	Về trạm mạng của công ty
Hỏi-đáp những vấn đề thường gặp đối với marketing	Sự đổi mới của trạm mạng nội bộ
Hỏi-đáp những vấn đề thường gặp về kỹ thuật	Đổi mới tải mạng đơn vị hành chính

Sách trắng về sản phẩm

Đóng gói sản phẩm

Số liệu giá cả, số liệu sản phẩm

Chế tạo hộp đóng gói

So sánh với các sản phẩm cạnh tranh

Viết sách hướng dẫn cho người sử dụng

Giới thiệu sơ lược đánh giá hiệu quả của sản phẩm

ghi đĩa CD

Câu chuyện thành công nghiên cứu các file

Hoạt động và thiết lập con đường cho các cửa hàng buôn bán

Huấn luyện về sản phẩm

Hàng loạt hoạt động công bố sản phẩm

Kế hoạch huấn luyện

Mọi thứ đều được bố trí ổn thỏa, dần dần kinh doanh từng bước, nhưng tôi cũng không đảm bảo sản phẩm tiêu thụ thành công. Chú trọng quá nhiều đến kỹ thuật hay hoạt động marketing cũng đều dẫn đến thất bại. Quá ít sự sáng tạo hay marketing không hiệu quả còn khó thành công hơn. Do vậy, sự cân bằng giữa hai thái cực trên là rất cần thiết.

Trend Micro cũng đã thành công phần nào khi tung ra hơn mười loại sản phẩm sáng tạo, mỗi loại lại có hơn mười phiên bản được đổi mới hàng năm. Trong vài năm trở lại đây, số lần công bố sản phẩm không dưới 100 lần, những thành quả gặt hái được chứng minh chúng tôi có năng lực cạnh tranh cốt lõi là “tung sản phẩm sáng tạo thành công ra thị trường”. Tuy không thể

nói rằng trăm trận trăm thắng, nhưng tỷ lệ số trận thua chưa đến một phần mười. Điều đáng quý hơn là sản phẩm mà chúng tôi tung ra vĩnh viễn là tiêu chuẩn sáng tạo mới trong giới doanh nghiệp, là sản phẩm làm thay đổi quan niệm phòng chống virus, luôn luôn đi trước ít nhất là nửa năm về mặt kỹ thuật. Đây là niềm tự hào và cũng là năng lực cạnh tranh cốt lõi chắc chắn và bền vững của chúng tôi.

4. Tiếng tăm và sự kiện toàn của mạng lưới dịch vụ khách hàng toàn cầu

Phần mềm kiểm tra email eManager của chúng tôi trước đây đã phạm phải một sai lầm rất nực cười, toàn bộ chữ “p” trong email đều bị xóa. Ngay lập tức, Pink biến thành Ink, Pear biến thành Ear, Pill biến thành Ill, Price biến thành Rice. Khi một chữ cái bị mất, đầy trang giấy là toàn những từ vô nghĩa. Khách hàng của chúng tôi vô cùng tức giận, đặc biệt là những khách hàng người Đức, được mệnh danh là người cẩn thận chặt chẽ.

Đúng vào thời điểm con virus đó hoành hành, chúng tôi tổ chức “Hội nghị khách hàng quan trọng châu Âu” tại Italia, hơn 200 vị giám đốc cấp cao của các công ty châu Âu đến dự chật kín cả một đại sảnh, cảnh sắc ở hồ Omo, Italia, làm say đắm lòng người. Hội nghị kéo dài liên tiếp ba ngày, giới thiệu sản phẩm mới, thảo luận sách lược mới về an toàn mạng.

Vốn bản tính luôn vui vẻ lạc quan, Genes, Tổng Giám đốc Trend Micro ở châu Âu và Frank Weiser, Phó Giám đốc điều hành ở Đức lại chỉ vì chữ “p” quái quỷ này mà lo lắng, bồn chồn. Buổi tối trước cuộc họp, họ đến bàn bạc với Minh Chính và Di Hoa:

“Khách hàng rất tức giận. Chúng tôi đã nhiều lần xin lỗi nhưng không có tác dụng. Chúng tôi sắp xếp ba bữa sáng “xin lỗi”, lần lượt dùng bữa với ba khách hàng quan trọng bị thiệt hại. Các bạn cần phải xin lỗi, đồng thời đưa ra kế hoạch hành động, bảo đảm với họ sẽ không sai lầm nữa. Nếu không, ba khách hàng lớn này có thể không chịu ký tiếp hợp đồng”.

Minh Chính và Di Hoa không ai dám trái lời. Mặc dù sự chênh lệch giờ giấc giữa các khu vực khiến đầu óc chúng tôi vẫn còn đau ê ẩm, sáng hôm sau mọi người đều dậy rất sớm, trước khi cuộc họp chính thức vào lúc 9 giờ, chỉ trong một lúc chúng tôi phải ăn liền ba bữa cơm sáng để trình trọng xin lỗi ba vị khách hàng lớn.

Trong ba vị khách đó, giám đốc công nghệ thông tin và hai vị giám đốc quản lý thông tin khác của siêu thị Metro lớn nhất nước Đức là người đáng gờm nhất. Cả ba người từ đầu đến cuối mặt lạnh như tiền, mặc cho Minh Chính cúi đầu chào, mỉm cười xin lỗi, họ không hề mỉm cười hay nói một câu nào. Đối với kế hoạch cải tiến thiết thực của Di Hoa, họ cũng không có ý kiến gì. Sau khi nói hết mọi lời hay ý tốt, Minh Chính thăm nghĩ đại sự chắc là không thành, hợp đồng sang năm đành phải để cho ông trời quyết định vận mệnh.

“Kỳ thực chúng tôi sẽ không ngưng hợp đồng với Trend Micro.”

Vị CIO của Metro nói. Bốn vị ngoại giao cấp cao của Trend Micro còn chưa kịp hiểu ra thâm ý này thì ông ta lại nói tiếp:

“Không phải là bởi vì hôm nay giám đốc điều hành của các bạn đến đây xin lỗi, giám đốc kỹ thuật đến để đảm bảo sẽ không xảy ra sơ xuất nào nữa, mà là bởi vì đội ngũ dịch vụ khách hàng của Trend Micro quả thực là rất giỏi.”

Ông ta nói liền một hồi, có khen có chê, khiến cho người khác không thể nói được, một vị giám đốc khác của Metro tiếp lời:

“Sai lầm các bạn đã gặp phải thật là không đáng. May mà chúng tôi không thiệt hại nhiều, bởi vì Giám đốc trung tâm dịch vụ kỹ thuật của các bạn, Ottma Hoehenberger, và kỹ sư Alexander Baumann đã thông báo cho chúng tôi từ trước, nói rõ nguyên nhân và trình trọng xin lỗi. Đồng thời lập tức liên lạc với đội ngũ nghiên cứu khai thác thị trường châu Á của các bạn, đảm bảo sẽ giải quyết mọi vấn đề trong vòng bốn giờ đồng hồ. Nghe nói đội ngũ dịch vụ kỹ thuật của các bạn ở Philippin đợi lệnh 24/24, cho nên có thể huy động ngay lập tức, quả nhiên hoàn thành nhiệm vụ đúng thời hạn, điều này đã khiến chúng tôi lấy lại lòng tin đối với Trend Micro.”

Vị CIO của Metro đã trở lại bình thường, nói tiếp:

“Nếu ngay cả nhân viên dịch vụ khách hàng tuyến trước của các bạn có thể xin lỗi ngay và có hành động cụ thể, đồng thời huy động nhân viên ở các đội ngũ quốc tế để giải quyết vấn đề cho khách hàng, chứng tỏ những người thay mặt các bạn thật sự ai cũng có tinh thần trách nhiệm và là những đối tác đáng tin cậy.”

Mọi người lại cùng nhau dùng bữa sáng.

Sau ba ngày, cuộc họp kết thúc, khi nói lời từ biệt, tôi hỏi vị giám đốc công nghệ thông tin đó:

“Sang năm tôi vẫn còn dịp gặp lại ông chứ?”

“Nhất định rồi”.

Ông ấy trả lời ngắn gọn, tôi yên tâm vui mừng. Điều này chứng tỏ rằng họ vẫn là khách hàng lớn của chúng tôi. Alexander và Ottma vì vậy mà trở thành người anh hùng đã giúp cho hợp đồng được ký kết. Tháng 7/2003, Trend Micro tại nước Đức giành được giải thưởng trung tâm dịch vụ khách hàng 2003 (Help Desk Institute Award) do tổ chức các trung tâm dịch vụ khách hàng trao tặng, vinh dự đoạt giải “Tổ chức dịch vụ trong nước giỏi nhất các nước nói tiếng Đức”.

Sau này chúng tôi tiến hành điều tra những khách hàng chủ yếu, cho thấy các bạn hàng trên thế giới đều rất tín nhiệm khẳng định tinh thần phục vụ của Trend Micro. Khi được hỏi: “Tại sao bạn chọn mua sản phẩm phòng chống virus của Trend Micro?” Câu trả lời chúng tôi nhận được nhiều nhất là: “Dịch vụ”.

Hiển nhiên, đây là thực lực cạnh tranh mạnh hơn hẳn so với các đối thủ khác. Có thể làm được điều này là bởi vì chúng tôi xây dựng được đội ngũ dịch vụ kỹ thuật năng động, sáng tạo, hiệu quả. Nhân viên dịch vụ các nước trực tiếp nói chuyện với khách hàng, phản ánh mọi vấn đề lên phòng nghiên cứu phần mềm diệt virus tại Philippin và phân bổ các kỹ sư dịch vụ rải rác ở châu Âu, châu Á, nhanh chóng phân tích vấn đề, sửa chữa sai lầm, cung cấp mã diệt virus, có phương án giải quyết đến tận tay khách hàng. Tôi hỏi Ottma Hoehenberger:

“Sao ông dám hứa với khách hàng sẽ giải quyết vấn đề trong bốn giờ đồng hồ?”

Ông đáp:

“Đây là sự hợp tác của đoàn thể. Chúng tôi có ngầm giao hẹn. Tôi biết là có thể tin tưởng vào các kỹ sư ở tuyến hai, tuyến ba phía sau lưng mình. Họ nhất định sẽ ủng hộ lời hứa của tôi đối với khách hàng”.

Sếp của anh ta là Dịch Lập vui vẻ nói:

“Sao lại chậm chạp như thế? Đáng lẽ chỉ cần 45 phút là có thể xong – Mạng lưới dịch vụ toàn cầu kiện toàn và danh tiếng góp nhặt lâu ngày không phải dễ dàng có được, nó là tài sản của chúng tôi. Năng lực cạnh tranh cốt lõi này hiệu quả đạt đến 97% từ việc ký kết hợp đồng dịch vụ”.

5. Sách lược liên minh “cùng dòng” tốt nhất

Nhiều năm, tôi chỉ chú trọng đến việc phòng chống virus. Tất cả các phần mềm bị virus tấn công, bao gồm các loại giao thức có các phiên bản ngôn ngữ như Linux, Unix, Lotus Notes, Internet Gateway, MS Exchange, HTTP, SMTP... đều có sản phẩm phòng chống virus sáng chế của chúng tôi. Lại nói theo nghĩa rộng của từ phòng chống virus bao gồm URL, SPAM, wOORM, TROJON HORSE... chúng tôi đều phát triển các phương án giải quyết, nghiên cứu phát triển sản phẩm để đối phó. Còn các phần mềm như tường lửa, phần mềm nhận dạng... đều thuộc về an toàn mạng, nhưng kỹ thuật hoàn toàn không giống nhau, nhiều năm nay chúng tôi đều lựa chọn phương thức liên minh sách lược, hợp tác đầy đủ với các công ty “cùng dòng” như Nastak, Check Point, Net Screen... hợp nhất sản phẩm, cùng nhau cung cấp dịch vụ cho khách hàng.

Minh Chính luôn kiên trì chuyên tâm, tin rằng giới kỹ thuật chuyên nghiên cứu, mỗi người phát huy sở trường riêng thì có thể phát huy thực lực của bản thân, giải quyết những vấn đề an toàn mạng. Một sách lược như thế đối chọi với sách lược “Một tay ôm lấy an toàn mạng” của đối thủ, nhiều năm nay khó phân cao thấp. Dường như các công ty vừa và nhỏ tiết kiệm tiền ưa thích dùng sản phẩm “Một tay ôm lấy an toàn mạng”, các công ty cỡ lớn thì lại muốn đảm bảo an toàn mạng, hầu hết lựa chọn sản phẩm cùng dòng tốt nhất để hợp nhất hệ thống.

Mặc dù hai sách lược này đều có lúc thắng có lúc thua, nhưng nếu như xét trên quan điểm liên minh sách lược thì chúng tôi giữ vững sách lược cùng dòng tốt nhất. Nó không tạo ra sự rủi ro đối với các khách hàng khác,

đương nhiên sẽ chiếm thế thượng phong. Ví dụ như Nastak hoặc NetScreen cũng có sản phẩm Tường lửa của mình, nếu như hợp tác với Symantec hoặc với Network Associate, sản phẩm Tường lửa của hai công ty này sẽ trở thành trở ngại trong đàm phán, còn hợp tác với Trend Micro thì sẽ không phát sinh nỗi lo lắng về cạnh tranh, có thể hoàn toàn tín nhiệm. Bởi vì tất cả kỹ thuật của chúng tôi đều là tự nghiên cứu khai thác, được quyền sở hữu 100%, không giống như các đối thủ cạnh tranh phần lớn là mua lại hoặc đi thuê kỹ thuật.

Có thể hợp tác đầy đủ với các công ty khác, kể cả các lĩnh vực như: sản phẩm, tiếp thị, con đường liên doanh dù có hay không đều phải liên hệ trao đổi với nhau, có lúc có thể mượn gió đẩy thuyền, đẩy mạnh nghiệp vụ tăng trưởng. Về điểm này, đối thủ cạnh tranh không làm được, cho nên đó là một trong những năng lực cạnh tranh cốt lõi của chúng tôi.

6. Tiếp tục cuộc hành trình tiến lên phía trước

Sau những cuộc thảo luận kỹ lưỡng, tranh luận kịch liệt, cuối cùng chúng tôi cũng nhận thức rõ năng lực cạnh tranh cốt lõi của mình. Những bản lĩnh độc đáo mạnh hơn hẳn so với các đối thủ cạnh tranh này là thực lực then chốt mang tính sinh tồn của Trend Micro. Con bão ập đến có muốn trốn cũng không được. Nhưng nhờ có tai họa này, chúng tôi có thể chứng tỏ bản lĩnh vươn lên, tìm cách sống rất mãnh liệt, trải qua một phen thử nghiệm và nhận thức, chúng tôi dần dần lấy lại niềm tin. Mặc kệ hoàn cảnh xung quanh có khó khăn đến đâu, chỉ cần chúng tôi nắm bắt được thực lực chủ yếu này thì sẽ thoát ra khỏi đám sương mù, vượt được ra con đường mới quang đăng. Cho dù phong ba trước mắt có hoàn mỹ đến đâu, bong bóng lan đến nơi đâu, chúng tôi luôn kiên định vững bước tiến lên phía trước.

anh 2

Sau khi để mọi người thảo luận sôi nổi một hồi, Minh Chính mới hùng hồn nhấn mạnh:

“Trong bộ phim Con bão tích hợp này, thuyền trưởng... đã hy sinh. Nhưng các bạn yên tâm! Thuyền trưởng trên con thuyền Trend Micro này không

thể chết, cũng sẽ không bỏ thuyền mà trốn đi”.

Sau khi thừa nhận sai lầm, đối mặt với hiện thực tàn khốc, Minh Chính chiếu một bức hình mình đang tươi cười cầm chắc tay lái.

“Năng lực cạnh tranh cốt lõi khiến chúng ta vừa có niềm tin vừa có quyết tâm, nhưng điều quan trọng nhất là tất cả chúng ta đều phải thay đổi, bất luận là tổ chức hay sách lược đều phải thay đổi theo tình thế mới”.

Minh Chính lại nói tiếp:

“Nếu chúng ta vẫn kinh doanh theo lề lối cũ, dù có được năng lực cạnh tranh cốt lõi kiệt xuất đến đâu, chúng ta vẫn có thể rơi vào cảnh trầm luân đau khổ. Khi nguy cơ hiện ra, chỉ có một con đường ứng phó duy nhất, là thay đổi, thay đổi phương thức thích ứng với môi trường, thay đổi phương pháp làm việc theo lề lối cũ, thay đổi sách lược sản phẩm, sách lược marketing, phương thức chi tiêu, hình thức kinh doanh... Tất cả có thể kiểm điểm nghiên cứu lại từ đầu, không có gì là không thể thay đổi được. Thậm chí, tôi có thích hợp với việc đảm nhiệm chức vụ Tổng Giám đốc Điều hành của Trend Micro hay không cũng cần phải suy xét cho cẩn thận, bởi vì tôi sẽ là người phải chịu trách nhiệm sau cùng”.

Minh Chính dừng lại một lát, trong căn phòng yên tĩnh. Nếu như người sáng lập, chủ tịch hội đồng quản trị, kiêm tổng giám đốc điều hành có thể nghĩ đến việc treo mũ từ quan, mong muốn cho ngày mai tươi sáng hơn, thì còn cái gì là không thể thay đổi chứ?

Thay đổi là điều rất đau khổ. “Chưa phải chịu cảnh rét mướt thấu xương, làm sao ngửi được mùi hoa mai ngào ngạt thơm nức?” Tất nhiên, trước tiên phải từ bỏ ưu thế hiện có, đặt mình vào vị trí không thuận lợi, mò mẫm tìm đường lại từ đầu, tìm kiếm vị trí mới, thử nghiệm một lần rồi lại hai lần, hai lần rồi ba lần, cứ như vậy, tiếp nhận thách thức, điều chỉnh bước đi, sau đó mới có thể hy vọng phát triển sáng sủa, bước vào thời kỳ mới. Các giám đốc của Trend Micro được hun đúc tài năng hấp thụ đầy đủ một nền văn hóa “thay đổi” nên rất dễ chấp nhận quan điểm này. Vấn đề là trận đòn này không giống như bình thường, thay đổi tất nhiên là phải được tiến hành trên quy mô lớn, đồng thời phải nhanh tay chém đứt mớ dây rối, nếu không thì chỉ là hoài công tốn sức, lãng phí thời gian. Mọi người trầm ngâm suy nghĩ,

đã có điềm báo trước về cơn mưa bão ập đến nhà. Cái gì gọi là nhân sự và sách lược không thể thay đổi? Cái gì gọi là gốc rễ để chịu đựng thử thách? Giữ lấy hay bỏ tất phải có sự xung đột, sau khi xung đột xảy ra tất phải có tổn thương, đủ thấy tương lai trước mắt là đau khổ bởi những biến động mạnh mẽ và là một viễn cảnh không rõ ràng. Nhưng điều tệ hại nhất là không chịu thay đổi, không chịu chấp nhận sự thật. Cứ tiếp tục hiện trạng này thì không thể thấy tương lai. Lạc quan tếu chỉ khiến sức cạnh tranh mất đi nhanh chóng. Nhất định phải có cuộc thay đổi với biên độ lớn thì mới có thể nhảy ra khỏi vùng bùn, thoát khỏi nguy cơ bong bóng hóa.

Hội nghị lần này đã gieo một hạt giống “không thể không thay đổi”, hai năm tiếp theo Trend Micro đã phải trải qua những cuộc lật xác, như từ chàng thiếu niên ngây thơ trở thành một người trưởng thành chín chắn. Từ việc giành thiên hạ đến việc trị thiên hạ, từ thời kỳ lập nghiệp hoang sơ đi lên theo hướng kinh doanh quốc tế có chế độ, chính sách, từ việc chỉ biết coi trọng sản phẩm đi lên theo hướng cùng coi trọng cả dịch vụ khách hàng, từ vị trí dẫn đầu marketing chuyển sang nghiệp vụ dẫn đường; từ việc độc chiếm dẫn đầu lĩnh vực nghiên cứu kỹ thuật đi theo hướng thăm dò tìm hiểu nhu cầu thật sự của khách hàng.

Đương nhiên tất cả những thay đổi này không thể không liên quan đến sự thay đổi nhân sự. Rất nhiều đồng sự cũ phải ra đi, những đồng nghiệp mới gia nhập cũng gặp rất nhiều khó khăn trong việc thích ứng với văn hóa lập nghiệp của Trend Micro. Nằm giữa trung tâm cơn lốc đổi mới, cá nhân tôi cũng phải trải qua sự xung đột giữa tình cảm và hiện thực, bản khoăn giữa cảm tính và lý tính, thử thách giữa năng lực và sự kiên nhẫn, khiến tôi nhiều lần suy nghĩ sâu xa về mục đích sinh tồn của công ty. Cũng vì lẽ đó mà tôi có sự giác ngộ với mức độ khác nhau đối với vấn đề quản lý kinh doanh.

Còn Di Hoa thì lại lưỡng lự giữa gia đình và sự nghiệp. Con trai của cô mới vào độ tuổi thanh niên, còn cô con gái ngây thơ, đáng yêu mới vào tiểu học. Bọn nhỏ càng ngày càng cần đến sự quan tâm chăm sóc của người mẹ. Điều này khiến cô ấy phải thay đổi. Trước đây, cô luôn coi Trend Micro là trung tâm cuộc sống của mình. Sắp tới, cô muốn dành nhiều thời gian ở bên cạnh con, nhưng lại không muốn từ bỏ sự nghiệp nghiên cứu phần mềm yêu thích của mình. Buộc phải lựa chọn khiến cô lúng túng, khó xử. Cô cố gắng giảm bớt những chuyến công tác xa nhà. Đương nhiên điều này khiến mỗi

quan hệ mẹ con trở nên tốt đẹp hơn nhưng lại giảm bớt cơ hội tiếp xúc với các nhà phân tích kinh doanh, các giám đốc quản lý công nghệ thông tin của doanh nghiệp, với khách hàng, các phóng viên nhà báo, và khiến Di Hoa lo sợ sẽ mất đi tầm nhìn nhạy bén về công nghệ của mình.

Còn đối với Minh Chính, mặc dù rất yêu thích sự nghiệp phần mềm nhưng lại không muốn mãi mãi giữ chức vụ tổng giám đốc điều hành. Anh ấy tích cực tìm kiếm người kế tục thích hợp, đồng thời ra sức bồi dưỡng nhân tài trong nội bộ công ty, hy vọng có thể giao phó công việc vào thời điểm thích hợp. Nhưng vào thời điểm giao thoa này, việc nên trao lại hoàn toàn quyền lực cho người khác hay là tự mình nắm mọi quyền hành, cũng khiến anh ấy thường xuyên băn khoăn do dự. Những bất ổn và rối ren do thay đổi đem lại, khiến anh càng phải cố gắng giao dịch, hợp hành liên miên, đi công tác liên tục. Nếu như không có một ý chí kiên quyết và sức khỏe hơn người, quả thật khiến người khác phải lo lắng chuyện tướng chưa thắng trận đã bỏ mạng.

Cho dù hiểu rất rõ sự tất yếu phải thay đổi, ba người chúng tôi vẫn còn băn khoăn trăn trở rất nhiều, đồng thời cũng không thể thích ứng nhanh với sự giao thoa giữa cái cũ và cái mới chứ đừng nói gì đến những nhân viên khác của Trend Micro.

Nắm bắt năng lực cạnh tranh cốt lõi thực chất là động tác tìm cho ra ngọn nguồn cơ bản nhất. Làm thế nào để cắm rễ sâu vào nền tảng vững vàng, phát huy đầy đủ tiềm năng nội bộ, nâng cao sĩ khí của tất cả mọi người, động viên khích lệ mọi lực lượng, khiến cho việc thực thi sách lược không gặp trở ngại, để giữ vững sự tăng trưởng của công ty lại là một đòi hỏi khác, một thách thức khác.

CHƯƠNG 5

Chiến lược mới thích nghi với các tình huống biến động

Không thể nào ngờ được, việc không thể không thay đổi trước hết lại là: phương hướng phát triển công nghệ mà chúng tôi tin tưởng nhất.

Virus không ngừng khiêu khích, buộc chúng tôi phải không ngừng sáng tạo và thay đổi chiến lược,

Microsoft đặt chân vào lĩnh vực phòng chống virus, khiến chúng tôi phải đề cao cảnh giác.

Những khó khăn và vấn đề khách hàng không giải quyết được, càng kích thích chúng tôi có những bước đột phá trong nghiên cứu, phát triển.

Những đòn tấn công muôn hình muôn vẻ từ bên ngoài, càng khiến chúng tôi quyết tâm vươn lên.

“Giai đoạn cửa sổ” trong phòng chống virus

Chúng tôi không bao giờ tưởng tượng được sự thay đổi tất yếu này lại có thể ảnh hưởng đến định hướng phát triển công nghệ mà mình luôn tin tưởng nhất. Nhưng việc chúng tôi phản công lại là hoàn toàn cần thiết khi phải chịu đựng các cuộc tấn công chóng mặt từ hàng loạt virus mới.

CodeRed

Bùng phát vào tháng 7/2001, virus CodeRed làm rung chuyển toàn bộ ngành an ninh mạng. Từ trước đến nay, hacker là hacker, còn virus là virus. Hacker tấn công và xâm nhập vào các trang web riêng biệt, còn virus thì lây nhiễm trên diện rộng dựa trên quá trình xử lý của máy tính và không có mục đích cụ thể. Các công ty làm việc trên lĩnh vực chống hacker không cùng một lĩnh vực với các nhà sản xuất phần mềm diệt virus. Nhưng CodeRed có hình thức tấn công hỗn hợp: dùng biện pháp của hacker để tấn công vào các lỗ hổng bảo mật trong các máy chủ IIS của Microsoft và thay đổi cấu hình của trang chủ, sau đó dùng các sâu máy tính (worm) để kiểm soát các hệ thống của người dùng từ xa. Từ các hệ thống bị kiểm soát này, nó tiến hành các cuộc tấn công “từ chối dịch vụ phân tán” (DDoS) vào các trang web nổi tiếng. Các trang web này có thể bị tê liệt tạm thời, nên không thể cung cấp các dịch vụ trực tuyến. Các dịch vụ trực tuyến từ các trang như trang web của Nhà Trắng đã bị ngừng hoàn toàn do các cuộc tấn công của CodeRed.

Loại tấn công theo hình thức hỗn hợp đầu tiên này: xâm nhập kiểu hacker với lây nhiễm bằng virus có mức độ ảnh hưởng và quy mô tăng vọt. Thủ phạm chính là các lỗ hổng bảo mật trong hệ điều hành Microsoft. Cách giải quyết thật sự triệt để chính là tải các bản vá lỗi từ trang web của Microsoft. Nhưng các nạn nhân của các cuộc tấn công kiểu này đều hoảng loạn khi luôn ở trong tình trạng không thể phân biệt đâu là bạn, đâu là thù. Phản ứng đầu tiên của họ là tìm kiếm sự trợ giúp từ các nhà sản xuất phần mềm diệt

virus. Và chúng tôi không thể chối bỏ trách nhiệm vì chỉ có các nhà sản xuất phần mềm diệt virus có khả năng cung cấp dịch vụ hậu mãi như thế.

Thực tế, virus CodeRed đã khiến toàn bộ ngành an ninh mạng mất tinh thần. Bức tường lửa không ngăn cản nổi sự tấn công vào khe hở, phần mềm virus lại không nhận biết được sự xâm nhập của hacker, chỉ còn một cách là cùng nhau cộng tác chống lại kẻ địch mới mong giải quyết được vấn đề. Tuy nhiên, từ trước đến nay, mỗi ngành đều giữ bí quyết công nghệ cho riêng mình, phòng chống virus và phòng chống hacker là hai công nghệ hoàn toàn khác nhau, mỗi ngành đều có sở trường riêng. Hơn nữa, hai ngành cũng đều đang ở trong tình thế “luật pháp tuy mạnh nhưng trái luật còn mạnh hơn gấp mười lần”, nên bên nào cũng có xu hướng hoàn thiện công nghệ của riêng mình.

Chiến lược của Trend Micro xưa nay là luôn trung thành với những “tinh túy tốt nhất của dòng dõi”, cũng chính là chuyên tâm vào lĩnh vực phòng chống virus. Trong khi để hợp tác sản xuất các sản phẩm tích hợp, chúng tôi đặt các mối quan hệ chiến lược với các nhà chế tạo trong các lĩnh vực không có lợi thế đặc biệt như tường lửa, phòng chống hacker. Đối thủ Symantec và Network Associates chọn chiến lược “bộ an toàn”, tức là cung cấp trọn gói từ phòng chống virus, phòng chống hacker đến tường lửa. Hai chiến lược trái ngược nhau này đã cạnh tranh nhiều năm mà vẫn không phân cao thấp. Trong cuộc đối mặt với hình thức tấn công hỗn hợp của CodeRed, thoát nhìn, các bộ phần mềm với hình thức bảo vệ toàn diện có vẻ chiếm thế thượng phong, nhưng thực tế thì không phải như vậy. Họ mua các sản phẩm phòng chống virus, phòng chống hacker, bức tường lửa từ những công ty khác nhau, nên không đồng bộ. CodeRed dễ dàng đi qua các cửa ải tầng tầng lớp lớp, không những thế còn phá hủy hoàn toàn cả huyền thoại “bộ an toàn” bao gồm đủ thứ vũ khí phức tạp. Thậm chí, có cài đặt tất cả mọi thứ, hệ thống vẫn bị tấn công. Còn phương pháp “tinh túy dòng dõi” của chúng tôi cũng không có tác dụng với loại virus này. Nhưng chúng tôi giữ được thể diện vì không rêu rao là “biết mọi chuyện trong thiên hạ”. Đó là lỗ hổng bảo mật của Microsoft, đương nhiên chúng tôi cũng không thể chống đỡ nổi.

“Giai đoạn cửa sổ” trong phòng chống virus

Khi có khó khăn nảy sinh, cho dù đó là khó khăn gì, con người cũng tìm ra giải pháp. Bộ phận nghiên cứu và phát triển của Trend Micro đứng trước sức ép chưa từng có. Việc nghiên cứu và phát triển Chương trình quản lý điều khiển tích hợp Trend Micro Control Manager (TMCM) mà bộ phận này đang thực hiện không thể trì hoãn được nữa. Thời hạn ra mắt sản phẩm, chất lượng và hiệu quả của chương trình đã trở thành thách thức thường trực. Việc phát triển TMCM mất rất nhiều thời gian và công sức khi đã trải qua ba thế hệ giám đốc sản xuất, hai thế hệ giám đốc phát triển và nghiên cứu, cùng hơn hai năm nghiên cứu mà vẫn chưa tìm được giải pháp hữu hiệu. Thêm vào đó, bộ phận marketing đã phản hồi lại những nhu cầu và thay đổi mới từ người sử dụng cho bộ phận nghiên cứu và phát triển. Đã có lúc mọi người đều cảm thấy kiệt sức. Thế nhưng, trước sự ngõ ngàng của mọi người, giám đốc kỹ thuật (CTO) công bố một khám phá mới, một tầm nhìn mới chắc chắn sẽ mang lại sự thay đổi kỳ diệu.

Những năm gần đây, các công ty phòng chống virus đều rất chuyên tâm nâng cao hiệu suất quét virus, thi nhau tìm ra mã virus và công bố hình thức diệt virus đầu tiên; đồng thời dồn hết sức nghiên cứu khai thác những kỹ thuật quét virus không cần mã virus như Heuristic Scan, MacroTraps... Nghe có vẻ rất lý tưởng, nhưng trên thực tế thì hiệu quả lại không cao.

Di Hoa đã phải suy nghĩ rất lâu, cuối cùng công bố phương hướng nghiên cứu và phát triển mới của mình với bộ phận nghiên cứu, phát triển và các giám đốc cao cấp:

“Chúng ta phải thừa nhận, virus máy tính giống hệt như virus sinh học. Khi một loại mới xuất hiện, trừ khi tìm thấy mầm bệnh, sản xuất được vắc-xin phòng dịch, nếu không thì không thể chống lại. Công việc của chúng ta giống với Tổ chức Y tế Thế giới (WHO). Khi đối mặt với một con virus mới, nhiệm vụ đầu tiên là dự phòng bùng phát, đưa các thông tin cảnh báo, đồng thời cách ly hoàn toàn các con bệnh, giảm khả năng truyền nhiễm đến mức thấp nhất và nhanh chóng chế vắc-xin phòng dịch. Nhưng “giai đoạn cửa sổ” từ khi phát hiện ra virus cho đến khi chế thành thuốc giải không được quá lâu và khiến virus lây lan.”

Phó Giám đốc Hỗ trợ kỹ thuật Trịnh Dịch Lập cho biết thêm:

“Dịch vụ khách hàng bận rộn nhất, thường xuyên nhận được nhiều phản nản của khách hàng nhất chính là vào giai đoạn cửa sổ này. Hiện nay, cách làm của chúng ta là thông báo cho từng khách hàng đã ký kết hợp đồng dịch vụ, hướng dẫn họ cách cách ly, để phòng chống virus phát tán, thông báo khi tìm được phương pháp tiêu diệt virus, trợ giúp họ nhanh chóng cài đặt lại mạng máy tính. Khách hàng thật sự đánh giá cao phương pháp cảnh báo sớm của chúng ta và cảm thấy rất yên tâm. Nhưng loại thông báo cá biệt này, cách làm của dịch vụ với từng khách hàng, thực tế vô cùng tốn công sức.”

Nhiều năm nay, dịch vụ chăm sóc khách hàng của Trend Micro nhận được sự tin cậy là nhờ vào sự tận tâm, ân cần và nỗ lực không biết mệt mỏi của chúng tôi.

“Cho nên chiến lược phát triển sản phẩm của chúng ta nên thay đổi từ hệ tâm lý cơ bản, lấy việc nhanh chóng triển khai phòng bị là nhiệm vụ hàng đầu, chứ không phải là sự đột phá công nghệ phòng bị virus theo đuổi nhất thời.”

Di Hoa lớn tiếng như gắt gỏng. Bộ phận nghiên cứu và phát triển vừa hưng phấn vừa hồi hộp. Mỗi khi trưởng phòng kỹ thuật có ý tưởng mới, nhiệm vụ có tính thách thức lại đến. Nhưng lẽ nào lại phủ định hết những thành quả trước đây, bắt đầu lại từ đầu sao? Lẽ nào sự vất vả trong hơn hai năm qua đều trở thành bong bóng xà phòng sao? Cần phải vất vả bao lâu nữa thì có thể tung sản phẩm mới ra thị trường? Mặc dù đã xác định và quyết tâm theo đuổi phương hướng mới của người chỉ huy, nhưng đồng thời sự băn khoăn lo lắng cũng tăng lên.

Điều buồn cười là ở chỗ, ý tưởng cho thêm dịch vụ tự động vào sản phẩm đã được mọi người chấp nhận từ lâu, nhưng kế hoạch thực hiện lại chưa hoàn thiện. Khi sự thúc đẩy vừa được thực hiện, ý kiến vừa được thu thập, kế hoạch đã bị sửa đi sửa lại. Càng có nhiều lời giải thích, càng nhiều nghi vấn xuất hiện thì việc xác định chiến lược càng đúng đắn. Việc thay đổi không bao giờ được dừng lại, nếu như phát hiện mới là đúng đắn, thì cần phải tiếp tục sửa đổi các chiến lược đã được xác định từ trước. Sự lộn xộn nhất thời cần phải chấp nhận quá trình thay đổi.

Chuyển thế bị động thành chủ động

Cứ như vậy, sản phẩm phát triển dịch vụ theo hình thức chủ động với sự nỗ lực của nhiều bộ phận khác nhau, tiến hành cả ngày lẫn đêm. Mặc dù những tình tiết nhỏ vẫn chưa được vạch ra một cách tỉ mỉ, marketing chưa được kiểm chứng, nhưng bước chân cải cách không thể chậm trễ thêm một phút nào.

Vào lúc đó, ba nguyên tắc chủ yếu cho việc nghiên cứu và phát triển được đề ra:

1. Ngăn ngừa bùng phát virus trên diện rộng thay cho ngăn ngừa virus mới;
2. Giúp đỡ khách hàng thành lập mẫu chính sách an ninh cho các chủng loại virus khác nhau; thực hiện phòng chống trước mọi mã virus;
3. Các dòng sản phẩm sẽ sử dụng việc quản lý giám sát trung tâm và tích hợp hoàn toàn để nhanh chóng triển khai các tập tin mẫu cho việc cài đặt trên các máy chủ và các thiết bị đầu cuối khác nhau.

Quan niệm sáng tạo này nâng cao tính quan trọng của dịch vụ, chuyển từ thể bị động sang thể chủ động, không đợi khách hàng đến yêu cầu trợ giúp mà chúng tôi cảnh báo trước, hướng dẫn họ ngăn chặn virus lây lan.

Việc triển khai ý tưởng mới này rất khả thi để thực hiện các kế hoạch có liên quan đến các dự án lớn. Các phương án phát triển sản phẩm đều dừng lại và quy hoạch lại từ đầu... Chức năng của chương trình quản lý giám sát cần phải được nâng cao, trong khi chức năng của dịch vụ cần phải bao hàm bên trong sản phẩm, mới có thể lấy một chọi mười, nhanh chóng phòng bị khi mọi chuyện còn chưa xảy ra. Tất cả những sản phẩm có liên quan cần được tích hợp chặt chẽ để có thể phối hợp hoạt động nhằm đạt được kết quả cao nhất. Lúc đó, bộ phận nghiên cứu và phát triển vô cùng bận rộn, căng thẳng. Đền chong suốt cả đêm, các hội nghị qua video liên quốc gia được tiến hành bất kể ngày đêm. Bầu không khí luôn căng thẳng và hào hứng. Nỗi phiền muộn vì hai năm không sáng tạo ra được sản phẩm mới đã dần dần tan biến, niềm vui tìm thấy phương hướng mới, có cơ hội được phát triển mạnh mẽ lan tỏa khắp nơi. Mặc dù cũng có không ít sự nghi ngờ và phản nản, nhưng mọi người đều đã tràn đầy sinh lực hơn trước.

Virus Nimda

Giữa lúc bộ phận quản lý sản phẩm và bộ phận nghiên cứu và phát triển đang hùng hực khí thế thay đổi phương hướng, trong khi nỗi ám ảnh về CodeRed vẫn còn hiển hiện, thì không đầy hai tháng sau (trung tuần tháng 9/2001) virus mới với tên gọi Nimda lại hoành hành.

Virus Nimda (Pe_Nimda.a) có hình thức tấn công hoàn toàn mới. Nó lan truyền qua ba đường: tập tin đính kèm email, tài nguyên mạng chia sẻ và máy chủ IIS của Microsoft. Sức tấn công hỗn hợp của nó còn mạnh hơn cả CodeRed. Phương thức lan truyền của nó khác hoàn toàn so với trước đây. Nó lây lan nhanh chóng qua file đính kèm email có tên là “Read Me”, khiến mạng bị nghẽn, các mạng băng rộng giảm tốc độ rõ rệt. Không chỉ vậy, Nimda còn có thể tự động lây qua network neighborhood và lây trực tiếp cho máy chủ IIS của Microsoft. Chỉ cần sơ sẩy khi kết nối với một mạng bị nhiễm virus là lập tức bị truyền nhiễm với phương thức một truyền mười, mười truyền một trăm vô cùng tai hại. Những câu chuyện về tai họa nghiêm trọng này là chủ đề bàn luận ở khắp các nước Mỹ, Anh và Italia.

Lúc đó, Đài Loan đang bị cơn bão Nari tàn phá, mưa to như trút, gây ra cơn lũ lụt lớn nhất từ trước đến nay. Đường Đôn Hoa Nam, đường Trung Hiếu Đông, nước ngập thành sông, rất nhiều nền nhà của những cao ốc trở thành bể bơi, hệ thống phát điện bị chìm ngập, thành phố Đài Bắc quai quai trong cơn lũ lụt tối tăm. Trong khi đó, mạng Internet toàn cầu cũng đang rên xiết trong cơn khủng hoảng do sự xâm nhập của virus Nimda.

Lệnh triệu tập khẩn cấp được phát đi khắp thế giới, nhân viên các bộ phận hỗ trợ khách hàng, marketing, bán hàng của Trend Micro bắt đầu mưa gió đi trong đêm tối, vượt qua biển nước vội vàng đến văn phòng công ty. Điện mất thì lấy đèn pin để soi, dùng di động vẫn còn một chút pin để nhắn thông báo cho khách hàng trong tiếng mưa rơi gió rít, dặn dò khách hàng cẩn thận phòng bị. Các văn phòng của công ty tọa lạc tại một tòa nhà cao hai bên đường Đôn Hoa Nam. Bên phía bộ phận quản lý tư liệu bị ngập nước, còn bộ phận nghiên cứu và phát triển ở địa điểm cao hơn nên không bị ngập, mọi người hợp lực bằng tay không chuyển các máy chủ đến tòa nhà đối diện. Trèo lên 20 tầng cầu thang, lắp đặt lại từ đầu hệ thống máy tính dịch vụ khách hàng, tận dụng nguồn điện dự trữ. Bằng cách này, chúng tôi có thể cung cấp liên mạch dịch vụ download chương trình diệt virus. Khi nhìn thấy khách hàng lần lượt truy cập vào hệ thống, tải các file, mọi người sung

sướng vỗ tay reo hò, không ai ngờ được trong cơn bão táp mưa sa lại có một lượng thông tin âm thầm truyền đi như vậy. Có ai hiểu được nỗi vất vả gian khổ của dịch vụ cung cấp phần mềm diệt virus không thua kém gì công việc thu dọn sau cơn bão. Đội ngũ đầy nhiệt tình của Trend Micro, không ngại mưa bão, đã hoàn thành tuyệt vời dịch vụ cứu nạn, phòng tránh được sự bùng phát của virus Nimda đối với khách hàng của Trend Micro.

Dịch vụ làm nên giang sơn

Năm 2002, Trend Micro nhận giải thưởng “Dịch vụ hoàn hảo” do tạp chí *Common Wealth Magazine* và *Accenture* đồng tổ chức trao tặng cho các công ty ở Đài Loan. Tổng Biên tập

Yên Doãn Bồng của tạp chí *Common Wealth Magazine*, người đã dốc sức tổ chức giải thưởng này, đặc biệt vui mừng cho chúng tôi. Tôi cũng cho rằng ý nghĩa của giải thưởng này rất lớn lao và đúng lúc. Trong khi chúng tôi đang thúc đẩy sự biến đổi, nhấn mạnh vai trò của dịch vụ, thì sự khẳng định đến từ bên thứ ba công bằng chính trực chắc chắn là nguồn cổ vũ lớn nhất. Trước đây chúng tôi cũng nhận được nhiều giải thưởng cho sản phẩm sáng tạo. Và những chiến công này thường là nhờ bộ phận nghiên cứu và phát triển. Nhưng lần này, dịch vụ khách hàng lại bứt lên dẫn đầu, nhất định phải biểu dương khen ngợi, thể hiện rằng chúng tôi rất coi trọng giải thưởng này. Nó không những nâng cao tinh thần và lòng tin của đội ngũ dịch vụ kỹ thuật mà còn khiến cho nhân viên của các bộ phận khác cùng hưởng niềm vinh quang.

Vừa may Minh Chính đang có mặt tại Đài Loan, đích thân tham dự lễ trao giải, càng thể hiện sự coi trọng của chúng tôi đối với giải thưởng này. Bên cạnh đó, khi được nhận bất kỳ giải thưởng nào, Chủ tịch Hội đồng quản trị của chúng tôi chắc chắn sẽ có mặt. Tôi mời rất nhiều đồng nghiệp trong bộ phận chăm sóc khách hàng đến tham gia lễ trao giải do nhà tài trợ tổ chức tại khách sạn Far Eastern Hotel. Công lao thuộc về họ, vinh quang đương nhiên cũng thuộc về họ. Mỗi lần gặp trường hợp này, tôi luôn cố tranh thủ xin thêm vài chỗ ngồi từ nhà tài trợ. Đó không phải là hám lợi mà là bởi vinh quang cần được chia sẻ. Sẽ thật ích kỷ nếu chỉ xuất hiện một mình trên sân khấu.

Đương nhiên, có thêm vài chỗ ngồi cũng không đủ được cho tất cả những người đáng được hưởng vinh quang đó. Như người ta thường nói “Nhất

tướng công thành vạn cốt khô”. Phía sau thành công của bộ phận chăm sóc khách hàng là sự chinh chiến không biết mệt mỏi của tất cả các đồng nghiệp trong những phòng ban liên quan. Sau lễ trao thưởng, chúng tôi đã tổ chức một buổi tiệc chúc mừng thành công với 20 bàn tiệc, tất cả nhân viên của bộ phận chăm sóc khách hàng cũng như của các bộ phận khác như kinh doanh, kỹ sư, marketing, nghiên cứu và phát triển đều được mời tham dự, được khen ngợi, biểu dương. Chúng tôi cũng không quên bộ phận ở Philippin khi mời một số thành viên của Trung tâm Ngăn ngừa virus đặt tại đây, trong số đó có Giám đốc Hỗ trợ kỹ thuật khu vực châu Á-Thái Bình Dương, Bernard Bisuna. Gia nhập Trend Micro được sáu năm, anh ấy là một chuyên gia hàng đầu trong lĩnh vực dịch vụ kỹ thuật, dù cho có bận ngập đầu thì anh ấy cũng luôn tươi cười tận tình phục vụ. Hiện nay, anh đang quản lý hơn 200 kỹ sư hỗ trợ kỹ thuật cho khách hàng là các doanh nghiệp. Trend Micro nhanh chóng ứng phó được với cơn bùng phát virus cũng bởi đội ngũ hỗ trợ của anh ấy có công lao không nhỏ. Vì vậy chúng tôi đặc biệt mời họ cùng dự lễ chúc mừng thành công với mục đích bày tỏ tấm lòng cảm kích. Nhân viên dịch vụ đứng đầu chiến tuyến đã nhận giải thưởng, nhân viên hỗ trợ nơi tiền tuyến không phải không có công lao. Mọi người tụ tập bên nhau, trò chuyện râm ran, chúc mừng cột mốc đánh dấu một bước tiến dài của Trend Micro khi đề cao tầm quan trọng của dịch vụ chăm sóc khách hàng.

Bữa tối sắp bắt đầu thì đột nhiên đèn tối. Trên màn hình phát một đoạn phim ngắn rất hài hước ngoài dự liệu, do Giám đốc PR Đặng An An là diễn viên chính, cùng với sự hỗ trợ của các đồng nghiệp trong bộ phận chăm sóc khách hàng và bộ phận nghiên cứu và phát triển sản phẩm, diễn lại tình hình cấp bách khi cơn bão ập đến. Họ còn bắt chước giọng tiếng Anh-Philippin, diễn lại sinh động cảnh đồng nghiệp các nước và kỹ sư của trung tâm phòng chống virus của Philippin cùng nhau hợp tác, lưu lại một câu chuyện không thể nào quên về Trend Micro. Tôi vừa xem vừa cười, lén lau những giọt nước mắt vừa mừng vui vừa xúc động. Ai bảo thế hệ thứ năm hay thứ sáu không chịu đựng được gian khổ? Bất kỳ ai khi nhìn thấy nhân viên Trend Micro trẻ tuổi tận trung với cương vị công tác và không tranh công hay đùn đẩy trách nhiệm cho nhau, cũng tràn đầy niềm hy vọng, lạc quan vào tiền đồ của Đài Loan.

Đáng tiếc là chiến lược sản phẩm sáng tạo vừa mới hình thành đã không kịp can dự vào cuộc cứu nạn. Nếu không thì nhân viên của bộ phận chăm sóc

khách hàng đã có thể sử dụng hệ thống dịch vụ tự động, không phải vất vả như vậy. Đáng mừng là, trải qua thử thách virus Nimda lần này, khái niệm dịch vụ chủ động đã được kiểm chứng thêm một lần nữa: chỉ có dịch vụ thật sự nhanh chóng, chính xác mới là con đường cơ bản phòng chống virus. Sự tấn công ác ý theo hình thức hỗn hợp không phải là thứ mà một kỹ thuật chống hacker, virus hay tường lửa đơn lẻ nào có thể dự báo phòng trị trước. Chỉ có cách duy nhất và thiết thực là tăng cường các khả năng của dịch vụ tự động, phòng chống sự bùng phát của virus mới.

Từ lúc đó trở đi, Trend Micro bắt đầu bước vào cuộc hành trình khó khăn để thay đổi.

Thay vì chú tâm vào công nghệ, chúng tôi tập trung vào dịch vụ.

Tấn công lỗ hổng SQL

Thứ 7 ngày 25/1/2003, các máy rút tiền của Ngân hàng Mỹ lần lượt gặp trục trặc. Những người đi rút tiền phải tay không ra về và vô cùng tức giận. Lẽ nào tài khoản chỉ trong một đêm không cánh mà bay? Con tàu từ trước tới nay luôn cập bến đúng giờ, nay không nhìn thấy bóng dáng đâu, thì có nên chờ tiếp hay không? Không chỉ ở nước Mỹ mà khắp nơi trên thế giới đều xuất hiện những hiện tượng kỳ lạ này, hệ thống máy tính dường như đang tạo phản, không chịu ngoan ngoãn phục vụ con người.

Nguyên nhân gây ra rất nhiều điều kỳ lạ như vậy cho toàn cầu chỉ là một virus nhỏ bé – virus SQLSLAMMER.A – sử dụng lỗ hổng trong máy chủ SQL để tấn công vào cổng 1434 của các hệ thống máy vi tính theo hình thức từ chối dịch vụ (Denial of Service-DOS), do đó, làm tê liệt rất nhiều nhà cung cấp dịch vụ Internet (ISP) và các mạng nội bộ của nhiều doanh nghiệp ở khắp nơi trên thế giới. Từ trước tới nay, luôn được coi là hình thức bảo vệ an toàn, tường lửa cũng như hầu hết các phần mềm diệt virus khác đều đã không kịp phát huy tác dụng, để cho loại virus giống như một hacker này mặc sức tấn công, tàn phá.

Tiếp bước CodeRed của năm 2001, khi mà mọi người vẫn chưa hoàn hồn, thì SQLSLAMMER lại chọn xuất hiện vào cuối tuần. Con đường lan truyền của nó cũng tương tự như CodeRed, nhưng mức độ tàn phá thì khủng khiếp hơn. Chiều hướng phát triển của con virus này gây sự quan tâm chú ý của

các tổ chức chính phủ tại nhiều quốc gia. Tại Đài Loan, Lực lượng An ninh Truyền thông và Thông tin Quốc gia còn gọi nó là “CodeBlue”, và trung tâm dịch vụ kỹ thuật của lực lượng này ngay lập tức đặt trong tình trạng báo động cả ngày lẫn đêm, liên hệ với Trung tâm Ứng biến Khẩn cấp do Sở Kế hoạch (Viện Hành chính) thành lập, nghiêm ngặt không chế tình hình tai họa có thể xảy ra ở trong nước.

anh 3

Các kênh truyền thông trên toàn thế giới liên tục phát đi các thông tin về tình hình xuất hiện của SQLSLAMMER. Trong đó, kênh CNN của Mỹ và Asahi Shimbun của Nhật Bản coi đây là một sự kiện quốc tế quan trọng. Ngành thông tin như gặp phải đại địch, bày sẵn thế trận chờ địch. Cho dù hết lần này đến lần khác báo động nhắc nhở, nhưng cả thế giới vẫn truyền đi thông tin hàng vạn máy móc bị xâm hại, không thể hoạt động. Hóa ra loại virus này tấn công thông qua khe hở của cơ sở dữ liệu SQL. Để khắc phục, chỉ còn cách thiết lập đường dẫn tới trang của Microsoft và cập nhật SQL. Nếu không, không thể chống lại sự tấn công này mà còn bị lây lan sang các máy khác. Hơn nữa, trong hệ thống mạng, chỉ cần có một máy không cập nhật để vá lại lỗ hổng, thì toàn bộ hệ thống lại rơi vào cảnh bị virus tấn công.

Tại sao virus luôn chọn những ngày nghỉ cuối tuần hay những đêm mưa gió để hoành hành? Tất cả đội ngũ hỗ trợ kỹ thuật của Trend đã được huy động khẩn cấp vào ngày cuối tuần hôm đó, bằng cách nhanh chóng nhất thông báo cho toàn thể khách hàng tin tức về loại virus mới. Mọi người đều vui mừng vì vào ngày nghỉ cuối tuần, cơ sở dữ liệu của rất nhiều công ty khách hàng tạm thời bị khóa nên virus chưa phát kịp phát tán rộng.

Bận rộn cả ngày cuối tuần, nhưng thứ hai mọi người cũng vẫn đi làm từ sáng sớm. Lý do là không ít khách hàng là các công ty vừa và nhỏ vì không có nhân viên công nghệ thông tin chuyên trách xử lý, nên vẫn bị virus xâm hại, chúng tôi liên tục nhận được những yêu cầu giúp đỡ. Các phần mềm của Microsoft có lỗ hổng, nên virus mới tác oai tác quái, và do đó, các công ty phòng chống virus mới có lý do để tồn tại. Nhưng một lỗ hổng lớn như vậy đã gây nên những thiệt hại vô cùng nặng nề, và chỉ một mình phần mềm phòng chống virus không thể ngăn chặn nổi. Thế nhưng khi sự việc xảy ra, khách hàng lại đồng loạt yêu cầu chúng tôi giúp đỡ. Và tất cả những gì

chúng tôi có thể làm là gọi cho khách hàng, bất kể đó là công ty lớn, vừa hay nhỏ, nhắc đi nhắc lại rằng hãy lập tức tải về bản update của SQL 2000 Service Pack 3 từ trang web của Microsoft, để ngăn chặn máy chủ trở thành cầu nối phát tán virus đi xa hơn.

Lúc đó, Chiến lược Bảo vệ Doanh nghiệp (EPS) thế hệ thứ hai của chúng tôi vừa mới tung ra thị trường. Trong đó có bao gồm chức năng mới “Biện pháp phòng bị an toàn theo hình thức chủ động” đang tạo ra những đột phá so với phương pháp phòng chống virus bị động truyền thống. Bằng cách nhanh chóng thông báo và lập tức đề ra các chính sách ngăn chặn, EPS có thể phòng chống virus một cách hiệu quả ngay từ khi nó mới xuất hiện, đồng thời khống chế toàn bộ quá trình phát tán của virus, giúp cho nhân viên IP dễ dàng nắm bắt được tình hình.

Ở châu Âu và châu Mỹ, một vài công ty lớn dùng thử, lập tức nhận thấy lợi ích của sản phẩm mới này. Điều đó khẳng định phương hướng sách lược mới của chúng tôi là đúng đắn. Thử thách qua virus SQL lần này dù khiến cho chúng tôi mệt mỏi đến kiệt sức, nhưng lại giúp chúng tôi tự tin hơn rất nhiều, có khái niệm rõ ràng hơn về sự phát triển sản phẩm sau này.

Sự bùng phát của đại dịch SARS

Ngày 1/4/2003, một loại virus khác thường đã tràn ngập thế giới, đám mây mù SARS bao trùm châu Á hơn ba tháng. Trong thời gian này, không có virus máy tính nào xuất hiện trong thế giới phi vật chất, nếu có thì không biết tình hình còn trở nên rối loạn thế nào.

Trong suốt thời gian đó, tôi và Minh Chính đi công tác ở Nhật Bản, châu Âu. Chúng tôi tổ chức các cuộc họp với những đồng sự ở Đài Loan và Đại Lục qua video, thấy mọi người đeo khẩu trang im lặng không nói. Chúng tôi thấy mà đau lòng, tìm mọi cách báo tin vui, cười đùa, nhưng những khuôn mặt dưới lớp khẩu trang vẫn im lặng. Sự nguy hại của virus không chỉ ảnh hưởng đến sức khỏe mà cả tâm lý nữa, khiến người ta phải lo lắng.

Tình hình phòng chống đại dịch SARS ở khắp nơi trên thế giới và cuộc chiến phòng chống virus máy tính của chúng tôi không hẹn mà gặp. Chúng tôi lại một lần nữa kiểm chứng hiện thực đáng buồn là các virus mới chỉ có thể chặn mà không thể ngăn, chỉ có tiêu mà không thể diệt. Nghiên cứu y

học của nhân loại vẫn chưa đủ tiến bộ sao? Những kháng thể virus được tạo ra vẫn còn chưa nhiều hay sao? Tại sao vẫn xuất hiện loại virus SARS mới này, khiến cho giới y học toàn cầu trở tay không kịp. Nhìn lại tiến trình lịch sử của nhân loại, virus luôn đi trước một bước trước khi con người tìm ra phương pháp trị liệu. Nào là bệnh đậu mùa, dịch hạch, sốt rét, v.v... không bệnh nào mà không thành đại dịch, sau khi cướp đi hàng triệu sinh mạng thì giới trị liệu mới dựa trên phương thức tấn công đặc biệt của nó mà nghiên cứu chế ra thuốc đặc trị công hiệu. Từ đó đến nay, không ai dám khẳng định những con virus đó đã bị tiêu diệt tận gốc, sẽ không bùng phát lại lần nữa.

Khi virus mới đột ngột bùng phát, vắc-xin tiêm phòng có hiệu quả không kịp sản xuất, chỉ có một cách trợ giúp được là cách ly khỏi virus, toàn lực phòng trừ sự phát tán. Việt Nam là nước phát hiện ra SARS sớm nhất, do WHO rất

cảnh giác, lập tức tiến hành cách ly, nên không bị phát tán rộng rãi. Nhưng ở Hồng Kông, do hệ thống bơm nước của khu chung cư Amoy Gardens bị hở, nên dịch bệnh nhanh chóng lan truyền ra toàn bộ khu nhà, lại không sớm phòng bị nghiêm ngặt, nên đã bùng phát thành dịch bệnh, thậm chí còn trở thành thảm họa cho Đài Loan.

Chỉ cần mười phút, một loại virus mới có thể lan truyền cho vài chục nghìn chiếc máy tính trên toàn cầu. Phương án diệt virus dù có nhanh đến đâu cũng không thể đuổi kịp tốc độ lan truyền của nó. Phòng thí nghiệm Trendlab ở Philippin giống như WHO vậy. Ngay khi thấy virus mới xuất hiện, chúng tôi lập tức huy động nhân viên quan sát chặt chẽ động thái của nó, rồi căn cứ theo tình hình ngay từ phút đầu để phát ra cảnh báo màu vàng, màu da cam, màu đỏ đến khách hàng, giúp họ cách ly phòng bị, đồng thời gấp rút nghiên cứu, nhanh chóng cung cấp cho khách hàng phần mềm diệt virus. Chúng tôi sắp xếp các phòng hỗ trợ kỹ thuật trên toàn cầu, cũng giống như sự hợp tác giữa bệnh viện của các nước và WHO, để thu thập dữ liệu từ các khu vực khác nhau rồi cung cấp cho việc nghiên cứu, đồng thời trợ giúp cách ly khu vực bị nhiễm dịch. Một khi thuốc giải độc được tìm ra, sẽ lập tức cho tiêm phòng vắc-xin đối với các khu vực bị nhiễm bệnh và cả những nơi không bị nhiễm dịch.

Đội ngũ nghiên cứu phát triển sản phẩm của chúng tôi cũng có thể ví như trung tâm nghiên cứu chế tạo các thiết bị y tế. Trong bệnh viện, trước tiên

phải có các thiết bị trị liệu hoàn thiện và tiên tiến. Chúng là các tiện nghi cơ bản để xây dựng một bệnh viện, còn các phần mềm phòng chống virus của chúng tôi là phần mềm cơ bản mà các mạng lưới doanh nghiệp cần phải lắp đặt.

Không ngờ đại dịch SARS lại đem đến cho chúng tôi sự gợi ý, virus sinh học và virus máy tính giống nhau, bất giác khiến tôi nhớ đến bộ phim *Artificial Intelligence* (Trí tuệ nhân tạo) của Steven Spielberg. Cũng như người máy trong phim, phải chăng các máy tính đang ngày càng giống cơ thể con người? Nhiệm vụ của công ty phần mềm phòng chống virus phải chăng ngày càng giống tổ chức y tế?

Cho đến giờ vẫn có người nửa thật nửa đùa thăm dò tôi:

“Có phải virus là do các vị tạo ra không?”

Hãy nhìn vào tình trạng cấp bách của các nhân viên y tế trong thời gian đại dịch SARS bùng phát, chính họ còn không đảm bảo được mạng sống của mình. Một tiến sĩ y khoa tiên phong của WHO, do nghiên cứu virus SARS mà đã hy sinh. Trên cương vị một người bệnh hay người sử dụng các công cụ phòng chống virus, chúng ta có thể nghi ngờ phẩm chất đạo đức của các y bác sĩ sao? Liệu họ có cho rằng các bác sĩ vì kiếm tiền mà cố ý tạo ra virus không?

Virus Blaster

Khi mọi người vừa kịp tháo khẩu trang xuống, xả hơi trong làn bụi bặm của virus sinh học, thì tháng 8/2003, virus máy tính Blaster xuất hiện, cùng với SARS nối tiếp nhau làm náo loạn cả thế giới thực lẫn thế giới ảo. Nó giống với một cảnh trong bộ phim nổi tiếng *The Matrix Reload* (Vào lại ma trận), khi thực và ảo lẫn lộn không thể phân biệt được.

Virus Blaster không chỉ tàn phá hệ thống mạng, mà còn khiến cho nhà tỷ phú giàu nhất thế giới một phen ê chề, nhục nhã:

“Billy Gates, sao người lại có thể để chuyện này xảy ra chứ? Đừng kiếm tiền nữa, hãy sửa cho xong phần mềm của người đi.”

Lời khiêu khích trắng trợn này đã xúc phạm tới người khổng lồ trong giới phần mềm. Là một công ty sản xuất phần mềm phòng chống virus, chúng tôi cũng thấy hổ thẹn. Mặc dù thu được lợi nhuận từ cuộc chiến giữa hacker và Microsoft và giá cổ phiếu tăng lên đáng kể, chúng tôi cũng không thể không cân nhắc tới việc tham gia vào vụ việc.

Từ *The Wall Street Journal* nhân vụ Blaster lần này phê bình giới phần mềm. Đại ý là, giới phần mềm không thể cứ mãi mạo hiểm theo đuổi kích thích, ham chơi mà cần phải nhanh chóng trưởng thành. Những lỗi và lỗ hổng trong các phần mềm đã gây nên nhiều tai họa, đồng thời gây thiệt hại hàng trăm triệu đô-la cho các doanh nghiệp trên thế giới. Bài viết còn lấy ví dụ ngành công nghiệp ô tô khi còn non trẻ. Ba mươi năm trước đây, ngành công nghiệp ô tô vừa mới khởi bước, đã không thể tránh khỏi rất nhiều sai sót trong lĩnh vực cơ khí. Nhưng bởi nó là một ngành công nghiệp còn mới mẻ, những người sử dụng đều dễ dàng chấp nhận. Cho đến khi một kiểu ô tô nào đó thiết kế có sai sót, khiến cho động cơ bị cháy, gây ra án mạng thì nhà sản xuất buộc phải thu hồi lại toàn bộ. Giới xe hơi từ đây mới bắt đầu chú trọng, không ngừng cải tiến, đảm bảo chất lượng sản phẩm. Cho đến ngày hôm nay còn rất ít sai sót, nếu có thì cũng không gây ra nguy hiểm đến tính mạng. Hơn nữa, các biện pháp phòng hộ an toàn như túi khí càng ngày càng tiến bộ. Ngành sản xuất phần mềm ngày nay cũng giống như ngành ô tô năm xưa, khi chưa nhận thấy lỗi nhỏ có thể gây nên chết người. Bây giờ, đã đến lúc phải đôn đốc nó trưởng thành, đã đến lúc đòi hỏi nó phải có trách nhiệm.

Những năm gần đây, Microsoft cũng đã tập trung nhiều nỗ lực vào lĩnh vực an ninh. Ngay từ năm 2002, Bill Gates đã đưa ra lời tuyên thệ chính thức đưa an toàn mạng là tiêu chí hàng đầu trong thiết kế lập trình, còn thiết kế chức năng mới thì tạm thời gác lại. Trước đó không lâu, Microsoft cũng mua một công ty phòng chống virus nhỏ với năm thành viên tại Rumani. Mọi mưu đồ, toan tính thể hiện rõ ông đã quyết tâm cải thiện mức độ an toàn cho các máy tính.

Khi Microsoft đã thật sự trưởng thành, hệ điều hành không còn bất kỳ khe hở nào, thì phải chăng các công ty phòng chống virus không còn giá trị tồn tại? Virus rất khó bị tiêu diệt hoàn toàn. Đó là sự thật. Hơn nữa, khi hệ điều hành được cải tiến, hình thức virus nhất định cũng sẽ cải tiến theo. Chúng

có thể sử dụng phương thức khác, tấn công vào hệ thống máy tính bằng con đường khác; có thể nguồn virus không chỉ có ở trên mạng; cũng có thể đối tượng tấn công không bị hạn chế trong hệ điều hành Windows. Là người bảo vệ an ninh mạng, chúng tôi có trách nhiệm nhìn ra những nguy cơ tiềm ẩn, dự báo trước, phòng bị trước.

Đó chính là So Big! So Big vừa thích đùa vừa thích tiền

Sau khi Blaster đi qua, rất nhiều biến thể khác của virus này lần lượt xuất hiện. Thời gian ấy, thế giới ảo vô cùng bất ổn. Để biểu hiện quyết tâm, Cục Điều tra Liên bang Mỹ (FBI), tìm mọi cách tóm một tên tin tặc đã tạo ra một trong những biến thể đó, sau đó, nỗ lực tuyên truyền sự kiện này trên báo chí quốc tế với mục đích răn đe. Tên tội phạm là một thanh niên 18 tuổi cao lớn, trắng trẻo, thần thái đờ đẫn. Cả ngày cậu ta làm bạn với máy tính, không hề màng tới sự đời.

Tôi có phần cảm thông với cậu ta. Cậu ta chỉ là một con gà thích gáy, do để lại thông điệp khoe khoang trên mạng nên mới bị bắt để dọa khi. Trong khi những con khỉ thông minh thì vẫn đang hoành hành ngang dọc trong rừng mạng, hơn nữa còn đang cười giễu cợt:

“Các người không bắt được ta đâu.”

Cho đến nay, kẻ tạo ra Blaster vẫn đang nhởn nhơ ngoài vòng pháp luật. Hiện tượng này cũng nói lên nguyên nhân virus khó bị tiêu diệt tận gốc. Đầu óc khỉ thì linh hoạt, tay chân nhanh nhẹn dẻo dai, cả ngày tìm kiếm sự kích thích trong khu rừng mạng. Chúng muốn khiêu khích với cường quyền (Microsoft và Bill Gates), khiêu khích hệ thống an ninh mạng. Chúng không có ác ý, cũng không có động cơ, đơn thuần chỉ là thích đùa, muốn chứng tỏ mình là nhất. Những con người này từ nhỏ đã làm bạn với máy tính, tự tạo một không gian tưởng tượng vô hạn trong thế giới ảo. Bọn chúng lợi dụng một khe hở để công phá thành trì, tiếp theo thì mạng Internet toàn cầu bị tê liệt. Chúng vô cùng khoái chí khi tận mắt nhìn thấy các virus do mình tạo ra được các phương tiện truyền thông đặt tên, bình luận, các công ty lớn thì luôn miệt thị than trời, người giàu nhất thế giới thì bị phê bình chỉ trích.

Thường thì những trò tinh nghịch rất khó dùng pháp luật để ngăn cấm. Giết gà dọa khỉ cũng có thể một lúc nào đó át được cơn nghịch của lũ khỉ, chứ không có cách nào ngăn cản bản tính thích nghịch ngợm khiêu khích của chúng. Đây là hiệu ứng mặt trái trong thế giới ảo do con người tạo ra. Cảnh sát nhiều, pháp luật nghiêm khắc cũng không thể diệt trừ tận gốc các loại tội phạm. Cái ác luôn luôn khiêu khích chính nghĩa. Rồi cuối cùng, liệu quỷ sa tăng có chết không?

Không chỉ có lũ khỉ thích nghịch ngợm, còn có những thương nhân ranh mãnh muốn kiếm tiền.

Virus Worm_SoBig.F đã xuất hiện vài lần trước khi Blaster đến, lấy nguồn cảm hứng từ Blaster và thậm chí còn nguy hiểm hơn khi có thể lây lan rộng qua email. Bất cứ ai sử dụng Windows đều có thể gặp tai họa. Mục đích của nó là thu thập số lượng lớn các email, rồi bán lại cho các công ty marketing Internet. Động cơ này cao hơn một bậc so với lũ khỉ thích trêu đùa, vì phía sau có sự thúc giục của đồng tiền.

Ngoài việc thích khiêu khích thì còn có thể kiếm lời nên tội phạm trong thế giới mạng ngày càng nhiều. Đến cuối tháng 9/2003, số lần tấn công của virus đã gấp đôi cả năm 2002. Điều đó cũng đồng nghĩa với việc tội phạm mạng gia tăng một cách chóng mặt.

Tổ chức Gartner Group dự đoán, đến năm 2005, 90% các cuộc tấn công trên mạng là do lỗ hổng an ninh đã được công bố trước đây. Mặc dù nước Mỹ có 95% doanh nghiệp lắp đặt phần mềm phòng chống virus, nhưng người sử dụng cuối cùng vẫn bị tấn công. Nguyên nhân là do người sử dụng cuối cùng không có đầy đủ thông tin cài đặt các bản vá lỗi, cũng không lưu ý đến lời cảnh báo của các công ty an ninh mạng, chỉ đến khi đã bị virus hay hacker xâm nhập mới lo lắng. Một nhân viên quản lý mạng sau khi chiến đấu hơn một tháng với virus Klez, đã phản ánh với Trend Micro:

“Một chiếc máy tính của chúng tôi dù đã format sáu lần mà vẫn còn virus, quả thật chúng tôi không biết virus đến từ khe hồng nào nữa?”

Quyết chí vươn lên

Virus không ngừng khiêu khích buộc chúng tôi phải liên tục sáng tạo. Việc Microsoft chen chân vào lĩnh vực phòng chống virus khiến chúng tôi phải cảnh giác. Những vấn đề và khó khăn mà khách hàng không giải quyết được lại kích thích chúng tôi có những bước đột phá trong nghiên cứu. Những tác động liên tục từ bên ngoài càng khiến chúng tôi có thêm quyết tâm ráng sức vươn lên.

Tháng 5/2003, chúng tôi họp với Giám đốc Điều hành châu Âu của Trend Micro, Raimund Genes, tại London. Cả ngày mệt mỏi, trong lúc đang nghỉ ngơi trong khách sạn, ba giờ đêm, đột nhiên tiếng chuông điện thoại vang lên, chúng tôi giật mình tỉnh giấc. COO Nick Dederer nói với Minh Chính là vừa mới nhận được điện thoại của một giám đốc cao cấp tại trụ sở Microsoft rằng, Microsoft trong vòng 24 tiếng sẽ công bố việc mua lại công ty phòng chống virus của Rumania. Đặt điện thoại xuống, chưa hết ngơ ngàng lại nhận được điện thoại của Phó Chủ tịch Điều hành ở châu Á, cũng báo cáo chuyện tương tự. Thái độ của Microsoft không quá sôi nổi như vẫn thường thấy. Họ không có ý định kinh doanh phát triển phần mềm phòng chống virus, chỉ là mua lại thiết bị kỹ thuật để sử dụng cho mục đích cá nhân và hiện tại vẫn sẽ hợp tác với Panda Platinum Anti-Virus.

Microsoft có sở trường đánh bại các đối thủ, với nhiều thắng lợi vẻ vang, Novell, Netscape và Sun Micro, v.v... đều lần lượt thất bại dưới tay họ. Từ khi bắt đầu lập nghiệp cho đến nay, chúng tôi luôn phải sống trong sự đe dọa “Microsoft sắp đến!” Bộ công cụ phần mềm cũng bị Microsoft lần lượt thu tóm vào hệ điều hành, phần mềm phòng chống virus là thứ còn sót lại duy nhất. Năm 1992, Microsoft đã từng mua được phần mềm phòng chống virus Central Point, gây cho giới phòng chống virus sự hoảng loạn. Nhưng họ không cầm cự được lâu vì không có kinh nghiệm phòng chống virus, Microsoft không đảm đương nổi dịch vụ khách hàng nên phải kết thúc sự hợp tác này, từ đó tạm thời không xâm phạm vào lĩnh vực này nữa. Lần này quay trở lại, tôi nghĩ rằng họ chắc chắn phải có sự chuẩn bị trước. Họ càng mềm mỏng bao nhiêu, càng kém sôi nổi bao nhiêu, chúng tôi càng phải đề cao cảnh giác bấy nhiêu.

Có rất nhiều “chiến sĩ” hoạt động trong lĩnh vực marketing ở Mỹ cảm thấy hoang mang lo sợ, cứ như thể kẻ địch hùng mạnh đã tiến tới cổng. Do vậy rất nhiều người người từ đó, tích cực bỏ đi tìm cơ hội mới.

Chúng tôi đã dự đoán cái ngày này không thể tránh được, lúc nào cũng tính toán kỹ lưỡng trong đầu. Tôi kể cho Minh Chính nghe một câu chuyện nhỏ tình cờ nghe được, anh ấy liền lấy câu chuyện này để cổ vũ mọi người:

“Người Nhật Bản thích ăn cá sống. Họ không ngại vất vả nhập khẩu cá hồi còn tươi sống tận từ Alaska. Nhưng cá không được ăn đầy đủ, lại để trong két lớn, vận chuyển đường dài nên tỷ lệ chết cao đến 40%. Một viên chức nhỏ của một hãng vận chuyển xuất thân từ nghề đánh cá đã đưa ra lời đề nghị nực cười: ‘Thả cua vào trong đó, cá sẽ sống lâu hơn được một chút.’”

“Ăn nói hàm hồ, cua sẽ ăn thịt cá mất!”

Thuyền trưởng rất tức giận nhưng vì không còn cách nào khác nên đành thử xem. Không ngờ, khi thả một con cua lớn vào két đựng cá, quả nhiên tỷ lệ sống của cá cao hơn, bởi vì bọn chúng cảnh giác trước sự đe dọa của kẻ địch, liều mạng bơi lội, tránh bị con cua bắt ăn thịt, nên đã quên mất bị say tàu, quên mất sự vất vả của cuộc hành trình và sống được lâu hơn.

Hôm nay, con cua lớn Microsoft này có thể không phải là con cua chân mềm tiến vào két cá phòng chống virus. Cá vàng Symantec la hét inh ỏi vì tức giận và ngay lập tức tấn công lại trên các kênh thông tin đại chúng. Nhưng con cá Trend Micro màu đỏ không hề tức giận, cũng không hề nhụt chí, lập tức đưa ra lời cảnh cáo: “Chúng tôi sẽ chỉ sống lâu hơn, tốt hơn mà thôi.”

Bảy chiến lược đồng loạt “UP”

Câu chuyện này rất có sức hấp dẫn, ai cũng thích nghe. Nhưng nếu không có đối sách thực tế, thì dù cho kể chuyện có hấp dẫn đến đâu cũng không ích gì. Không đầy một tháng sau, Minh Chính công bố với toàn thể công ty một số chiến lược cụ thể gọi là “7 Ups”, vì đây là tài liệu mật lưu truyền nội bộ, tôi không thể kể chi tiết trong cuốn sách này, chỉ có thể nêu ra một vài điểm chủ yếu:

1. *Dốc toàn lực, tăng cường phát triển các loại phần mềm phòng chống virus bên ngoài các hệ điều hành Windows.* Chúng tôi là công ty duy nhất có phần mềm phòng chống virus cho các máy chủ Linux và cả IBM, Sun Micro đều hợp tác với chúng tôi. Trên lĩnh vực mạng không dây chúng tôi

cũng có nền tảng chắc chắn khi hợp tác lâu dài với Nippon Telegraph and Telephone... Virus không chỉ hạn chế trong Windows. Một khi chúng lan truyền sẽ chạy tán loạn khắp nơi, ngay cả điện thoại di động cũng bị nhiễm virus. Phạm vi phòng bị vẫn rất rộng cũng có nghĩa là cơ hội kinh doanh của chúng tôi rất lớn. Chúng tôi cũng đã sớm có sự chuẩn bị, nên nền móng tương đối vững chắc.

2. Hợp tác với các nhà sản xuất phần cứng của các thiết bị mạng, tường lửa hoặc những thiết bị tương tự như vậy. Như thế, chúng tôi sẽ liên kết để cài đặt phần cứng ở các điểm bắt đầu của mạng. Bằng cách này, virus sẽ bị chặn đứng lại và không có cơ hội xâm nhập vào bất kỳ hệ điều hành nào. Đây là khái niệm hoàn toàn mới mẻ, cũng là công nghệ phần mềm phức hợp và sâu sắc. Nếu không có được bản quyền sáng chế của chúng tôi thì không thể phát triển có hiệu quả. Đây là công nghệ mà Microsoft không làm nổi, nhà sản xuất ổ cứng như Cisco cũng không thể có được. Phát huy chiến lược “tinh túy của dòng dõi”, sau đó tìm các đối tác mới, cùng nhau liên kết đánh lại virus từ nhiều điểm xâm nhập khác nhau.

3. Khai thác triệt để công nghệ chủ chốt cũng như vị thế trên thị trường trong lĩnh vực công mạng. Tiếp tục áp dụng những công nghệ sáng tạo vào việc phát triển phần mềm kiểm soát trung tâm vốn được sử dụng để tăng cường hiệu quả hoạt động mạng, trong đó bao gồm các công năng tương tự khác như lọc mạng và dịch vụ chặn thư rác... Ác bá trên Internet ngoài virus, còn có rất nhiều thư rác và phiền phức khác không xóa hết được. Chúng tôi đã có kỹ thuật và sản phẩm này, nhưng trước đây đóng gói cùng với phần mềm phòng chống virus nên chưa được mọi người chú ý. Bây giờ thời cơ đã chín muồi, chúng tôi phải tăng cường nguồn lực nghiên cứu khai thác và marketing, nhanh chóng thống trị thị trường mới mẻ này.

4. Tấn công nhanh chóng vào các công ty vừa và nhỏ và thị trường mạng gia đình. Sản phẩm của chúng tôi thích hợp dùng trong các công ty cỡ lớn, kỹ thuật tiên tiến giúp chúng tôi độc chiếm vị trí thị trường ở đỉnh cao của kim tự tháp. Điều này không có nghĩa là sản phẩm của chúng tôi không thích hợp sử dụng trong các công ty vừa và nhỏ, mà chỉ là vì trước đây, các công ty vừa và nhỏ chưa phải chịu nỗi khổ bị virus tấn công, nên chỉ chọn mua loại phần mềm giá rẻ, vừa có chức năng phòng virus, phòng hacker và bức tường lửa để lắp đặt. Trước đây, Trend Micro chỉ chú trọng đến nhu cầu

của các công ty cỡ lớn, chưa từng phát triển phần mềm chuyên dụng cho các công ty vừa và nhỏ. Bây giờ chúng tôi quyết tâm chinh lý kỹ thuật hiện có, lấy những sản phẩm đã chứng minh có hiệu quả ở những công ty cỡ lớn, đồng thời phát triển sáng tạo thêm phần mềm nhằm vào nhu cầu của các công ty vừa và nhỏ. Đương nhiên, chúng tôi cũng không xem nhẹ môi trường mạng gia đình ngày càng tăng trưởng.

Ngoài việc dựa vào những nguyên tắc kể trên để thay đổi chiến lược sản phẩm và chiến lược marketing, việc cố giữ giang sơn hiện có càng ngày càng quan trọng. Mặc dù Microsoft đã chen chân vào lĩnh vực phòng chống virus, nhưng không có nghĩa là họ sẽ lập tức trở thành chuyên gia phòng chống virus, có thể thống lĩnh thị trường vốn có của chúng tôi. Công ty Rumani mà họ mua lại chỉ có năm kỹ sư, chỉ sở hữu công nghệ hỗ trợ công cụ quét virus cho các máy tính đơn lẻ, thiếu công nghệ cho máy chủ và cổng mạng. Đương nhiên, họ cũng không hiểu được dịch vụ phòng chống virus có mối liên kết trên toàn thế giới. Microsoft vẫn còn phải làm rất nhiều việc, đây cũng chính là lý do giải thích cho sự mềm mỏng của họ.

Trước mắt, chúng tôi đang giữ vị trí dẫn đầu và quyết không thể đánh mất thị trường và khách hàng đã có. Chỉ cần kiên trì nỗ lực, không nản lòng, không hoảng loạn, nhất định chúng tôi sẽ không sa lầy. Đây cũng chính là điều chúng tôi nhấn mạnh nhiều lần trong sách lược. Ngoài 7 Ups mới, cần phải củng cố nền tảng thêm vững chắc, tiếp tục thúc đẩy chiến lược tự động bảo vệ các doanh nghiệp, tranh thủ sự tín nhiệm của các khách hàng lớn.

Về sức mạnh cạnh tranh cốt lõi, chúng tôi phải không ngừng củng cố và tăng cường thực lực. Về thị trường, chúng tôi phải tiếp tục khai thác nghiên cứu sâu thêm thị trường vốn có. Ngoài ra, chúng tôi cần tiếp tục tìm kiếm không gian rộng lớn bên ngoài Windows. Đây là chiến lược phản ứng với các tình huống biến động, chưa hẳn là vĩ đại, nhưng rất rõ ràng, có đủ mọi sự thật là nền móng, đồng thời không lý luận suông và xa rời thực tế, nên đã giành được sự ủng hộ của toàn bộ nhân viên Trend Micro. Sự hoang mang trong lòng đã được ổn định, ý chí sẵn sàng tiếp nhận thách thức lại dâng lên hùng hục.

Con cá đỏ bơi rất nhanh nhẹn, rất mau lẹ, rất tự tại. Bạn đừng quá lo lắng con cua có thể đe dọa nó. Những con cá lúc nào cũng sợ sệt hoặc không dám kháng cự lại chắc chắn sẽ gặp tai ương trước.

PHƯƠNG PHÁP HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC

Trương Minh Chính

Rất nhiều người nói tôi thích thay đổi và thay đổi nhanh đến mức khó đuổi kịp. Trong giai đoạn hình thành các chiến lược, tôi thường xuyên sửa đổi, không có phương án nhất định, nên khiến mọi người cảm thấy khó hiểu. Nhưng một khi sách lược đã được hình thành, tôi chỉ điều chỉnh sửa đổi đôi chút, sau đó quyết tâm thực hiện cho đến cùng.

Ba dự đoán

Trong khi suy nghĩ hình thành chiến lược, nhất định trong đầu bạn phải có ba dự đoán:

1. *Dự đoán xu hướng kinh tế cho toàn bộ môi trường.* Đây cũng chính là cái gọi là xu thế. Sự thành bại của phần mềm phòng chống virus liên quan đến hướng đi của cả ngành công nghiệp phần mềm, cho nên tôi rất chú ý đến động thái của các công ty như Microsoft, IBM, Oracle. Chẳng hạn như báo cáo tài chính mỗi quý hay các bài viết, thuyết trình, hoạt động của Bill Gates liên quan tới các đường lối chính sách của Microsoft. Tôi không chỉ chú ý mà ghi nhớ trong đầu. Xu thế của ngành công nghiệp phần mềm còn liên quan đến việc sử dụng thông tin toàn xã hội và cũng là xu thế quan trọng trong ngành công nghiệp thông tin máy tính. Tôi thường yêu cầu các giám đốc phải đọc kỹ, đồng thời thảo luận với nhiều chuyên gia phân tích công nghệ về báo cáo của các tổ chức nghiên cứu như IDC, Gartner. Giám đốc Tài chính Mahendra Neigi thì thường xuyên chia sẻ với tôi các báo cáo phân tích thị trường chứng khoán và tình hình tài chính của các công ty đã niêm yết, các ngành nghề, các quốc gia, giúp tăng cường vốn hiểu biết của tôi về xu hướng của giới doanh nghiệp. Đây là những bài tập ở nhà hàng ngày của tôi.

2. *Dự đoán hành vi mua bán của khách hàng.* Tôi luôn đề cao việc “nhìn thấu bên trong khách hàng”. Mặc dù thường xuyên tổ chức các đợt khảo sát thị trường, trong đó có phương pháp nghiên cứu nhóm điển hình... nhưng ngôn từ và con số không thể biểu hiện mong muốn thật sự của khách hàng. Đôi khi ngay cả người tiêu dùng cũng không hiểu được mình muốn gì. Tất cả những gì họ biết là họ đang có vấn đề cần giải quyết. Do đó, việc khảo sát thị trường, thu thập tài liệu, phân tích hành vi rất quan trọng. Nhưng điều quan trọng nhất là, từ tất cả những số liệu trên sách vở, cần phải tìm ra các vấn đề trong thực tế, đề ra phương hướng giải quyết trong tương lai. Hay nói cách khác, chúng ta cần dự đoán được nhu cầu nội tại và hành vi mua bán của khách hàng. Bạn cần phải tính toán và có óc suy đoán trong lĩnh vực này.

3. *Dự đoán hành vi của đối thủ cạnh tranh.* Các điều kiện tổng thể luôn thay đổi từng giờ, chỉ cần bạn có bất kỳ động thái nào là đối thủ cạnh tranh lập tức có phản ứng lại. Đây là thời đại cạnh tranh khốc liệt, không thể chỉ quan tâm đến hành động của mình, mà không để ý đến tác hại của nó. Bạn cũng cần phải nắm chắc động thái của đối thủ cạnh tranh. Ngoài hiểu biết về tổ chức, chiến lược sản phẩm, phản ứng khách hàng của họ, điều quan trọng nhất là biết được cá tính của lãnh đạo các công ty cạnh tranh. Quan sát quyết sách ứng biến của họ khi gặp phải một tình huống biến động trong quá khứ, lắng nghe họ thảo luận với các phương tiện thông tin đại chúng, các nhà phân tích. Từ đó, dần dần biết được hành vi theo thói quen trên thương trường của họ, rồi đặt mình vào địa vị của họ để dự đoán quyết định tiếp theo.

Có được ba dự đoán này làm tiêu chuẩn cơ bản, tiếp theo, cần phải tăng cường phát huy năng lực cạnh tranh cốt lõi, tìm ra nét độc đáo riêng biệt của bản thân trong hoàn cảnh lớn hơn. Điều này cũng có nghĩa là bạn phải định vị được mình trong toàn bộ chuỗi giá trị kinh doanh, từ đó quyết định cái gì nên làm và không nên làm, rồi lấy đó làm trung tâm phát triển thành chiến lược từng giai đoạn một. Trong thời kỳ bùng nổ mạng Internet, tôi đảm nhiệm chức vụ cố vấn đầu tư mạo hiểm cho ngân hàng SoftBank của Nhật Bản. Số lượng hồ sơ mà tôi phải xét duyệt lên tới con số hàng trăm. Trong đó có không ít những nhân tài trẻ tuổi hăng hái, hỏi họ chiến lược là gì, họ chỉ nói suông:

“Mô hình kinh doanh của chúng tôi sẽ là tốt nhất trên thế giới, chỉ cần 1% dân số Trung Quốc sử dụng...”

“Chúng tôi sẽ sử dụng trang web để bán tất cả sản phẩm cho bất kỳ người nào...”

Họ trả lời rất hùng hồn, thâm tâm tôi thật sự muốn gào lên:

“Người tiếp theo.”

Đã gọi là chiến lược thì phải có cất bỏ, có chuyên chú chứ không phải cái gì cũng làm, suy nghĩ vô căn cứ. Chiến lược dù có hay đến mấy mà không thực hiện bằng năng lực cạnh tranh cốt lõi, thì cũng chỉ là nói chuyện đánh giặc trên giấy mà thôi.

Khiêm tốn nhờ người chỉ bảo

Nhưng trước khi thực hiện vẫn có một giai đoạn rất quan trọng là “phê chuẩn”. Hoạch định kế hoạch không thể chỉ theo ý mình, không được tự mãn với chiến lược của mình. Rất nhiều người thường chỉ tìm những yếu tố có lợi để chứng minh chiến lược của mình có tính khả thi. Còn tôi thường đi ngược với những suy nghĩ của mình, ra sức tìm kiếm những chỗ không thể thực hiện được của chiến lược, xin ý kiến những người mà chắc chắn rằng họ sẽ phản đối. Có như vậy tôi mới phát hiện được lỗ hổng, lập tức sửa lại, nâng cao sức mạnh của chiến lược.

Chiến lược tốt nhất là cần phải được kiểm tra lại nhiều lần. Khi phát hiện ra lỗ hổng, bạn có thể phải tìm con đường hoặc phương án khác để bổ sung, sửa chữa những thiếu sót của chiến lược, thậm chí phải bỏ cả bàn cờ, vạch định kế hoạch lại từ đầu. Trong giai đoạn phê chuẩn này, điều đáng sợ nhất là thái độ luôn tự cho mình là đúng. Lúc này, “khiêm tốn” là điều quan trọng nhất.

Ai cũng có thể dự đoán nhưng có đúng hay không là ở giai đoạn kiểm chứng này. Tôi đã từng hợp tác với các vị quản lý thông minh kiệt xuất, đối với ba dự đoán trên đều có thể nắm chắc, tư liệu rất hoàn chỉnh, luồng suy nghĩ cũng rất mạch lạc, nhưng nếu không biết cách kiểm chứng hoặc là tìm chứng cứ chỉ để chứng minh mình đúng hoặc là quá kiêu ngạo, quá tự tin,

không thể nào tin vào kết quả tìm chứng cứ, không có cách nào tiếp nhận chứng cứ có trong dự đoán của mình. Khi đó, những nỗ lực cố gắng trước đây đều vô ích, chiến lược chỉ là những dự đoán, không có tính khả thi. Và như thế, nguy cơ thất bại sẽ tăng lên.

Những vị giám đốc quá tự tin, rất giỏi biện hộ cho chiến lược của mình như vậy thường khiến tôi lo sợ nhất. Sách lược của công ty được đem ra đánh bạc trên cái sự tự cho mình là đúng của họ. Tất cả vốn liếng đầu tư vào chỗ đầy rủi ro. Qua 18 tháng mà vẫn chưa nhìn thấy thành-bại thật sự, thì có thể không lấy đó làm điều răn mà thậm trọng không? Khi nói có thể lớn giọng, thái độ có thể tự tin, đối xử có thể thô bạo, nhưng khi quyết định sự thành bại trong sách lược của công ty, nếu như không khiêm tốn lắng nghe ý kiến người khác, tiếp nhận thay đổi thì nhất định phải trả giá đắt.

Phán đoán trực giác

Khi đã dự đoán chính xác theo ba dự đoán trên, sau khi dự kiến chiến lược và khiêm tốn kiểm chứng, thì trong giờ phút ra quyết định thật sự, vẫn còn cần phải dựa vào trực giác. Bởi vì, dù có chuẩn bị chu đáo thế nào trước khi sự việc xảy ra thì vẫn chỉ là tính toán đến rủi ro được mất, vẫn chỉ là sự mạo hiểm đã chọn, nhưng phán đoán phải ngay lập tức, mà muốn phán đoán ngay cần phải có trực giác. Trực giác không phải là giác quan thứ sáu, không phải “muốn là được”, mà phải trải qua những kinh nghiệm tích lũy, tổng hợp tất cả những phân tích tư liệu được ghi nhớ trong bộ não, chợt lóe lên trong chớp mắt, đây là biểu hiện trí tuệ cao nhất của loài người (Anhxtanh). Quyết sách có cao minh hay không, đều phụ thuộc vào phán đoán trực giác sau cùng này.

Đây là quá trình quyết định chiến lược của tôi. Trong giai đoạn dự đoán và phê chuẩn, tôi không ngừng sửa đổi chỉnh lý, không ngừng thảo luận với các đồng nghiệp và chuyên gia có liên quan, gây cho họ một ấn tượng, “không ngừng thay đổi, không thể hiểu nổi”. Khi chiến lược được thông qua, tôi sẽ không thay đổi nữa, lập tức chú tâm thực hiện. Hãy xem sách lược “Tình túy của dòng dõi” của Trend Micro duy trì được bao lâu, để có thể kiểm chứng quá trình quyết sách và thực thi quyết sách của tôi thế nào.

Tôi không sợ thay đổi, cũng không sợ mọi người hiểu lầm mình là người dễ thay đổi. Tôi có ý tưởng của riêng mình, giữa thay đổi và không thay đổi

thực ra không có gì là rõ ràng cả, không có lý lẽ nào tồn tại. Điều tôi cần theo đuổi là tiến bước cùng với xu thế thời đại, khiến cho các đối thủ cạnh tranh trở tay không kịp, lại vừa có thể phát huy sách lược thực lực của chính mình.

Virus và cái giá phải trả cho sự tổn thất những năm gần đây

Năm	Tên virus	Ý nghĩa lịch sử	số tiền bị mất (đô-la)	Số lượng máy tính bị nhiễm virus
2003	SoBig	Là một trong những virus email có tốc độ lan truyền nhanh nhất trong lịch sử	1 tỷ	Hơn 1 triệu chiếc máy tính. Số lượng hộp thư điện tử AOL trong vòng một ngày tăng lên 4 lần, trong đó có 20 triệu hộp thư bị nhiễm virus.
2003	Blaster	Là con virus đầu tiên lợi dụng lỗ hổng của Microsoft. Công bố chưa đầy một tháng	2 tỷ	Hơn 1 triệu chiếc máy tính.
2003	SQL Slammer	Con virus đầu tiên xâm nhập vào máy ServerProtect SQL	1 tỷ	Hơn 1 triệu chiếc máy tính.
2002	Klez	Con virus biến dạng hoành hành trong một năm, và lan truyền nhanh trên toàn cầu	9 tỷ	6 triệu chiếc máy tính.

2001 Nimda	Con virus dạng Hacker đầu tiên làm tê liệt mạng Internet qua nhiều đường: email, máy Server	635 triệu	Hơn 8 triệu chiếc máy tính.
			Chi phí diệt virus: 1,1 tỷ. Gây tổn thất: 1.52 tỷ

Phân tích tiền vốn vô hình của Trend Micro.

Tỷ lệ chiếm lĩnh thị trường công ty khách hàng	Đứng vị trí đầu phần mềm phòng chống virus ServerProtect công mạng Internet toàn cầu. Tỷ lệ chiếm lĩnh thị trường đạt 39,4%, tỷ lệ tăng trưởng đạt 47%.
	Đứng vị trí đầu phần mềm phòng chống virus ServerProtect hòm thư toàn cầu, tỷ lệ chiếm lĩnh thị trường đạt 20,9%, tỷ lệ tăng trưởng đạt 26%.
Nguồn nhân lực	57% nhân viên là nhân tài kỹ thuật chuyên nghiệp phần mềm.
	Nhân viên có mặt trên toàn thế giới, khu vực châu Á-Thái Bình Dương chiếm 45%, Nhật Bản chiếm 19%, Mỹ chiếm 17%, châu Âu chiếm 15%, châu Mỹ Latinh chiếm 2%.
Hình tượng thương hiệu	Giá trị thương hiệu là 750 triệu đô-la, chiếm vị trí hàng đầu giá trị thương hiệu toàn Đài Loan. (Nguồn tư liệu: Interbrand, năm 2003)

Bản quyền sáng chế phát minh Năm 2000, lấy “Bắt virus trong không khí” làm bản quyền kỹ thuật, kiện Network Associate, đạt 125 triệu đô-la tiền hòa giải.

Xây dựng quy trình cảnh giới màu đỏ virus.

Quy trình quản lý Trung tâm dịch vụ kỹ thuật toàn cầu được cấp chứng chỉ ISO 9002.

CHƯƠNG 6

Trend Micro toàn cầu hóa

(Từ năm 2002 đến mùa xuân 2003)

Thời vận của đời người thực là kỳ diệu.

Có ai ngờ được một Trương Minh Chính xuất thân từ Bính Đông, Đài Loan, mang theo cả vợ và em gái vợ, ngẫu nhiên xây dựng một công ty phần mềm chống virus, lại trở thành đề tài “Công ty Quốc tế hóa chân chính” được Học viện Kinh tế Harvard nghiên cứu, thảo luận?

Tháng 4/2002, Giám đốc Marketing khu vực Bắc Mỹ của Trend Micro, Dan Glessner, gửi email cho Minh Chính và tôi: “Giáo sư Lynn Paine của Học viện Kinh tế Harvard muốn lấy việc quản lý văn hóa đa quốc gia của Trend Micro làm đề tài nghiên cứu. Không biết mọi người nghĩ thế nào?”

Kỳ ngộ

Dan tốt nghiệp thạc sĩ quản lý Harvard (MBA). Việc ông gia nhập Trend Micro là cuộc gặp gỡ lạ lùng. Năm 2001, Minh Chính và tôi tới Mexico, trước hết là thị sát các công ty con tại Nam Mỹ; thứ hai là công bố về bản tiếng Tây Ban Nha cuốn *@Trend Micro* của tôi; thứ ba là Minh Chính nhận lời mời diễn thuyết về “Xu thế an ninh mạng” tại buổi tư vấn máy tính lớn nhất Nam Mỹ. Người diễn thuyết ngay sau Minh Chính là Dan, khi đó đang là Giám đốc Marketing khu vực Bắc Mỹ của Palm. Chủ đề mà Dan phát biểu hôm đó là “Sách lược marketing”. Tôi và Minh Chính đọc phần giới thiệu sơ lược về Dan, thấy quá trình học tập đều đạt kết quả rất xuất sắc, ông nói năng rõ ràng, rành mạch, lời nói có hồn, nhã nhặn lịch sự, khiêm nhường lễ độ, liền bước tới chuyện trò, mời ông ăn bữa sáng hôm sau.

Về sau, mỗi khi nhớ lại buổi gặp mặt lần đầu đó, Dan nói không biết rõ về Trend Micro, chỉ có ấn tượng đôi chút, nhưng vì được tổng giám đốc của cả một công ty mời, nên vẫn cảm thấy rất vinh hạnh, vì thế ngày hôm sau ông đã dậy thật sớm, tới chỗ hẹn trước khi đáp máy bay về Mỹ.

Trong cuộc gặp, Minh Chính đi thẳng vào vấn đề, mời Dan gia nhập Trend Micro. Khi đó, thiết bị kỹ thuật số hỗ trợ cá nhân của Palm (PDA) đang rất thịnh hành và Dan rất vừa ý với công việc. Minh Chính nói:

“Windows cuối cùng sẽ chiến thắng. Sức cạnh tranh của Palm không đủ lớn, sớm muộn cũng sẽ suy sụp. Hơn nữa, trước đây, khi còn ở HP, ông đảm nhận việc marketing cho thị trường các doanh nghiệp, còn hiện giờ ở Palm, ông lại marketing cho người tiêu dùng. Hai phạm trù không giống nhau, tất khó phát huy sở trường.” Tiếp đó, Minh Chính đề nghị thẳng thừng: “Ông chưa biết Trend Micro là vì chưa từng chú ý đến thị trường an ninh mạng. Ông hãy thử tìm hiểu xem thị trường phần mềm của doanh nghiệp nào phát triển nhanh nhất, những công ty phần mềm nào có chỗ đứng trong lòng khách hàng? Hãy nhớ buổi nói chuyện hôm nay của tôi và ông. Một ngày nào đó, dù ông thất vọng về Palm (tôi tin rằng không quá sáu tháng đâu), hãy tới tìm tôi. Chúng ta có thể nói lại về chuyện gia nhập Trend Micro.”

Bữa sáng diễn ra chưa đầy một tiếng, lần gặp đầu tiên, Minh Chính lại thẳng thắn, chân thành như vậy, khiến Dan có chút lúng túng. Lúc đó, tôi cũng thỉnh thoảng thêm thắt vài câu bổ sung. Dan càng cảm thấy nghi hoặc.

Về sau, ông bộc bạch với tôi:

“Công ty mà hai vợ chồng cùng sáng lập thì lớn được đến đâu? Đừng làm trò cười nữa!”

Nhưng những lời nói đầy tự tin cùng các dự tính thẳng thắn không kiêng nể của Minh Chính đã gây ấn tượng sâu sắc với ông. Sau khi nhận danh thiếp và số điện thoại của chúng tôi, ông nhận lời sẽ tìm hiểu, nghiên cứu thêm về Trend Micro, đồng thời nhất định sẽ duy trì liên lạc.

Về sau, quả nhiên ông có tìm hiểu về chúng tôi, dò hỏi thêm bạn bè trong giới an ninh mạng về Trend Micro. Ông được biết, Trend Micro do Trương

Minh Chính sáng lập và là công ty sản xuất phần mềm diệt virus mạng hàng đầu thế giới, giá trị lên tới cả trăm triệu đô-la, có sản phẩm nổi trội.

Bảng đi sáu tháng, Dan gọi điện cho Minh Chính:

“Tất cả đều đúng như ông dự liệu. Hiện nay, Palm đã lung lay, yếu thế, muốn gượng dậy mà không nổi. Tôi cũng khó phát huy sở trường, lời mời của ông năm ngoái có còn giá trị không?”

Bão tố và tình người

Và thế là Dan gia nhập bộ phận marketing toàn cầu của Trend Micro. Là người Mỹ, nhưng Dan lại lấy vợ Pháp. Khi còn làm việc cho HP, ông từng sống gần hai năm tại Nhật, còn khi làm việc cho Palm, ông lại thường đi công tác ở Nam Mỹ. Sau khi gia nhập Trend Micro, ông cũng làm quen khá nhanh với văn hóa đa quốc gia nơi đây. Khi nói chuyện với các giáo sư và bạn học tại Học viện Kinh tế Harvard, ông thường nhắc tới phương thức quản lý độc đáo đa quốc gia của chúng tôi. Người nọ truyền tai người kia, đem tới sự thích thú, tò mò cho Giáo sư Lynn Paine, người chuyên giảng dạy, nghiên cứu về vấn đề quản lý đa quốc gia tại Học viện Kinh tế Harvard. Và thế là, đề tài nghiên cứu kéo dài hơn một năm bắt đầu được thực hiện.

Ngoài việc cảm thấy thật bất ngờ và vinh hạnh, Minh Chính và tôi cũng rất hy vọng có thể thông qua việc nghiên cứu của giới học thuật để hiểu thêm đặc điểm quản lý và thiếu sót của công ty, lấy đó làm căn cứ để cải tiến. Vì vậy, chúng tôi đồng ý dốc sức phối hợp.

Sau đó Lynn Paine lập tức cử một chuyên viên nghiên cứu là Kim Betcher, bắt đầu sưu tầm tài liệu, đọc và nghiên cứu lịch sử và bối cảnh ra đời của chúng tôi qua cuốn “Xu thế thời @”, các báo cáo tài chính, v.v..., cuối cùng chọn chủ đề là “Quá trình quyết sách của việc quản lý văn hóa đa quốc gia”, nghiên cứu đoàn giám đốc cấp cao quốc tế hóa giống như Trend Micro, đi tới thỏa thuận như thế nào, phác thảo quyết sách ra sao?

Đúng vào mùa mưa bão tháng 7, Kim Betcher bay từ Boston tới Thung lũng Silicon để làm việc với Trend Micro. Tiếp đó là đến Đài Bắc, trực tiếp phỏng vấn hơn mười người của Trend Micro, bao gồm bảy vị giám đốc cấp

cao mang quốc tịch Trung Quốc là: Trương Vĩ Khâm, Trần Di Hoa, Trương Minh Chính, Trịnh Dịch Lập, Lương Quốc Bình, Lưu Gia Ung và tôi. Trước đó, Kim đã nhiều lần nói chuyện với David Lỗ và Nick Dedere, hỏi han sâu vào các vấn đề như: “Ban giám đốc cấp cao ở khắp nơi trên thế giới, làm sao chúng tôi có thể giải quyết vấn đề trao đổi lẫn nhau?”, “Văn hóa Đông-Tây khác nhau, phương thức trao đổi cũng khác nhau, làm thế nào để hợp thành nhận thức chung?”, “Hợp thành nhận thức chung mới có thể làm thành quyết sách, nhưng nếu vậy, chúng tôi sẽ lỗ mất cơ hội kinh doanh?”, “Quyết sách trong giao kèo có mất đi độ sắc bén khi thành phần tham gia thỏa hiệp quá đông?”

Kim Betcher nói với tôi, càng nghiên cứu, ông càng thấy hứng thú. Quan điểm của mỗi cá nhân không giống nhau, nhưng lại tương đối nhất trí ủng hộ cách quản lý văn hóa đa quốc gia. Ông cho rằng đây là một trong những tài sản quý giá và độc đáo của Trend Micro. Đương nhiên, ấn tượng sâu sắc nhất của ông là mọi người đều thẳng thắn chân thành, không ngần ngại nói ra suy nghĩ của mình và cũng không để bụng bất cứ điều gì. Kim Betcher ở Đài Bắc bốn ngày ba đêm, lần đầu trong đời biết tới sức mạnh của bão tố, và tình cảm thân thiện, hiếu khách của người Đài Loan. Chắc chắn, việc nghiên cứu Trend Micro không chỉ đem lại cho ông những hiểu biết mới trên phương diện học thuật.

Đêm Munich không ngủ

Đầu tháng 10, 14 vị giám đốc cấp cao thuộc sáu quốc tịch tập họp tại Munich. Đây là hội nghị đối thoại trực tiếp ba tháng một lần. Thông thường, hội nghị sẽ kéo dài ít nhất ba ngày. Chương trình nghị sự có nội dung rõ ràng, chặt chẽ, thảo luận nhiều và rất căng thẳng. Lynn Paine không thể tới tham gia vì vụ án tham ô của Doanh nghiệp An Long dẫn tới vấn đề quản lý công ty, được Ủy ban Cộng đồng mời đảm nhận vai trò đại diện giới học thuật nên không tham dự được. Ông cử Kim Betcher đi, còn mình thì cuối năm mới đến Nhật Bản tham gia Hội nghị cuối năm.

Thái độ nghiên cứu nghiêm túc của Học viện Kinh tế Harvard khiến chúng tôi rất khâm phục. Trend Micro và văn hóa quản lý độc đáo khiến thầy trò trường Harvard phải ngạc nhiên. Tại Munich, Kim Betcher tham dự và ghi lại tất cả các hội nghị cấp cao của chúng tôi để giúp các đồng nghiệp tham khảo, nghiên cứu cụ thể và chính xác hơn.

Không chú ý tới ống kính máy quay, không để tâm tới sự quan sát của giới học thuật, 14 người chúng tôi vẫn tranh luận kịch liệt, chia sẻ quan điểm một cách vô tư. Hội nghị kéo dài liên tục trong ba ngày, mỗi ngày suốt 12 tiếng đồng hồ không nghỉ. Điều khiến Kim Betcher ngạc nhiên là họ không hề chớp được cảnh quay nào có người ngủ gật. Ngoài Genes (người Đức) Giám đốc Điều hành khu vực châu Âu, là chủ nhà, mỗi người chúng tôi đều phải trải qua một chuyến bay dài, ít nhất cũng phải 12 tiếng mới tới Đức và sáng hôm sau lại phải tới hội nghị đúng giờ. Tối ngày thứ hai, chúng tôi tham gia lễ hội Bia tháng 10 Bavari nổi tiếng của Munich, vừa uống vừa nhảy múa. Ngày thứ ba hội nghị lại kéo dài cả ngày theo lệ thường và cũng không ai ngủ gật hay bỏ về sớm. Kim Betcher nói:

“Chưa từng thấy hội nghị ban giám đốc cấp cao nào có tinh thần và sức lực dồi dào như vậy!”

Betcher cũng cùng mọi người đi chơi vui vẻ và là người trẻ tuổi nhất so với chúng tôi nhưng đến ngày cuối lại ngáp ngủ liên tục. Có một sức khỏe dồi dào như vậy, quả thực là vì tình yêu nồng nàn với Trend Micro, cộng thêm ngọn lửa được khơi dậy từ sự tụ họp của những quốc tịch khác nhau, bối cảnh khác nhau, mà không nỡ nghỉ ngơi, không nỡ bỏ lỡ điều gì nên quên được mệt nhọc.”

Sau hội nghị, ai về nước ấy, trăm đầu ngàn mối gặt sang bên, ngả lưng là ngủ, bất tỉnh nhân sự, người nhà oán trách, bạn bè bớt liên lạc. Những mệt nhọc phía sau cơ chế quản lý toàn cầu này không ống kính nào quay được, những cuộc phỏng vấn, chuyện trò không hỏi được, câu chữ không thể tả xiết, chỉ có người trong cuộc và người nhà mới có thể hiểu được. Chúng tôi sẵn sàng chịu vất vả, mệt mỏi chỉ vì toàn cầu hóa chân chính. Nếu hỏi có đáng không, chúng tôi sẽ trả lời: “Đó là con đường duy nhất để tiến lên.” Muốn trở thành một công ty toàn cầu hóa, ắt phải dồn sức lực gấp bội, khắc phục mệt mỏi do lệch múi giờ, sự khác biệt về văn hóa và ngôn ngữ, không ngừng cố gắng, không ngừng điều chỉnh.

Tăng cường lực lượng cho năm 2003

Hai tháng sau Hội nghị Munich, Giáo sư Lynn Paine dù đang bận trăm công ngàn việc vẫn cố gắng bay từ Boston tới Nhật Bản tham dự Hội nghị giám đốc cấp cao cuối năm của Trend Micro. Lần này, hội nghị không được quay

phim như lần trước. Vị giám đốc mới gia nhập là Lane Bess thay thế cho Giám đốc Trend Micro tại Mỹ là Michael. Lane bảo vệ thạc sĩ kinh doanh tại Cannegi-Melon Pittsburgh. Ông từng làm cho các công ty lớn như IBM, NCR, sau đó hai lần tự lập nghiệp, trong đó một lần, ông đã bán thành công doanh nghiệp cho Sike. Sau khi Michael không kham nổi sức ép của công việc mà rời bỏ Trend Micro vào mùa hè năm 2001, phải mất nửa năm trời tìm kiếm, Minh Chính và Nick Dederer mới vừa ý với Lane Bess, người có sẵn cả kinh nghiệm lập nghiệp lẫn chuyên môn. Với thân hình cao lớn, đôi vai rộng, ông ta sẽ gánh vác trọng trách trung hưng Trend Micro ở nước Mỹ. Có lẽ vì là lần đầu gặp mặt các giám đốc cấp cao khác của Trend Micro, nên ngôn từ của ông rõ ràng khiêm nhường hơn người khác.

Cuộc họp hôm đó cũng có một vị khách quan trọng, người mà Minh Chính chủ động mời về Trend Micro là Giám đốc Điều hành Microsoft Nhật Bản, Akihiko Omikawa. Ở Nhật, Trend Micro có cơ sở vững chắc, lớn mạnh, nhưng chưa có người đứng đầu giỏi. Từ khi chuyển trụ sở chính về Đài Loan, chúng tôi luôn tìm kiếm một người có khả năng đảm đương vị trí này. Người trước ngã thì người sau bước lên, toàn vì sai một ly mà hỏng việc lớn. Một giám đốc không hoàn thành nhiệm vụ sẽ làm hao tổn nhiều sức lực của chúng tôi, đã không thể chia sẻ mệt nhọc, lại còn vương chân vướng tay. Từ khi Giám đốc Tài chính Neigi gia nhập, chúng tôi mới dần thoát khỏi áp lực nặng nề của công việc quản lý hàng ngày. Minh Chính thì không có cách nào thoái bỏ trọng trách, nhất là về mặt quản lý điều hành. Các phòng ban nghiệp vụ đều chỉ có những người trẻ tuổi, Minh Chính chỉ còn cách làm ra vẻ “tuổi cao thì chí càng cao” mà tiếp tục công việc.

Minh Chính lúc nào cũng chú ý nghe ngóng, tìm kiếm nhân tài trong giới phần mềm. Có một lần nói chuyện với Giám đốc Abe của Microsoft Nhật Bản (nay đã từ chức), nghe nói Giám đốc Điều hành Akihiko Omikawa của họ không chỉ thông minh tài trí, mà còn giỏi thực hiện các sách lược, kỹ thuật chơi gôn tuyệt đỉnh, uống rượu tiếp khách cũng không sợ, ở nghiệp giới Nhật là người có duyên nhất đẳng, v.v... Trend Micro ở Nhật Bản, đối nội thì thiếu giám đốc cấp cao có khả năng thực hiện các sách lược, đối ngoại thì thiếu đại sứ thiện chí và phát ngôn viên. Từ đó, Minh Chính luôn có ý nghe ngóng về người này. Xác định ông là người rất có kinh nghiệm, liền đích thân mời ăn tối, nói chuyện dông dài. Anh cảm thấy người này ngoài thông minh, được việc, còn rất chân thành, không kiêu ngạo, không

coi mình là cái rốn của vũ trụ, từ đó nhận định ông ta chính là lựa chọn số một để lãnh đạo Trend Micro tại Nhật Bản. Thế là Minh Chính không ngừng tiến hành du thuyết, nhiều lần gửi thư mời làm việc. Thành ý đó dần dần khiến Akihiko Omikawa cảm động, quyết định gia nhập Trend Micro. Hội nghị lần này, Akihiko Omikawa vẫn chưa chính thức rời bỏ chức vụ tại Microsoft, nhưng ông có chủ ý tới chào hỏi mọi người trước, thể hiện quyết tâm gia nhập của mình, điều này khiến chúng tôi càng thêm phấn chấn.

Trend Micro trên thị trường Nhật Bản, trải qua thời gian một năm bỏ bê (Phó Tổng Giám đốc điều hành tiền nhiệm Watanabe từ chức một năm trước), coi như giờ đã có nhân tài mang quốc tịch Nhật gia nhập ban giám đốc, tăng cường cho vị thế của Trend Micro trên trường quốc tế. Lane Bess có sẵn nền móng chuyên môn và kinh nghiệm lập nghiệp, Akihiko Omikawa với kinh nghiệm thành công từ Microsoft, sẽ giúp ban giám đốc bước lên một tầm cao mới.

Xưa nay vẫn là phương châm quyết sách bán hàng vượt quá nghiệp vụ, từ đó đối mặt với thách thức mạnh mẽ của các giám đốc nghiệp vụ tại năm khu vực, sức ép trưởng thành của nghiệp vụ, khiến bộ phận phát triển và bán sản phẩm cùng các giám đốc không thể không điều chỉnh bước đi, lấy nhu cầu bức thiết của khách hàng làm đầu.

Giáo sư Lynn Paine đã tận mắt thấy quá trình quyết sách cốt lõi của Trend Micro. Giám đốc chi nhánh tại các nước đều có sở trường riêng, với tiền đề chăm lo tổng thể, luôn gắng sức vì bộ phận, thị trường của mình. Phương pháp lãnh đạo của Minh Chính thoải mái, dân chủ, khiến mọi người đều phát huy hết khả năng của mình, cuối cùng bỏ phiếu để thành nghị quyết, một số vấn đề vẫn treo chưa giải quyết thì đợi tới kỳ sau phân giải.

Lấy thế giới làm bản đồ

Kỳ thực, nói tới toàn cầu hóa, nếu tính tới các cứ điểm khắp nơi trên thế giới, thì Trend Micro chỉ có 26 đơn vị, kém xa so với Microsoft của Mỹ, Sony của Nhật hay Nokia của Bắc Âu. Nếu xét về doanh thu hoạt động, Trend Micro cũng chỉ có 50% nguồn thu đến từ các khu vực ngoài châu Á, hơn nữa cũng không trải đều, nhưng nếu nói tới quá trình quyết sách thì có thể cảm thụ được văn hóa toàn cầu hóa chân chính của Trend Micro. Lúc đầu, khi xem xét tới các chức năng cần thiết, chúng tôi không coi quốc gia

nào là trung tâm, mà coi cả thế giới là một bản đồ, cân nhắc điểm mạnh, tính tiện lợi, tính phát triển của từng nước, dần dần hợp thành tổ chức đa quốc gia như ngày nay.

Đài Loan là trung tâm đầu não của Trend Micro, là cái nôi của chúng tôi. Sinh viên công nghệ của Đài Loan có tố chất thông minh, công nghệ thông tin lại phát triển mạnh, nên đã đào tạo được rất nhiều kỹ sư kiệt xuất, không chỉ có năng lực suy nghĩ giỏi, mà tính linh hoạt, năng động cũng rất cao. Nhiều năm nay, Trend Micro đã khẳng định được vị thế là công ty phần mềm hàng đầu châu Á. Điều này giúp việc mời các kỹ sư tài năng nhất làm việc cho chúng tôi trở nên dễ dàng hơn. Mặc dù ở Thung lũng Silicon, Nhật Bản, Nam Kinh, Đức cũng có các phòng nghiên cứu, nhưng lúc nào Đài Loan cũng thu hút những thiên tài về phần mềm dám đón nhận thử thách, mong ước tìm tòi tri thức mới đến gia nhập đại bản doanh.

Nước Mỹ là quốc gia có ngành công nghệ thông tin tiên tiến nhất thế giới. Tất cả những công nghệ đều ra đời tại Thung lũng Silicon, vì thế, chúng tôi quyết định đặt trung tâm đầu não của Trend Micro tại Mỹ, ở Cupertino trong Thung lũng Silicon, tranh thủ nguồn nhân lực tài năng bậc nhất của nơi đây để phát triển công nghệ phòng chống virus mạng hàng đầu. Mỹ cũng là quốc gia đứng đầu thế giới về các mặt hàng công nghệ cao, quản lý thương mại, do đó, Trend Micro đã đặt trung tâm bán hàng tại Mỹ, tận dụng trí tuệ của người Mỹ để xây dựng chế độ quản lý phù hợp và hệ thống. Mặc dù doanh thu ở nước Mỹ chỉ chiếm một phần nhỏ so với doanh thu của Trend Micro tại châu Á, nhưng Minh Chính vẫn tin tưởng rằng, chỉ khi chiếm được chỗ đứng trong thị trường cạnh tranh khốc liệt nhất này, chúng tôi mới có thể củng cố thực lực toàn cầu. Vì thế, chúng tôi tích cực xây dựng cơ sở nghiên cứu kỹ thuật hoàn thiện. Những nhà phân tích kỹ thuật “thật sự cầu thị” cùng những khách hàng lớn hay “vạch lá tìm sâu” đã khích lệ, thúc giục chúng tôi không ngừng cải tiến công nghệ để sản phẩm ngày càng trở nên đơn giản, dễ sử dụng.

anh 4

Còn như châu Âu, tính đa dạng về văn hóa và ngôn ngữ lại thích hợp với bản chất quyết sách có tính linh hoạt của Trend Micro. Ở đây, chúng tôi thoải mái phát huy để thích ứng với mô hình kinh tế từng nước châu Âu. Yêu cầu về chất lượng sản phẩm của khách hàng Đức là rất chặt chẽ, nhưng

khi đã tin tưởng, khách hàng sẽ duy trì quan hệ hợp tác lâu dài. Do đó, Trend Micro quyết định đặt trung tâm đầu não châu Âu tại Đức, thường xuyên hợp tác thử nghiệm sản phẩm với các công ty lớn, không ngừng nghiên cứu, tăng hiệu quả và tính tiện dụng của sản phẩm.

Còn ở châu Á, các sinh viên tốt nghiệp đại học tại Philippin nói tiếng Anh lưu loát; nguồn lao động dồi dào, luôn muốn vươn lên, lực học khá, tính cách ôn hòa, làm việc nhiệt tình và chăm chỉ. Vì thế trung tâm phục vụ khách hàng toàn cầu của Trend Micro đặt tại Manila, thực hiện chế độ phục vụ 24 giờ/ngày, bảy ngày/tuần, chia làm ba ca, suốt năm không nghỉ. Hơn một năm trước, Vĩ Khâm được điều từ Mỹ về Manila để điều hành trung tâm dịch vụ khách hàng. Vĩ Khâm luôn khen ngợi kỹ sư của Philippin, một lần nữa khẳng định quyết định chọn Philippin chứ không phải Ấn Độ của Trend Micro là một quyết sách sáng suốt.

Nhật Bản là nơi đặt trụ sở tổng công ty của Trend Micro, là thị trường lớn nhất và cũng là nơi cung cấp nguồn vốn đầu tư dồi dào cho chúng tôi. Ở Nhật, Trend Micro là công ty sản xuất phần mềm chống virus duy nhất, thêm vào đó thị trường cổ phiếu của Nhật Bản ổn định, cơ chế đã kiện toàn, nên chúng tôi quyết định phát hành cổ phiếu tại Nhật. Nhờ đó, chúng tôi vừa độc chiếm thị trường này, vừa có thể hưởng thụ phần đầu tư phân tán của những nhà đầu tư Âu-Mỹ. Quyết định này cũng có thể giúp chúng tôi thu hút được nhiều chú ý hơn so với khi niêm yết trên các thị trường khác.

Tâm trí luôn hướng ra thế giới

Vì khi mới hình thành, Trend Micro đã tận dụng sở trường của từng vùng, từng quốc gia, lại chủ yếu giao những vị trí chủ chốt cho người bản xứ nên ban giám đốc cấp cao cũng tự nhiên thích ứng với sở trường chuyên môn của từng vùng. Trong 14 người, ba người sáng lập đến từ Đài Loan đảm nhận giám sát các khâu phát triển sản phẩm, nghiên cứu công nghệ phòng chống virus, dịch vụ khách hàng; giám đốc tài chính là người mang quốc tịch Ấn Độ đã định cư tại Nhật nhiều năm; phó tổng giám đốc bán hàng là người Mỹ; còn giám đốc điều hành của từng vùng thì có cả người Mỹ, Nhật, Đức, Argentina và Đài Loan.

Việc hình thành quyết sách tổng thể do những vị giám đốc cấp cao của sáu nước đại diện cho các khu vực và bộ phận cùng nhau bàn bạc là nhằm cố

gắng chăm sóc lợi ích của các vùng, chứ không phải lấy một quốc gia làm trung tâm. Ở Microsoft, mặc dù có công ty con rải khắp hơn 100 nước trên thế giới, nhưng tất cả quyết sách đều do người Mỹ đưa ra. Sau khi được thông qua tại Seattle, quyết sách được phân phát cho các nơi trên thế giới làm theo. Hoặc như Sony là công ty đứng đầu về toàn cầu hóa của Nhật, nhưng tất cả các quyết định đều do tổng công ty Nhật Bản chỉ thị. Siemens, Nokia không phải là không bán hàng khắp toàn cầu nhưng quyền lực tuyệt đối lại nằm ở châu Âu.

Người sáng lập ra Trend Micro tuy là người Đài Loan, nhưng khi đưa ra sách lược lại không lấy Đài Loan là trung tâm, vì Đài Loan chỉ chiếm khoảng 5% doanh thu của Trend Micro trên toàn cầu. Khi đã để mắt tới thị trường toàn cầu thì tâm trí phải luôn hướng ra thế giới, đòi hỏi việc đưa ra quyết sách trung ương phải thích hợp với mọi thị trường, vừa có thể phát huy ở nhiều nơi, vừa có thể phối hợp thống nhất.

Đề tài nghiên cứu của Học viện Kinh tế Harvard đã miêu tả rất tỉ mỉ bộ máy tổ chức của công ty chúng tôi để các sinh viên tham khảo.

Giáo sư Lynn Paine

Giáo sư Lynn Paine là giảng viên của Học viện Kinh tế Harvard. Bà đồng thời có bằng luật của Đại học Harvard, tiến sĩ Triết học của Đại học Oxford Anh quốc, chứng nhận tốt nghiệp xuất sắc của Học viện Smith, hơn nữa còn là thành viên của “Hội danh dự Sinh viên ưu tú Đại học Mỹ” có tiếng tăm của Đại học Iowa. Nhiều năm nay, bà là giảng viên môn Lý luận quản lý MBA và quản lý chương trình đào tạo ứng dụng của Học viện Kinh tế Harvard. Thậm chí, bà thiên về lý luận Thương nghiệp, lãnh đạo và quyết sách. Gần đây, Chương trình giảng dạy quản lý đa văn hóa (Managing Across Cultures) mới mở của bà rất được sinh viên hoan nghênh, và cũng tạo cảm hứng cùng nhiều bài thảo luận của giới học thuật.

Bà giảng dạy tại Nhật Bản, Đài Loan, là người có kiến thức sâu rộng, thẳng thắn và dí dỏm, không hề kiêu ngạo. Đối với việc vận dụng thực tế thương nghiệp luôn có thái độ cầu toàn, đối với thành quả nghiên cứu của giới học thuật thì luôn khiêm nhường, mong được góp ý. Trong thời gian hơn một năm làm Đề tài nghiên cứu về Trend Micro, chúng tôi thường xuyên thư từ qua lại. Lần gặp đầu tiên ở Tokyo, chúng tôi đã trở nên nhanh chóng. Bà

lắng nghe nội dung cuộc họp của chúng tôi một cách khiêm tốn và hết sức cởi mở. Chúng tôi cũng mời bà cùng chia sẻ thành quả nghiên cứu về phương diện quản lý công ty.

Do hàng loạt tai tiếng của các doanh nghiệp Mỹ gây ra bởi vụ án An Long, năm 2002 Quốc hội Mỹ đã cho thành lập “Ủy ban Vành đai xanh quản lý công ty”, Giáo sư Lynn Paine đã cho giới học thuật tham dự. Gần đây, bà có rất nhiều lý luận nghiên cứu quản lý công ty sâu sắc, nhưng ở Hội nghị giám đốc cấp cao của chúng tôi, bà chỉ dùng vắn vẹn có một trang để nêu vấn đề một cách ngắn gọn, rồi trực tiếp đi thẳng vào khốn cảnh của việc quản lý công ty và những thiếu sót của cơ chế pháp quy, vắn trói buộc đạo đức thương nghiệp của người quản lý. Lý luận sâu sắc của bà đã chú ý đến cả tình và lý, khiến chúng tôi rất tin phục. Bà không hỏ danh là người đi đầu nghiên cứu về phương thức quản lý doanh nghiệp. Tôi cảm thấy buồn, việc quản lý công ty có lẽ giống như văn hóa doanh nghiệp mà trước mắt tôi đang phụ trách, dù có thêm càng nhiều quy định pháp luật, chế độ quản lý mà không có văn hóa doanh nghiệp chân thành, có chữ tín thì tất cả cũng uổng công. Cơ chế của cả chế độ tư bản chủ nghĩa kỳ thực vẫn còn liên quan đến lòng người.

Lời không đe người, quyết không thôi

Giáo sư Lynn Paine tham gia họp cùng ban giám đốc cấp cao của Trend Micro trong gần hai ngày, và đều có cuộc nói chuyện chi tiết với từng giám đốc. Bà mời tôi, Minh Chính và Nick Dederer đến Harvard dự một buổi giảng của bà vào tháng 4 năm sau. Bà sẽ để sinh viên nghiên cứu thảo luận trên giảng đường sau khi hoàn thành xong đề tài. Bà hy vọng các sinh viên có cơ hội đối thoại trực tiếp với chúng tôi. Chúng tôi phần khởi nhận lời ngay. Nhưng Nick Dederer lại không hề phần khởi như chúng tôi, ông thận trọng nói: “Ồ! Không biết những sinh viên Harvard định hỏi những câu học búa nào. Mọi người cần biết là họ sẽ không khách khí đâu!” Dan, người đã tốt nghiệp Harvard cũng nói: “Để tranh thủ được điểm, các sinh viên nhất định sẽ phát biểu, hơn nữa lời nói không làm kẻ khác sợ thì chưa chịu thôi, nhất định phải đưa ra những ý kiến không giống nhau thì mới mong làm nổi bật cá nhân và đạt điểm cao, tốt nhất là mọi người nên chuẩn bị tâm lý”. Thế là chúng tôi liền chuẩn bị để tháng 4 đi đón nhận thử thách.

Khoảng một tháng trước đó, Kim Betcher có gửi tới bản thảo vừa viết xong. Tôi đọc rất cẩn thận, nhận thấy lời văn cố gắng cung cấp các chi tiết bối cảnh, tổ chức, văn hoá, hiệu quả kinh doanh và thành tích của doanh nghiệp, duy trì miêu tả khách quan quá trình thống nhất, đưa ra quyết sách tại Hội nghị Munich. Trong bản thảo, ông không đưa thêm bất cứ lời bình hay kết luận nào, để sinh viên có thể tha hồ tìm hiểu, thảo luận. Điều này có đôi chút không giống với kỳ vọng ban đầu của chúng tôi, bởi chúng tôi định ninh rằng trải qua nghiên cứu quan sát cả năm nay, Harvard sẽ cung cấp cho chúng tôi một số cơ sở lý luận, làm phương châm để điều hành quản lý.

Minh Chính, Di Hoa và tôi đều là những người tự mình lập nghiệp, chưa từng học qua MBA. Vì chưa hề có căn cứ lý luận nào, lại quản lý một công ty xuyên quốc gia với gần hai nghìn người, chúng tôi thường cảm thấy pháp phông, luôn sùng bái MBA, tin rằng ở đó có tất cả mọi thứ, có rất nhiều thứ tiềm tàng mà chúng tôi có thể khai thác, tất có lý luận mà chúng tôi chưa từng biết tới, có thể làm tiêu chí tham khảo cho chúng tôi. Chúng tôi luôn theo đuổi thứ Kinh Thánh quản lý như vậy, hy vọng có chỗ có thể dựa vào và làm theo. Thực không ngờ giới học thuật lại tìm kiếm những doanh nghiệp thành công để nghiên cứu, tìm ra tiền lệ, rồi tiến hành nghiên cứu sâu, phân tích, sau cùng mới cho ra đời lý luận.

Cho nên Lynn Paine và Kim Betcher luôn miệng cảm ơn về sự hợp tác của chúng tôi. Sau khi được tận mắt chứng kiến cách quản lý đa văn hoá độc đáo của chúng tôi, họ rất phấn khởi và cho rằng đã tìm thấy một công trình nghiên cứu hiếm có. Họ luôn nói: “Hy vọng đây là việc đôi bên cùng có lợi”. Thực tế, chúng tôi không có được phương sách gì từ công trình nghiên cứu này, nhưng nhờ việc tham gia nghiên cứu, chúng tôi học được rất nhiều kinh nghiệm, điều mà không phải cứ đọc sách 10 năm là có thể lĩnh hội được. Nhất là việc ngồi trong giảng đường Harvard, lắng nghe các sinh viên thảo luận, quan sát tình hình Giáo sư Lynn Paine càng là bài học quý giá cho kinh nghiệm nhân sinh của chúng tôi.

Làm thượng khách tại Harvard

Ngày 11/4 là sinh nhật con trai lớn Hữu Trục của chúng tôi, nhiều năm nay tôi đều cùng dự sinh nhật với con. Năm trước, tôi còn đột nhiên xuất hiện tại Hội diễn văn hóa học sinh quốc tế của lớp do nó chủ trì, khiến nó rất mừng. Nhưng sinh nhật năm 2003, nó còn ở Đài Bắc, chúng tôi không thể

không thất hẹn, bay tới Boston tham gia buổi thuyết giảng của Giáo sư Lynn Paine. Mùa xuân này, thời tiết thật lạ lùng, chưa từng thấy trong lịch sử, Boston vẫn còn tuyết rơi. Đi trong khuôn viên của trường Đại học Harvard giữa đất trời đầy tuyết có một cảm giác thú vị đặc biệt. Chúng tôi đã từng tới đây thăm bạn, tham quan giảng đường học thuật nổi tiếng thế giới, trong lòng tràn đầy ngưỡng mộ. Nhưng không ngờ, lại có dịp được vinh hạnh được trở thành thượng khách. Số phận con người thật kỳ diệu, ai mà ngờ được một Trương Minh Chính xuất thân từ Bính Đông (Đài Loan), cùng với vợ và em gái vợ, ngẫu nhiên lập được một công ty phần mềm chống virus, lại được tôn vinh là “Công ty toàn cầu hóa chân chính”, được lấy làm đề tài tiến hành nghiên cứu, thảo luận tại Học viện Kinh tế Harvard, nơi tập trung anh tài khắp năm châu.

Minh Chính, Nick Dederer và tôi theo sau Lynn Paine, Kim Betcher và một giáo sư trẻ Jeff Polzer cũng rất có hứng thú với đề tài nghiên cứu về Trend Micro, cùng bước vào giảng đường. Các sinh viên nhanh chóng vào chỗ ngồi, có khoảng 30 người với đủ các màu da, quốc tịch. Muốn vào học trường này, các sinh viên bắt buộc phải có hai, ba năm kinh nghiệm làm việc thực tế. Buổi học bắt đầu vào 10 giờ sáng. Lynn Paine tập trung giảng bài: “Các em đều đã đọc qua đề tài nghiên cứu về Trend Micro. Hôm nay chúng ta sẽ lấy quá trình đưa ra quyết sách của Trend Micro để thảo luận về hiệu quả của phương thức quản lý đa văn hóa. Chúng ta cũng rất vui mừng chào đón ba vị giám đốc cấp cao của Trend Micro đích thân tới tham gia buổi thảo luận này, họ ngồi phía cuối lớp.” Bà giới thiệu tên và chức vị của từng người trong chúng tôi. Các sinh viên vỗ tay, hoan nghênh nhiệt liệt. Các sinh viên nêu ý kiến:

“Các vị giám đốc của Trend Micro có quốc tịch khác nhau, đại diện cho văn hóa của các khu vực khác nhau, để khắc phục khó khăn về ngôn ngữ, văn hóa trong quá trình đưa ra quyết sách, hẳn phải mất nhiều thời gian giao tiếp, thảo luận. Thời gian hao phí nhiều như vậy, cơ hội làm ăn rất dễ bị bỏ qua.”

“Quyết sách đã được hiệp thương, thường là kết quả nhượng bộ của các bên, để đạt được sự nhất trí của tất cả mọi người, đôi khi sẽ làm mất đi ưu thế vốn có thể có của một khu vực nào đó. Quyết sách làm theo cách này tốt hay xấu là điều cần phải thảo luận bàn bạc.”

Một sinh viên người Mỹ phát biểu:

“Tại sao các vị giám đốc có quốc tịch khác nhau đại biểu cho từng khu vực phải ngồi cùng nhau mới có thể cho ra quyết sách? Hình thức quản lý tập trung, cử cấp dưới đi các khu vực thu thập đủ các thông tin hữu ích, giao cho đơn vị làm quyết sách để tham khảo, như vậy có thể phản ánh nhu cầu của từng khu vực, lập thành quyết sách, có phải vừa nhanh vừa chính xác không?”

Ý kiến đó không phải là không có lý. Tôi và Minh Chính đều cảm thấy hứng thú. Nhưng các sinh viên khác lại phản bác:

“Việc thu thập tư liệu, thông tin chỉ là công việc cơ bản, điều quan trọng là phải đọc hiểu tài liệu. Vì vậy, chỉ có giám đốc các nước sống ngay tại thị trường sở tại mới có thể phản ánh chân thực những yêu cầu của thị trường. Ban giám đốc cấp cao của Trend Micro sống ở những nền văn hóa khác nhau, đủ để hiểu chính xác thông tin về thị trường, làm thành quyết sách thì sẽ thích hợp vận dụng toàn cầu hơn nhóm chỉ gồm một nền văn hóa đơn nhất.”

Trên giảng đường, Giáo sư Lynn Paine luôn là hướng dẫn thảo luận, xác định rõ các ý trong lời nói của sinh viên. Bà không phán đoán hay thêm thắt ý kiến, nhưng đưa ra các phương hướng chuẩn xác cho sinh viên suy nghĩ, đôi khi bổ sung lý luận, hướng suy nghĩ sâu hơn, đôi khi lại dẫn dắt lối suy nghĩ phản bác, vừa đúng 2 giờ đồng hồ. Xem bà giảng bài, chẳng khác nào thưởng thức biểu diễn nghệ thuật, lưu loát trôi chảy, tùy cơ ứng biến, lại vừa có thể điều khiển không khí cả giảng đường. Bà để cho mọi người đều được phát biểu, thảo luận quan điểm để đạt tới ý nghĩa sâu xa của vấn đề. Minh Chính nói, điều lớn nhất anh học được chính là phương pháp dạy học của Lynn Paine:

“Nếu chủ trì hội nghị quản lý cấp cao mà tôi cũng tỉnh táo, sắc sảo được như bà ấy thì quyết sách của chúng ta hẳn là càng có hiệu quả hơn.”

Trong buổi thảo luận tại giảng đường ấy, đóm lửa tư tưởng không ngừng lóe lên, các dạng lý luận tán thành hay không tán thành phương thức quản lý của chúng tôi đều có căn cứ riêng, đều có lý riêng. Tôi và Minh Chính nghe rất say sưa. Một số sinh viên có lối nghĩ đầy tính sáng tạo, khiến người khác

phải thay đổi cách nghĩ, khiến chúng tôi không thể không suy nghĩ sâu hơn. Vừa ngoái đầu lại, bắt gặp Nick Dederer lắc đầu ngán ngẩm: “Những sinh viên này làm sao hiểu thực chất việc kinh doanh!” Ông nói rất thản nhiên. Một người có bằng MBA của Đại học Berkeley như ông hẳn đã quên thời sinh viên xông xáo, tự do của mình!

Quá trình đưa ra quyết sách

Sau 10 phút nghỉ giải lao ngắn ngủi, Lynn Paine nói: “Chúng ta đã thảo luận những điểm mạnh, yếu, cái được, mất của phương thức quản lý toàn cầu hóa. Bây giờ chúng ta sẽ xem một đoạn băng dài 7 phút về quá trình ra quyết sách thực tế của Trend Micro.”

Trên màn chiếu bắt đầu xuất hiện tình hình thực tế các tầng lớp quản lý cấp cao của Trend Micro tại Hội nghị Munich. Kim Betcher đã ghi lại hoạt động của chúng tôi trong cả ba ngày diễn ra hội nghị. Phần được chọn phát là đoạn chúng tôi đang thảo luận xem Trend Micro có nên tăng cường đầu tư, đoạt lại thị trường chống virus của người tiêu dùng cá nhân ở Bắc Mỹ, cũng chính là thị phần PC-cillin đang chiếm giữ. Trend Micro ở Âu-Mỹ luôn lấy thị trường là các doanh nghiệp cho sản phẩm bảo mật mạng của mình làm mũi tiến chủ công. Ở mặt này, không nghi ngờ gì, Trend Micro chính là bá chủ, nhưng về phần mềm chống virus cho máy tính cá nhân thì còn thua xa những đối thủ cạnh tranh khác; PC-cillin xưng bá tại châu Á, nhưng ở Bắc Mỹ thì chỉ bán hàng trực tuyến, chứ không hề thấy bày trên giá tại các cửa hàng bán phần mềm bảo vệ.

Đây là quyết định có tính chiến lược của Minh Chính trong năm 1995. Anh cho rằng sự phát triển của các gói phần mềm cài theo bộ cuối cùng sẽ bị chững lại. Ở Bắc Mỹ, chúng tôi nên tấn công chủ yếu vào thị trường là doanh nghiệp, tập trung nguồn vốn, chuyên tâm vào chống virus mạng. Sách lược này là để chúng tôi nhanh chóng chiếm được thị trường khách hàng là doanh nghiệp. Nhưng đạt được thành công ở đây thì chúng tôi lại mất chỗ đứng ở nơi khác. Chúng tôi đã để các đối thủ cạnh tranh giành mất thị trường phần mềm diệt virus cho người tiêu dùng đơn lẻ. Nhiều năm nay, chúng tôi luôn tranh luận có nên khôi phục lại vị trí xưa, nhưng chỉ vì chưa có người tài nên chưa hành động. Tại hội nghị lần đó, vấn đề này lại được nhắc tới, chỉ thấy David Lỗ, người phụ trách bán hàng toàn cầu, lớn tiếng nói:

“Đây là vũ khí lợi hại quan trọng của việc tạo thanh danh, tên tuổi. Giới tiêu dùng cá nhân có sử dụng sản phẩm của Trend Micro thì mới biết mà giới thiệu cho công ty. Người ra quyết định cuối cùng có biết tới tiếng tăm của Trend Micro mới muốn mua.”

Động tác của ông mạnh mẽ, hoạt bát. Ngay sau đó, là người sôi nổi nhất trong hội nghị, Genes không chịu lép vế. Về cơ bản, Genes phản đối việc tái đầu tư vào thị trường người tiêu dùng cá nhân:

“Điều này sẽ làm lẫn lộn mọi thứ. Chúng ta vất vả lắm mới xây dựng nên danh tiếng bá chủ chống virus mạng trong doanh nghiệp, nay lại rải tiền vốn đi tấn công vào phần mềm lắp theo bộ, điều này khiến các khách hàng không thấy rõ sự khác biệt của chúng ta với các đối thủ khác. Chúng ta giống như xe Porsche, tiếng tăm lớn, động cơ khỏe, chạy rất nhanh, bán rất đắt, không thể quay đầu lại là nghĩ đi chế tạo loại Ford rẻ tiền và đại chúng hóa”

Tiếp theo là lời phát ngôn ngắn gọn nhưng đầy sức mạnh của Giám đốc Tài chính Neigi:

“Nếu không cần nhiều nguồn lực, mà lại có thể thu hoạch lớn, đương nhiên chúng ta nên đầu tư, tóm lại vẫn cần suy xét tới tỉ suất lợi nhuận trên đầu tư.”

“Muốn chiếm được thị trường thì cần phải đầu tư, nếu khó khăn chòng chát, lúng túng nhiều bề, nửa đường đứt gánh thì tôi đề nghị đừng làm ngay từ đầu, chớ có lãng phí vốn liếng!”

David Lỗ nói có chút gắt gỏng. Ông yêu cầu vốn ban đầu ít nhất cũng phải bảy triệu đô-la mới đáng đầu tư. Nick Dederer cũng phát biểu ủng hộ cách nghĩ của ông. Trên màn chiếu chỉ thấy mấy người nói trên thì nhau tranh luận, cuối cùng, Minh Chính theo Điều lệ đưa ra mấy điểm quan trọng, rồi tiến hành biểu quyết, bỏ phiếu, lại cho tăng thêm điểm số của những người liên quan đến thị trường Âu-Mỹ, cuối cùng thu được kết luận vẫn là buông tay cho qua.

Đoạn phim đã chiếu xong, Giáo sư Lynn Paine hỏi cảm nhận của mọi người.

“Tôi thấy người Mỹ lớn tiếng phát biểu, nhảy lên nhảy xuống, đập bàn xua tay, người châu Âu cũng tham gia rất tích cực, người Trung Quốc thì chỉ thấy Steve nói nhiều nhất, còn mấy vị còn lại chỉ gõ máy tính, lại còn túm năm tụm ba thảo luận riêng, không hề phát biểu công khai. Điều này khiến tôi hoài nghi họ có phải thật sự cũng tham dự vào quá trình ra quyết sách hay không?”

Một sinh viên giơ tay phát biểu đầu tiên. Tôi và Minh Chính không nhịn được cười. Trong 7 phút đó, vấn đề thảo luận là việc bán hàng của Âu-Mỹ, các giám đốc nghiên cứu, phát triển sản phẩm như Di Hoa, Quốc Bình, Vĩ Khâm đều nhường lời cho vị giám đốc ở nước Mỹ, đằng nào thì sản phẩm đã sớm chuẩn bị từ trước, chỉ đợi quyết sách bán hàng. Lập Tắc, người phụ trách phục vụ kỹ thuật thì một lúc làm cả hai việc, vừa nghe giám đốc Âu-Mỹ tranh luận, biện bác, vừa phải trả lời email chỉ đạo cấp dưới nên ứng đối thế nào với các khách hàng lớn. Còn tôi thì trước đó đã phụ trách việc bán phần mềm lắp trọn bộ cho cá nhân tại Mỹ nhưng không thành công nên không dám nói mạnh. Những bối cảnh này không nói hết được trong đoạn băng 7 phút đó. Tôi vừa cười vừa biện hộ:

“À! Đó là 7 phút trong cả khoảng thời gian ba ngày, ba mươi mấy tiếng, vừa đúng lúc đoạn phim cắt thể hiện tình huống này, nhưng thực tế các giám đốc phương Đông và phương Tây có nhiều điểm khác nhau về phương thức thảo luận.”

“Tôi cho rằng các thành viên trong đoàn quốc tế này vẫn chưa được hoàn chỉnh, thứ nhất, không thấy giám đốc quốc tịch Nhật Bản; thứ hai, người Trung Quốc và người Mỹ vẫn chiếm số đông; thứ ba, giới nữ chỉ có hai người.”

Khả năng quan sát của sinh viên thật sự nhạy bén. Lúc đó, chúng tôi cũng đau đầu vì thiếu giám đốc Nhật Bản, nhưng Neigi đã định cư ở Nhật thời gian dài, Minh Chính thì quá nửa thời gian cũng ở Nhật, điều này ít nhiều cũng bù đắp điều nuối tiếc của chúng tôi. Người Trung Quốc chiếm đa số vì ba người sáng lập là người Đài Loan đã chiếm ba suất, hơn nữa về phương diện kỹ thuật sản phẩm thì đích xác là lấy người Đài Loan làm đầu. Còn về nữ giới, chỉ có hai người là tôi và Di Hoa, ít nhiều cũng phản ánh sự thật là tỉ lệ giám đốc là nữ chiếm rất ít trong giới phần mềm diệt virus. Mặc dù còn nhiều khiếm khuyết, nhưng hầu hết mọi người đều thừa nhận Trend Micro

không giống với đại đa số các công ty quốc tế khác. Các thành phần hợp thành ban giám đốc cấp cao và quá trình ra quyết sách đã phản ánh được sự tôn trọng đối với thị trường và các nền văn hóa khác nhau, đồng thời cũng thể hiện nỗ lực tìm kiếm quyết sách phù hợp với thị trường toàn cầu. Sau cuộc thảo luận sôi nổi, thời gian lên lớp đã gần hết, Giáo sư Lynn Paine mời chúng tôi phát biểu, Minh Chính vừa đứng dậy vừa vỗ tay:

“Các bạn thật tuyệt vời! Từ lý luận của các bạn, tôi nhìn thấy được sự sáng tạo, tự do và trí tuệ. Tôi tôn sùng không khí học thuật như thế này, tôi ngưỡng mộ môi trường này của các bạn. Tôi cảm thấy vinh hạnh khi Trend được đưa ra thảo luận tại đây. Cái các bạn nhìn thấy là một công ty được sáng lập và lãnh đạo bởi người chưa từng học qua MBA. Khi làm quyết sách, tôi không hề dựa trên một tài liệu hoàn chỉnh hay lý luận nghiên cứu nào, nhiều lúc chỉ dựa vào trực giác kinh nghiệm tích lũy được. Kinh doanh có rất nhiều rủi ro, không có quyết sách nào đúng 100%, chỉ có thể chuẩn bị chấp nhận sau khi tính toán rủi ro. Trend Micro có thể trưởng thành đến ngày nay, có lẽ phải hàm ơn virus, và số phận không quá phũ phàng; cũng có lẽ trực giác của tôi không đến nỗi nào, chưa đưa ra quyết sách nào quá thất bại. Hôm nay, tôi ngồi đây và đang nghĩ, nếu tôi có cơ hội giống như các bạn, được nghiên cứu hàng trăm đề tài kinh doanh, nhất định có thể giảm bớt được những quyết sách sai lầm, phải chăng tôi nên đến đây cùng học tập với các bạn. Nhưng tôi lại nghe có người vừa nói chỉ cần cử cấp dưới đi thu thập tài liệu là được, cơ hồ phải lao tâm khổ tứ đi học. Thế thì ở đây tôi thành tâm hoan nghênh các bạn gia nhập Trend Micro sau khi tốt nghiệp, thể nghiệm một chút cái khổ và cái vui của người làm quyết sách!”

Những lời dí dỏm của Minh Chính đã chiếm được lòng yêu mến của sinh viên. Sau khi tan học, rất nhiều người thi nhau tới bắt chuyện với chúng tôi, một số tiếp tục thảo luận quá trình quyết sách của chúng tôi, một số hỏi han chiến lược tương lai của chúng tôi. Một số sinh viên châu Á rất xúc động khi thấy tận mắt con người Minh Chính, nhiều người tiến tới bắt tay, chuyện trò với chúng tôi:

“Chúng tôi có biết ngài, thực không ngờ lại gặp ngài tại đây!”

Nơi đất khách quê người được gặp đồng hương, hầu như đề tài nghiên cứu về Trend Micro cũng khiến họ được thơm lây và hãnh diện trên giảng đường.

Hơn cả 10 năm đọc sách

Sau khi tan học khoảng một giờ, Giáo sư Lynn Paine mời chúng tôi cùng nhau dùng bữa tại phòng ăn chuyên dùng cho viên chức của Harvard. Kim Betcher và Giáo sư Jeff Polzer cũng cùng đi. Bàn ăn tổng cộng có sáu người, cuộc thảo luận diễn ra tại đây còn đi sâu và đặc sắc hơn cả trên giảng đường.

Nick Dederer, Trưởng điều hành kinh doanh của chúng tôi, có vẻ ám ức đối với những thách thức sắc sảo của sinh viên:

“Thử nghĩ xem, lớp học này cũng gồm nhiều sinh viên với các quốc tịch khác nhau, nếu ngay cả trong môi trường như thế này mà họ cũng không hiểu được điểm tốt và cần thiết của văn hóa đa quốc gia, thì tương lai làm sao quản lý được các Công ty xuyên quốc gia?”

Giáo sư Lynn Paine nói:

“Tôi cũng rất ngạc nhiên là sinh viên lại có thể đưa ra những câu hỏi như vậy. Ban đầu, tôi cho rằng các em sẽ ủng hộ mô hình quản lý này. Nhưng quan điểm của các sinh viên cũng có lý riêng, nếu tôi có thể xác định các thông tin thu thập được từ khắp nơi một cách chính xác, nếu có người đọc hiểu giúp tôi thật chính xác, thì quá trình quyết sách của tập quyền trung ương sẽ tương đối nhanh, có lẽ khá có hiệu quả!”

Về tính cách, Minh Chính không phải là một lãnh đạo chuyên quyền độc đoán, luôn hy vọng sau khi cả tập thể cùng tán thành mới làm quyết sách. Một quá trình như vậy có lúc làm cho người ta mệt mỏi, sức cùng lực kiệt, vì thế, anh thường hay soi xét lại: có phải những nhà lãnh đạo chuyên quyền có con mắt độc đáo, có thể quyết định sách lược tác chiến ở nơi phương xa ngàn dặm, là điều chính bản thân anh không có. Lúc mọi người bắt đầu thảo luận nghiêm túc vấn đề này, về cơ bản đều đồng ý, tất cả các thông tin thu thập ít nhiều đều bao hàm trong nó sự phán đoán của người nhận tin, cho nên không hề có thông tin tình báo nào lại khách quan, không sai sót, cũng vĩnh viễn không có cái gọi là thông tin hoàn chỉnh. Tất cả các thông tin tình báo, thậm chí cả tri thức, học vấn, đều chỉ có thể cung cấp làm tài liệu tham khảo cho quyết sách, nếu có thể đọc hiểu được hết thì

phán đoán sau đó thường có sự dị biệt tùy lúc, tùy người, không có tính tuyệt đối.

Sóng gợn của trực giác

Đột nhiên, tôi nhớ tới chiến dịch quảng cáo Global GoRed của chúng tôi đã chú trọng đến giải pháp Intuitive Security Solution và sự kiên quyết của Minh Chính khi nói “Tôi biết!”.

“Có lẽ sau khi đã hấp thụ, xử lý tất cả các thông tin tình báo thị trường, nhờ đó, bổ sung thêm các kinh nghiệm và tri thức xưa nay tích lũy được, khoảnh khắc ra quyết định đó là sự kết hợp ngay lập tức của cả hai và tạo ra thứ mà chúng ta gọi là trực giác. Những đánh giá được hình thành từ đó và quyết định ra đời!”

Tôi do dự nói. Xét tới cùng thì việc nói tới cái gọi là “trực giác” đó trước mặt những đại giáo sư có chút thất lễ, thiếu hiểu biết. Không ngờ mọi người lại nhanh chóng đồng ý. Trực giác là nhân tố cần thiết khi ra quyết sách. Điều này hoàn toàn không phải sinh ra là đã có, mà nó là sự tích lũy của kinh nghiệm và trí tuệ. Đây cũng là phần không thể học được trên giảng đường. Đôi khi những thông tin tình báo, những điều phân tích quá nhiều lại che khuất chân tướng của sự việc, gây trở ngại cho sự phán đoán của trực giác. Có câu: “Dữ quân nhất tịch đàm, thắng độc thập niên thư” (Tiếp chuyện một đêm với người quân tử, còn hơn đọc sách mười năm), buổi nói chuyện bữa trưa đó quả đã cho đôi bên cảm giác chung như vậy. Mọi người thảo luận sôi nổi tưởng như không ngừng. Cuối cùng, Giáo sư Lynn Paine xin phép cáo lui và đáp máy bay đến Washington tham dự cuộc họp ban giám đốc cấp cao của công ty. Trước khi đi, bà còn dặn đi dặn lại: “Xin hãy giữ liên lạc, chúng ta cần tiếp tục theo đuổi đề tài về Trend Micro”.

Gần đây tôi kiêm thêm vị trí “Trưởng ban văn hóa”. Truyền thông là một trong những hệ thống giá trị trọng yếu của Trend Micro, cũng là khâu mà tôi cảm thấy bất lực nhất. Tôi lấy làm lạ là, một thông tin hết sức đơn giản khi truyền đạt đi lại có thể xuất hiện nhiều cách hiểu khác nhau. Dù cho tuyên truyền hết lần này đến lần khác, từ hội nghị, thư tín đến quảng cáo, vậy mà vẫn có người nói một cách vô tội: “Từ trước tới nay tôi chưa từng nghe thấy bao giờ”. Nếu Giáo sư Polzer, người chuyên nghiên cứu vấn đề giao tiếp giữa các nền văn hóa, có thể giúp chúng tôi thì thật tuyệt vời. Sáng

sớm ngày thứ hai, trước khi rời khỏi Harvard, Polzer đã có buổi nói chuyện với chúng tôi trong một quán cà phê nhỏ mang đầy phong cách học thuật tại quảng trường Harvard và hứa hẹn một đề tài nghiên cứu khác.

CHƯƠNG 7

Tập thể đa sắc tộc

Trend Micro lấy thế giới làm bản đồ, hy vọng thực hiện quản lý kinh doanh theo mô hình toàn cầu hóa, đương nhiên phải tạo thành tổ chức đa quốc gia vững mạnh.

Trong gần hai nghìn nhân viên của Trend Micro, thuộc các công ty con ở 26 nước, khắp năm châu lục, quốc tịch và màu da không phải là vấn đề chủ yếu trong tập thể.

Bối cảnh và văn hóa mới là nguyên nhân chính làm bùng lên những ý tưởng khác nhau, những ý kiến đa dạng, phức tạp.

Giới kinh doanh và giới chuyên môn

Lấy thế giới làm bản đồ, hy vọng quản lý kinh doanh theo mô hình toàn cầu hóa thật sự, chúng tôi đương nhiên phải trở thành một tổ chức đa quốc gia vững mạnh. Không chỉ là những nhà quản lý, mà gần hai nghìn nhân viên của Trend Micro trên khắp thế giới cũng bao gồm các quốc tịch và màu da khác nhau. Thế nhưng, quốc tịch và màu da không phải là sự dị biệt chủ yếu trong tập thể đó, mà bối cảnh và văn hóa mới là nguyên nhân chính làm bùng lên những ý kiến khác nhau, đa dạng và phức tạp.

Tôi đã quan sát lược đồ phân bố nhân công toàn cầu và phát hiện ra một nửa nhân viên của Trend Micro tập trung tại đông bán cầu, nửa còn lại ở tây bán cầu. Số nhân công gia nhập Trend Micro sau khi công ty mở rộng thị trường lại chiếm hơn hai phần ba. Sau năm 2001, những người giỏi chuyên môn mà Minh Chính hết lòng mời mọc chiếm 1/3 số đó. Trong ban giám đốc cấp cao, có ít nhất hai nhóm văn hóa chính là: “giới kinh doanh và giới chuyên môn”, “phương Đông và phương Tây”.

Giới kinh doanh và giới chuyên môn

Minh Chính thường xuyên yêu cầu các công nhân viên, giám đốc hoặc các trưởng nhóm hay nhà quản lý của Trend Micro phải đọc hiểu và nghiên cứu tỉ mỉ một số cuốn sách hoặc bài báo, cùng nhau thảo luận dựa trên chủ đề định trước. Những cuốn đầu tiên chúng tôi đọc và thảo luận là *Crossing the Chasm*, *Inside the Tornado* (Vượt qua vực thẳm, trong cơn lốc xoáy) của Geoffrey A. Moore - đây là cuốn “Kinh thánh” mà mọi nhân viên marketing của Trend Micro buộc phải đọc; cuốn *The Innovator's Dilemma* (Tính thế tiến thoái lưỡng nan của nhà cải cách) của Clayton Christensen là cuốn sách kinh điển dành cho các nhân viên nghiên cứu và phát triển sản phẩm; những cuốn sách gần đây là *From Good to Great* (Từ tốt đến vĩ đại) của Jim Collins, *Execution* (thực thi) của Larry Bossidy & Ram Charan, *Who Says Elephants Can't Dance?* (Ai nói voi không thể khiêu vũ?) của Louis Gerstner, v.v... Các giám đốc của Trend Micro ngoài việc phải lo trăm

chuyện, còn phải đọc và nghiên cứu cuốn *Chuyên thư doanh nghiệp*, rồi phát biểu cảm tưởng, viết báo cáo tại hội nghị. Quanh năm suốt tháng Minh Chính bay đi bay lại giữa Đài Loan, Nhật Bản, Mỹ, châu Âu và châu Mỹ Latinh. Thời gian bay dài, Minh Chính thường tranh thủ đọc và tích lũy được nhiều kiến thức về quản lý, khiến các giám đốc cấp cao của Trend Micro phải nể phục.

Trước Hội nghị giám đốc cấp cao Trend Micro vào tháng 2/2003, mọi người phải đọc, nghiên cứu và thảo luận bài báo *Why Entrepreneurs Don't Scale* (Tại sao doanh nhân không thể lột xác) của John Hamm do Harvard Business Review xuất bản. Cứ ba tháng một lần, chúng tôi lại có một Hội nghị giám đốc kéo dài ba ngày. Tại hội nghị lần này, Minh Chính, Neigi và Akihiko Omikawa ở Nhật là chín giờ sáng; Gia Ung, Quốc Bình và tôi ở Đài Loan là tám giờ sáng, Vĩ Khâm ở Philippine cùng múi giờ với Đài Loan; ở Mỹ, Di Hoa, Nick Dederer, David Lỗ, Lane Bess, Dịch Lập và Phó Giám đốc Nhân sự toàn cầu Lynda Dallman là năm giờ chiều; ở châu Âu là Genes, một giờ đêm; ở Nam Mỹ có Moroni, là lúc tám giờ tối. Mọi người cùng nhau vào Audio Conference, gõ mật khẩu, báo họ tên, rồi tham gia cuộc họp với năm múi giờ khác nhau.

Nick Dederer là người chủ trì hội nghị. Trước tiên ông gửi lời xin lỗi tới Genes của châu Âu:

“Xin lỗi, lại để ông phải họp lúc nửa đêm”.

“Các ông là đa số, tôi là người duy nhất có múi giờ nửa đêm. Không vấn đề gì, nhưng nếu để mình tôi tỉnh táo, mọi người lại mơ màng muốn ngủ, thì hội nghị sẽ không hiệu quả.”

Genes trêu lại. Thực tế, sáng sớm hay nửa đêm ông cũng không quản ngại. Tôi chưa từng thấy Genes ngáp ngủ tại hội nghị bao giờ.

Bốn cạm bẫy trong quản lý doanh nghiệp

“Hôm nay chúng ta thảo luận về các cạm bẫy trong quản lý doanh nghiệp.”

Minh Chính bắt đầu chủ đề. Là chủ doanh nghiệp, anh thường tự phê phán và rất sợ rơi vào cạm bẫy luôn ẩn dưới thành công. Bài báo của *Harvard*

Business Review đã đi sâu thảo luận về bốn cạm bẫy với chủ doanh nghiệp, vì vậy Minh Chính muốn mọi người đọc tỉ mỉ và thảo luận. Cuốn sách đã miêu tả bốn cạm bẫy lớn ngăn cản sự thành công của một doanh nghiệp và quá trình chế độ hóa, quy mô hóa của công ty.

1. Trung thành với bạn lập nghiệp

Thời kỳ mới lập nghiệp, cả nhóm rất vất vả, cùng nhau phấn đấu, tập trung và trung thành cao độ. Đây là yếu tố quan trọng cho sự thành công của công ty trong thời kỳ đầu. Nhưng khi công ty lớn mạnh, môi trường cải thiện, do không nhìn thấy khả năng phối hợp trong nhóm sáng lập đó, người lãnh đạo thường tín nhiệm mù quáng sự trung thành của bạn bè mà không biết điều đó có thể gây nguy hại đến sự tăng trưởng và tạo ra nhiều rào cản, khiến công ty khó mở rộng, phát triển.

2. Định hướng công việc

Giám đốc là chủ doanh nghiệp thường chỉ tập trung hoàn thành nhiệm vụ của mình. Họ tự làm lấy mọi việc, thậm chí vừa phụ trách nghiên cứu, phát triển sản phẩm, vừa chỉ đạo các hoạt động kinh doanh và tài chính. Họ là mũi nhọn tiên phong cho khả năng chấp hành, là đầu tàu dẫn động cho sự phát triển của công ty. Nhưng vì họ quá chuyên chú cho nhiệm vụ trước mắt, mà không nhìn ra điểm trọng yếu của chiến lược lâu dài, sao nhãng sự vận hành các chế độ làm việc, vô hình chung lại khiến công ty rơi vào cảnh rối ren.

3. Chuyên tâm một chiều

Thời kỳ đầu lập nghiệp, việc chuyên chú giải quyết một vấn đề nào đó nhanh như chớp, sáng tạo ra sản phẩm có sẵn tính độc đáo và tính khác biệt đi cùng với dịch vụ là mấu chốt của thành công. Nhưng khi công ty lớn mạnh, nhu cầu của khách hàng tăng lên, nếu chủ doanh nghiệp vẫn mê muội với sự chuyên chú ban đầu, không chịu lắng nghe phản ứng của khách hàng hay nhân viên thì sẽ đánh mất cơ hội phát triển.

4. Môi trường làm việc biệt lập

Thời kỳ lập nghiệp, mới khai thác sản phẩm, mà chuyên tâm một lòng, không quan tâm tới việc khác, là một tin mừng ẩn chứa tính cơ mật. Nhưng tới giai đoạn marketing, chào hàng và tiêu thụ sản phẩm, thì không thể ở môi trường cô lập, mà nhất định phải chuyển sức chú ý từ nội bộ công ty ra bên ngoài. Rất nhiều chủ doanh nghiệp luẩn quẩn với công việc nội bộ mà quên đi môi trường quan trọng bên ngoài.

Bảy hiền sĩ Trúc lâm

Bốn cạm bẫy lớn trong bài báo đó đều khiến chúng tôi kinh ngạc. Trong các giám đốc cấp cao của Trend Micro, nhóm doanh nghiệp ngoài Minh Chính, Di Hoa và tôi còn có Trương Vĩ Khâm từ một kỹ sư nghiên cứu phát minh, từng gánh vác trọng trách phát triển phần mềm chống virus mạng của hạng mục hợp tác với Intel. Về sau, ông lần lượt làm Giám đốc Sản phẩm, được cử đi Hàn Quốc, Nhật Bản; Giám đốc Kỹ thuật toàn cầu, lĩnh quân quản lý sản phẩm toàn cầu. Hiện nay, ông sống lâu dài ở Philippin, lãnh đạo hơn một trăm kỹ sư trẻ cùng nghiên cứu chống virus mạng toàn cầu. Tình yêu nồng nhiệt với Trend Micro, sự nhiệt tình chỉ dạy cho nhân viên mới và khát vọng tìm tri thức mới của ông khiến ông liên tục thăng tiến cùng sự phát triển của công ty. Mặc dù không có năng khiếu thuyết minh, nhưng khả năng chuyên môn và năng lực lãnh đạo của ông khiến nhiều người phải nể phục.

Trịnh Dịch Lập mới là bông hoa kỳ lạ trưởng thành ở Trend Micro. Đầu năm 1997, ông gia nhập Trend Micro nhưng đảm nhận chức vụ Giám đốc Hỗ trợ kỹ thuật ở Đài Loan. Minh Chính chỉ đưa ra hai nguyên tắc: Lấy chỉ tiêu con số làm chuẩn mực quản lý và tận dụng tối đa mạng LAN trong công việc. Kết quả là ông phát huy hai nguyên tắc này chặt chẽ, thấu đáo và rất kỹ càn. Minh Chính lại cử ông đi Philippin sáng lập Trung tâm dịch vụ khách hàng toàn cầu. Ông cấp tốc học tiếng Anh, và xây dựng Trung tâm dịch vụ khách hàng của Trend Micro tại Philippin trở thành một tài sản quan trọng của công ty. Hiện nay, ông đứng đầu đội quân hỗ trợ kỹ thuật toàn cầu gồm hơn ba trăm nhân viên ở Thung lũng Silicon. Được sự ủng hộ của công ty, ông lấy học vị EMBA của Trường Đại học California, bang Chicago. Ông là ví dụ điển hình về việc thực hành trước rồi học lý thuyết sau.

Genes, thủ lĩnh ở châu Âu là kỳ tài về máy tính. Từ năm 1992, vì ngưỡng mộ công nghệ chống virus tiên tiến của Trend Micro, ông đã cùng bè bạn lập công ty, trở thành nhà phân phối tại Đức của Trend Micro. Ông hiểu rất rõ công nghệ bảo mật mạng. Từ nền tảng kiến thức công nghệ ban đầu, dần dần ông học cả marketing và quản lý. Hai năm trước khi Trend Micro phát triển rầm rộ khắp thế giới, ông đã sáp nhập công ty của mình vào Trend Micro, chính thức trở thành Tổng Giám đốc của Trend Micro tại Đức. Năm 2002, ông giữ chức vụ mới, làm thủ lĩnh Trend Micro toàn châu Âu, quản lý, điều hành mọi hoạt động. Tất cả sự nghiệp của ông dường như đều liên quan tới Trend Micro.

Phó Tổng Giám đốc Trend Micro Nam Mỹ Moroni từng phục vụ hai năm tại IBM, sau đó tham gia vào nhóm marketing, bán hàng của Trend Micro tại Nam Mỹ. Cũng như Genes, ông gia nhập công ty con tại Nam Mỹ trước khi Trend Micro phát triển trên khắp thế giới. Hơn mười năm, ông luôn theo bước cùng Trend Micro. Ông luôn phấn đấu không ngừng, đưa Trend Micro trở thành công ty sản xuất phần mềm chống virus lớn nhất Nam Mỹ bằng sự trung thành và lòng nhiệt tình. Năm 2002, công ty con của Trend Micro tại Braxin được bầu là công ty sản xuất phần mềm tốt nhất.

Minh Chính, Di Hoa, Vĩ Khâm, Dịch Lập, Genes, Moroni và tôi chính là nhóm doanh nghiệp. Chúng tôi đều gia nhập Trend Micro từ ban đầu, kể sinh nhai đều lấy Trend Micro làm trụ cột.

Sáu vị quân tử

Lương Quốc Bình lại thuộc người nửa lập nghiệp, nửa chuyên môn. Ông gia nhập trước khi Trend Micro phát triển khắp thế giới, cùng vượt qua nhiều gian khó của thời kỳ sơ khởi. Nhưng trước khi gia nhập Trend Micro, ông cũng từng lãnh đạo các bộ phận nghiên cứu phát triển sản phẩm cho các doanh nghiệp quy mô lớn như IBM, Novell. Với chuyên môn vững vàng, ông rất muốn đưa trình tự nghiên cứu phát triển của Trend Micro vào quỹ đạo.

Còn Phó Tổng Giám đốc Lưu Gia Ung, phụ trách khu vực châu Á-Thái Bình Dương, trước đây từng đảm nhận các chức vụ quan trọng như tổng giám đốc các công ty IBM, HP, Novell tại Đài Loan. Giám đốc Tài chính Neigi đến từ thị trường chứng khoán Mỹ, Akihiko Omikawa đến từ

Microsoft Nhật Bản, Tổng Giám đốc Điều hành Nick Dederer, Phó Tổng Giám đốc Bán hàng David Lỗ đều đến từ Intel – nổi tiếng về cung cách quản lý nghiêm ngặt, đa số nhân viên của họ đã được trải qua huấn luyện chuyên môn. Những người này gia nhập Trend Micro là vì ái mộ tinh thần lập nghiệp của Trend Micro. Nhiều năm nay, Minh Chính đã lao tâm khổ tứ mồi mọc, hy vọng tận dụng kinh nghiệm của họ, đưa Trend Micro đạt tới trình độ quản lý chế độ hóa.

Nhóm sáng lập và nhóm chuyên môn luôn tôn trọng, ngưỡng mộ lẫn nhau, trong lòng đều biết đôi phương có điểm mạnh mà mình không có được, nhưng cũng rất hy vọng có thể cống hiến sở trường của mình, giúp đỡ Trend Micro tiếp tục duy trì sự lớn mạnh. Vì kế sinh nhai, chuyên môn, kinh nghiệm thành công hay thất bại, v.v... đều có cái hay riêng, nên những biểu hiện ở phương pháp làm việc, nguyên tắc ứng xử, cách suy nghĩ cũng không giống nhau.

Nick Dederer miêu tả sự ngạc nhiên của ông khi lần đầu tham gia Hội nghị quản lý cấp cao Trend Micro: “Trend Micro vốn là công ty phần mềm nổi tiếng thế giới, nhìn vào các báo cáo tài chính và giá trị thị trường, v.v... có thể thấy đây là một công ty mạnh và ổn định, nhưng hội nghị quản lý cấp cao tiến hành lộn xộn, không chuẩn bị trước chương trình hay các vấn đề, mọi người cũng không tuân thủ thời gian. Steve hề cao hứng là thảo luận một mạch, đến 11 giờ đêm. Trong hội nghị, mọi người chỉ chia sẻ kinh nghiệm của mình, phát biểu thành tích hoặc tình hình triển khai kế hoạch chứ không hề thảo luận chiến lược.” Nick Dederer đến từ Intel vốn quen với những hội nghị được tiến hành đúng giờ giấc, chương trình nên rất ngạc nhiên khi chứng kiến cảnh này. Dịch Lập nhớ rất rõ lần đầu tiên Nick Dederer tham dự hội nghị: “Mọi người đều náo nức, phấn khởi, chỉ thấy ông ấy đánh mặt lại, rồi luôn miệng nhắc nhở chủ đề và thời gian của hội nghị, v.v... rất nghiêm túc!” Dịch Lập nói: “Tôi thấy buồn cười, trong lòng nghĩ, nghiêm trọng thế sao?” Trải qua hơn hai năm thích ứng, hiện nay Hội nghị giám đốc cấp cao của Trend Micro đã thay đổi như kỳ vọng của Nick Dederer. Ông đã dự liệu trước, đưa ra các câu hỏi, yêu cầu mọi người cùng thảo luận, đồng thời sắp đặt chương trình tập huấn hoặc mời khách nước ngoài thuyết giảng, ít nhất là trước một tuần phải đưa ra chương trình hội nghị ba ngày, không chế thời gian nghiêm ngặt, để mọi người có thể ăn bữa trưa, bữa tối đúng giờ, buổi tối có thể nghỉ ngơi, thư giãn. Nhưng bản tính

hoạt bát, thích vui nhộn của mọi người khó sửa, vẫn thường hay trêu đùa, không thể hoàn toàn nghiêm túc từ đầu đến cuối; đồng thời cũng quen với việc vừa trả lời email vừa nghe, đến vấn đề thảo luận hay là xen vào phát biểu ý kiến. Điều này luôn khiến Nick Dederer phải lắc đầu.

Con người trung nghĩa

Phương thức tiến hành hội nghị chỉ là biểu hiện khác nhau về hình thức, sự khác biệt lớn hơn là ở cách nghĩ.

Bốn cạm bẫy lớn trong quản lý doanh nghiệp mà *Harvard Business Review* đưa ra ít nhiều cũng phản ánh tình hình của nhóm doanh nghiệp Trend Micro. Minh Chính đưa ra thảo luận, là để tự soi xét, cảnh giác và cũng hy vọng thông qua việc tự phê bình, để nhóm làm việc chuyên môn hiểu rõ tâm tình của nhóm sáng lập và tự soi xét mình. Điều quan trọng nhất khi hợp tác theo nhóm là sự tín nhiệm, mà nó bắt buộc phải được xây dựng trên sự cảm thông và hiểu biết lẫn nhau.

Đối với cạm bẫy thứ hai “chuyên tâm một chiều” và thứ tư “môi trường làm việc biệt lập”, mọi người nhất trí là chúng không tồn tại trong Trend Micro. Vì quyết sách của chúng tôi rất rõ ràng, mặc dù chuyên tâm phát triển phần mềm chống virus, nhưng không bỏ qua bất kỳ cơ hội phát triển nào về phương diện an ninh mạng. Còn sự đa dạng văn hóa, thứ văn hóa vốn chú trọng tới sự hài lòng của khách hàng, càng khiến những người quản lý loại bỏ “sự cách ly” ra khỏi danh sách những trở ngại của Trend Micro. Đây là điều mà nhóm sáng lập và nhóm chuyên môn đều nhất trí. Nhưng đối với cạm bẫy thứ nhất “trung thành với bạn lập nghiệp”, thì mọi người đều có ý kiến riêng.

“Có được những nhân viên trung thành cao độ là điều rất may mắn. Họ vì bạn mà nhảy vào nước sôi lửa bỏng, nhưng sự tín nhiệm mù quáng, sự trung thành mù quáng đều rất nguy hiểm, có thể khiến người ta không nhìn rõ chân tướng, không nhận ra khả năng thật sự hay ưu khuyết điểm của ai đó. Đôi khi năng lực của người nào đó rất thích hợp đối với những công ty vừa và nhỏ, lại không thể thích ứng với chế độ của một công ty lớn; đôi khi ai đó rất giỏi chuyên môn, lại không gặp được người lãnh đạo biết dùng người. Nếu vì sự trung thành cao độ mà được thăng tiến, thì đối với công ty

hay cá nhân đều không phải là sự lựa chọn tốt nhất, đối với người khác, cũng không thấy sự đãi ngộ công bằng.”

Nick Dederer biết rõ tình cảm của Minh Chính và tôi đối với những nhân viên có thâm niên, mặc dù đã hết sức mềm mỏng, nhưng vẫn rất thẳng thắn, chân thành.

Trong đầu tôi nhanh chóng hiện lên từng khuôn mặt thân yêu, quen thuộc, trong đó có Tạ Quang Hùng, kỹ sư trưởng của Trend Micro; Kenny Liao, người được cử đi châu Úc, trung thành chính trực; Andrew Lai, vị giám đốc đầu tiên ở Hồng Kông; tiên sinh Hường Đăng, nhân viên xuất sắc của Trend Micro ở Nhật Bản; Tullio, người Italia tiên phong mở đường ở châu Âu; Michael, vị thủ lĩnh tiên nhiệm trung hậu của Mỹ; Lữ Hồng Vũ, Phó Tổng Giám đốc Sản phẩm, rất chăm chỉ và có tinh thần trách nhiệm; Allan Thompson, Phó Giám đốc phụ trách Liên minh sách lược toàn cầu... Thời kỳ sơ khởi, những người này đều cùng chúng tôi vào sinh ra tử, nhưng sau khi công ty phát triển thì lại vì những nguyên nhân khác nhau mà lần lượt ra đi. Có người thì vì vấn đề sức khỏe, có người vì yếu tố gia đình, cũng có người không thích ứng được với các quy định của công ty. Mỗi lần chia tay với bạn lập nghiệp, tôi luôn cảm thấy buồn bã, không vui. Từ nhỏ tôi đã ghét phải ly biệt. Bất luận là quan hệ thế nào, tôi đều hy vọng lâu bền mãi mãi.

Suy nghĩ theo thói quen

Minh Chính biết tôi nặng tình, lại không cho rằng ly biệt là sự kết thúc của tình bạn. Là người lãnh đạo cao nhất của doanh nghiệp, mặc dù anh cũng rất tiếc, nhưng đều đặt lợi ích của công ty lên hàng đầu, không làm việc theo cảm tính. Anh thường nói:

“Việc họ rời bỏ Trend Micro không phải là việc xấu, biết đâu lại tìm thấy một mảnh trời khác, mà Trend Micro cũng có thể có không khí mới mà những tân binh mang lại, đây là một dòng chảy lành mạnh”.

Hơn mười năm nay, có rất nhiều người bỏ đi, cũng có rất nhiều người vẫn cùng cố gắng với chúng tôi. Đây là điểm đáng tự hào, nhưng cũng là điểm cần cảnh giác. Công ty kinh doanh phần mềm, tài sản quan trọng nhất là con người, đặt người đúng chỗ, biết điểm mạnh từng người là điểm mấu

chốt để thành công, nếu vì tiếc nuối tình cảm, vì sự trung thành cao độ mà thiên lệch, thì rất dễ phát sinh vấn đề quản lý nội bộ, kết bè kết phái, thậm chí còn sinh ra bài xích, ngăn cản sức mạnh tập trung của toàn thể.

Lý lẽ ấy tôi đều hiểu cả, nhưng về tình cảm lại không thể buông xuôi. Tôi vẫn không nhịn được, cự lại:

“Không nên coi sự trung thành là chướng ngại. Trung thành là thứ mà tiền không thể mua được, Trend Micro có rất nhiều nhân viên tốt với tấm lòng son sắt, đây là một trong những tài sản quan trọng nhất của chúng ta”.

Mặc dù tôi hiểu sự phê phán, sự thiên vị của người lập nghiệp với bạn cùng thuyền là đúng, nhưng không thể hoàn toàn tán đồng việc coi sự trung thành là trở ngại. Minh Chính vội vàng phát biểu đỡ lời cho sự bất bình của tôi:

“Sự trung thành rất quan trọng, nhưng nên chuyển sự trung thành này thành sự trung thành với toàn thể công ty, chứ không phải là trung thành với một người nào đó. Tôi thấy triết lý kinh doanh của Nhật Bản khá coi trọng điểm này”.

Nói cách khác, nếu một nhóm nhân viên thề sẽ trung thành đến chết với một cán bộ nào đó, thì công ty chưa chắc có lợi. Đài Loan có rất nhiều giám đốc rời bỏ chức vụ, cả nhóm nhân viên cũng đi theo, làm dậy lên phong trào, là ví dụ thực tế của việc cạnh tranh không lành mạnh. Tôi rất may mắn, từ khi lập nghiệp tới nay chưa từng xảy ra tình cảnh này, các bạn cùng lập nghiệp phần lớn đều rời bỏ chức vụ trong bối cảnh hiểu biết lẫn nhau, có thể thông cảm cho nhau. Đến nay, mọi người vẫn duy trì liên lạc, không có hiềm khích. Tại Nhật Bản, Minh Chính và tôi còn thường cùng những nhân viên cũ tụ họp, uống rượu chuyện trò, trao đổi những kinh nghiệm. Cả nhóm ba, bốn chục người cùng vui vẻ tới tận nửa đêm. Hôm sau lại nhận được email cảm ơn của họ. Họ luôn coi chúng tôi như bạn bè, người thân. Đây là điểm mà tôi cảm thấy được an ủi.

Tôi tin tưởng giá trị của sự trung thành, tán dương những tình cảm trung thành, nhưng điều quan trọng hơn chính là sự trung thành với người, chứ không phải chỉ vỗ ngực thề thốt. Lấy các triết lý kinh doanh mà nói, cái quan trọng nhất là trung thành với đông đảo các nhà đầu tư, trung thành với lợi ích toàn công ty, đặt ân oán, vui buồn sang một bên, ưu tiên tiền đồ của

tập thể. Như vậy, công ty mới có thể tiếp tục phát triển; từ cổ đông, nhân viên đến khách hàng đều có lợi. Đó mới là sự trung thành chân chính, có lợi cho xã hội. Những lý lẽ lớn lao này nói ra thì dễ dàng, nhưng thực hiện mới khó, đặc biệt là những tình cảm đã cùng nhau chia ngọt xẻ bùi. Con người cũng có thói quen, thích tiếp tục cộng tác với những người đã quen thân, ngại đi tìm nhân tài mới, phát triển quan hệ hợp tác mới, nên vô hình chung cũng sẽ rơi vào quán tính về những suy nghĩ theo thói quen này chăng?

Tâm bệnh mỗi người

Tình cảm của nhóm sáng lập Trend Micro rất sâu sắc. Chúng tôi thật sự thân thiết với nhau, chưa từng xảy ra hiềm khích. Điều này tác động tốt tới việc cảm thụ của nhóm chuyên môn gia nhập sau. David Lỗ nói: “Trend Micro rất tự hào với tinh thần lập nghiệp của mình, hai từ chuyên nghiệp chỉ là thứ yếu”. Đây là sự nhạy bén của những người làm việc chuyên môn.

Ngược lại, quả thực nhóm sáng lập cũng có tâm bệnh “không đủ tự tin”. Chúng tôi luôn cảm thấy mình chưa thật sự giỏi chuyên môn, chưa có học vị quản trị kinh doanh, thành công là do may mắn. Sự phát triển nhanh chóng của Trend Micro thường khiến chúng tôi có cảm giác mất đi tự tin, bởi chưa từng có kinh nghiệm, lại vô tình trở thành người quản lý cao nhất. Kinh nghiệm đã có không đủ làm chỗ dựa cho chúng tôi, những thử thách trong tương lai khiến chúng tôi pháp phảng lo âu. Chúng tôi luôn cảm thấy “không đủ”, luôn cảm thấy ngoài trời còn trời, ngoài người còn người, mà luôn trông mong ở các học thuyết quản lý có căn cứ lý luận, thường đọc một cuốn sách, học được một chế độ liên phỏng theo đó mà làm, nhưng cũng lại giữa đường đứt gánh. Tôi khâm phục nhất là những người như Nick Dederer, David Lỗ, Lynda Dallman..., vì ý chí vững bền và khả năng chấp hành của họ, một khi chế độ hình thành, thì luôn kiên trì đến cùng. Họ họp hàng tuần, tự phê bình hàng tháng hay dự liệu tính toán hàng quý, bất kể nơi nào cũng chưa từng vắng mặt. Tính quy luật như vậy làm cả tập thể nảy sinh cảm giác tin tưởng, có gương mà noi theo, có chế độ mà làm theo, có luồng mạch mà cảm thông. Đây là điều mà nhóm sáng lập (ít nhất là Minh Chính, Di Hoa và tôi) khó mà giữ được. Chúng tôi thích sáng tạo, thích đề xướng, nhưng khi chuyện đó biến thành các sự vụ thường ngày, thì lại mất hứng thú, đối với những hành động lặp lại hàng tuần rất dễ mất kiên

nhẫn. Thích chuyên tâm vào nhiệm vụ nào đó, đặc biệt là những nhiệm vụ mới, khác nhau, thì tôi là người đầu tiên sẽ thú nhận là mình có lỗi.

“Đúng, đây chính là bệnh mà người lập nghiệp thường mắc. Cứ nghĩ là làm, dũng cảm tiến lên, chuyên tâm hoàn thành nhiệm vụ, bỏ qua chế độ tổ chức thông thường, không quan tâm tới chức vụ vốn có của phòng ban, một lòng chỉ muốn hoàn thành nhiệm vụ trước mắt, tôi thừa nhận là tôi cũng mắc phải bệnh này.”

Hiện tại, tôi không có bất kỳ nhân viên trực tiếp dưới quyền nào, nhưng hẳn tôi định làm một việc gì đó, liên hô hào những người cũ, yêu cầu phối hợp, phấn đấu hoàn thành, không nghĩ rằng sẽ làm chậm trễ các công việc hàng ngày của họ, gây khó khăn, phiền toái cho giám đốc đương nhiệm của họ. Khi mới gia nhập Trend Micro, David Lỗ đã nói ngay tôn chỉ, mục đích với tôi:

“Phòng marketing của tôi, rất nhiều người là cấp dưới của chị, có quan hệ thân thiết với chị. Điều tôi sợ nhất là họ nói “Đây là ý của Jenny”, bất kể là thực hay giả, thì cũng khiến tôi mất uy tín, khó quản lý”.

Mới nghe thì khó chịu, nhưng suy xét lại tôi nghĩ trường hợp “cáo mượn oai hổ” cũng khó tránh. Nếu tôi không tự kiểm chế, thì sẽ là một dạng hưởng thụ đặc quyền, chỉ huy ra lệnh vượt cấp, những giám đốc khác sẽ khó quản lý nên tôi đồng ý với David:

“Anh sẽ không phải nghe phải câu ‘Jenny nói vậy’. Nếu có người nào nói thế, xin anh bảo họ rằng ‘bộ phận marketing do tôi quản, dù là Jenny thì cũng sẽ tôn trọng ý của tôi’”.

Sự thỏa thuận như vậy không hề đơn giản. Điều này thể hiện tôi đã thật sự giao lại quyền bính, tín nhiệm chuyên môn, điều khó nhất là duy trì khoảng cách với nhóm marketing vốn thân thiết từ trước. Giám đốc marketing sản phẩm của Nhật Bản xưa nay vẫn quan hệ mật thiết với tôi. Họ lại muốn tôi xác nhận lại điều đó, sự chân thành lộ ra trong lời nói khiến tôi buồn rầu. Tôi biết, họ bắt buộc phải tiếp nhận sự điều phối của người quản lý mới, tôi cũng không thể nói lời biện hộ bệnh vực. Giống như Di Hoa từng nói:

“Đối với người lập nghiệp, thứ khó nhất chính là buông tay”.

Đã từng tự mình làm việc, đã từng mọi việc lớn nhỏ đều tới tay, đã từng có mặt ở khắp nơi, nhưng nay phải học trao quyền, chỉ cai quản sự vụ nhất định, học cách không để ý đến những thứ lặt vặt, thông qua quản lý người khác mà hoàn thành nhiệm vụ... những điều này đều là thử thách.

“Gặp việc yêu thích hoặc thuộc sở trường chuyên môn, chúng ta thường rất muốn nhảy ra tự tay làm. Đúng vậy, hẳn bạn sẽ làm tốt hơn người khác hoặc cấp dưới, bởi vì bạn có kinh nghiệm, nhiệt tình. Nhưng cứ như vậy, bạn sẽ tước đi cơ hội học tập và trưởng thành của người khác, phá bỏ sự nhiệt thành của người khác, về lâu dài, tổn thất sẽ càng lớn”. Mặc dù ai cũng có suy nghĩ riêng, nhưng khi mọi người thảo luận thì hầu hết nhất trí kiểu ”cứ nghĩ là làm, ưu tiên nhiệm vụ” này là yếu tố trở ngại cho việc quy mô hóa công ty.”

Đây là điều mà nhóm sáng lập phải đặc biệt chú ý. Chúng tôi phải biết buông tay, học được nghệ thuật trao quyền thì mới có thể giúp nhân viên trưởng thành, củng cố sức mạnh của tổ chức. Nhưng lật lại vấn đề, người quản lý chuyên môn, đôi lúc lại quá câu nệ vào chế độ, tầng bậc, hình thức, mà mất khả năng đàn hồi điều phối nguồn vốn; đôi khi lại ủy quyền quá mức, tới mức không nhìn rõ phương hướng và tiến độ của kế hoạch, không hiểu được tường tận hay không chế toàn cục, dẫn tới việc thi hành có phần thiên lệch, không dựa theo tiêu chuẩn nhất định. Đây cũng là điểm mà nhóm chuyên môn cần thận trọng.

Thái độ tiêu tiền

Trong hội nghị này, chúng tôi mượn một chương của cuốn sách, không đề cập tới cá nhân, nhưng nghiên cứu, kiểm điểm xem xét lẫn nhau, để hiểu nhau hơn. Ngoài bốn điểm mà cuốn sách nêu ra, chúng tôi còn thảo luận đến những khác biệt thực tế hơn là dự toán, hay nói cách khác là thái độ tiêu tiền.

Người lập nghiệp vốn “tay trắng làm lên sự nghiệp”, hoặc là từng trải qua nhiều khó khăn, rất quan tâm tới việc tiêu tiền, “tiêu ít tiền, thu hiệu quả cao; phẩm chất tương đối tốt, tiêu tương đối ít tiền”. Đây là điều Minh

Chính thường khuyên răn mọi người về thái độ tiêu tiền. Chúng tôi cho rằng, sự sáng tạo thường sinh ra nhờ những hạn chế này. Những dự toán không có tiết chế, việc tiêu tiền không suy nghĩ, ngược lại còn bóp chết sáng kiến. Điều chúng tôi lưu tâm là hiệu quả đạt được, là tỉ suất đầu tư, mặc dù dự toán cho phép, nhưng vẫn phải cân nhắc tính toán, nên đôi khi khiến cho người ta cảm thấy “không thức thời”, “làm khó cho người khác”.

Những giám đốc có chuyên môn xuất thân từ công ty lớn và quy củ, đã có kinh nghiệm quản lý tài chính, về cơ bản, chỉ mong chỉ không vượt quá dự toán, còn thì vận dụng hữu hiệu trong phạm vi đã định. Nếu dự toán dôi ra thì lại chỉ thêm một ít vào các khoản ngoài định mức, hoàn toàn không lấy “dự toán tiết kiệm” làm mục tiêu. Khi làm dự toán, đơn vị marketing thì cố gắng tranh thủ, đơn vị quản lý tài chính lại kiểm tra gắt gao, đôi bên cò kè, đưa ra mục tiêu dự toán tài chính toàn công ty. Hết số liệu được xác định, thì tiêu tiền là lẽ đương nhiên, đơn vị tài vụ cũng không thể dò xét nội dung cụ thể, chỉ cần số liệu hợp lý là thông qua.

Đây vốn là cơ chế hợp tình hợp lý, nhưng trói buộc lòng người, nếu có người lảng phí, biết được lỗ hổng của chế độ, ví dụ sửa những dự toán hàng triệu bạc lẽ ra bắt buộc phải thông qua hội đồng quản trị thẩm tra thành dự án chi trả định kỳ, một lần 20 vạn mà bất kỳ giám đốc nào cũng có thể thông qua; hoặc lấy việc giao du với bạn bè đem chứng từ thanh toán vào khoản tiếp khách, chỉ miễn sao không vượt chi, thì cơ chế dự toán chính thống không thể không chế được.

Nếu mọi người trong công ty cũng có thái độ tiêu tiền giống nhau thì về cơ bản không thành vấn đề, nhưng nội bộ Trend Micro dung hợp nhiều nhân vật với bối cảnh khác nhau, góc độ suy nghĩ cũng không giống nhau. “Không hiểu việc bỏ tiền ra mua hiệu suất, vô duyên vô cớ để lỡ thời cơ kinh doanh”. “Kỹ thuật hoặc nhân tài mà nội bộ không có tiền mua hoặc thuê ngoài, mặc dù chi phí ban đầu lớn, nhưng về lâu dài lại tiết kiệm giá thành cố định”. Đây cũng là một dạng cân nhắc. “Thuê ngoài hẳn là đắt hơn tự làm, kỹ thuật và nhân tài lại không cách nào bắt rẻ trong công ty, bị người khác ràng buộc không phải là kế lâu dài”. Đây lại là một dạng cân nhắc khác. Về cơ bản, người nào cũng có cái lý riêng, nhưng nếu một nhóm tiết kiệm, nhóm khác lại vung tiền vô độ, đương nhiên sẽ nảy sinh bất bình.

Đây là vấn đề nổi cộm mà tất cả mọi người đều phải đối mặt, bắt buộc phải giải quyết.

Chính sự tồn tại của những khác biệt này đã củng cố thêm sức mạnh tổng hợp của một tập thể, cân bằng các khiếm khuyết mà bất cứ bên nào cũng có thể mắc. Mặc dù tôi rất ghét những điểm nổi cộm đó, tôi cũng không thể không thừa nhận điểm nổi cộm đôi khi không phải là việc xấu. Ý kiến khác nhau thì mới bật ra những suy nghĩ, thái độ tiêu tiền khác nhau là điểm khác biệt giữa nhóm sáng lập và nhóm chuyên môn do sự đào tạo và sự từng trải khác nhau. Chỉ cần tin tưởng, thông cảm cho nhau, hiểu rõ động cơ của đối phương, thì không phải là không thể giải quyết vấn đề.

Phương Đông và phương Tây

Ngoài điểm khác biệt giữa nhóm sáng lập và nhóm chuyên môn, tập thể Trend Micro thuộc các công ty con ở 26 nước trên thế giới, đương nhiên cũng tồn tại sự khác biệt giữa văn hóa phương Đông và phương Tây. Điểm khác biệt này là phổ biến. Trend Micro luôn tích cực theo đuổi toàn cầu hóa thật sự, tôn trọng văn hóa, hòa nhập môi trường các nước, do vậy cần phải hóa giải sự khác biệt này, để không coi trung tâm là một nền văn hóa đơn nhất, để dễ dàng cảm thông với nhau, để sự khác biệt văn hóa không trở thành vật chướng ngại.

Trở ngại về ngôn ngữ

Điều phải đối mặt đương nhiên là trở ngại về ngôn ngữ. Tiếng Anh là ngôn ngữ thông dụng trên thế giới, khi mở hội nghị quốc tế, thì đều dùng tiếng Anh. Có một chuyện cười thế này:

“Người biết nói ba ngôn ngữ gọi là Tam ngữ Trilingual, người biết nói hai ngôn ngữ gọi là Song ngữ Bilingual, còn người biết nói một ngôn ngữ thì sao? À, gọi là người Mỹ American!”

Một lần, David Lỗ kể với tôi:

“Tôi họp trực tiếp với giám đốc phụ trách sản phẩm của Nhật Bản, hỏi xem họ có ý kiến gì không, họ đều không nói gì. Đợi khi tôi vừa về Mỹ, lại nhận được email của họ, liệt kê một loạt vấn đề. Điều này là sao?”

Tôi liền hỏi giám đốc phụ trách sản phẩm của Nhật về chuyện đó. Ông ảm ức nói:

“Ông ta cứ giải thích liên tục, rồi hỏi chúng tôi có vấn đề gì nữa không, tôi vẫn chưa nghĩ ra phải hỏi như thế nào cho phải, thì ông ta lại tiếp tục nói. Tôi không thể hỏi được lúc nào!”

Hóa ra, người Nhật Bản khá khiêm nhường, rất chần chừ về cấp bậc trên dưới, không tùy tiện ngắt lời người khác. Người Mỹ thì lại nghĩ sao nói vậy và mau miệng, thấy người khác không nói gì, cho rằng mình chưa nói rõ ràng, nên lại vội vàng giải thích. Kết quả là người nói thì cứ nói, người nghe thì thấy sốt ruột. Một bên không đợi được bên kia nói, một bên lại không chờ được bên kia ngừng, thế là bỏ lỡ cơ hội tốt để đôi bên trực diện cảm thông nhau, chỉ có thể giao dịch với nhau qua email.

Nhưng việc dùng email để giao dịch cũng không phải là điều ai cũng chấp nhận được. Nick Dederer ghét nhất là văn hóa giao dịch bằng email. Ông thường nói:

“Điện thoại thì ở ngay trước mặt, nói chuyện trực tiếp chẳng phải là rõ ràng hơn nhiều sao? Tại sao lại cứ thích dùng email? Đã thế đôi khi không rõ ý nhau, sinh ra hiểu lầm, thế có phải là lãng phí tiền không?”

Một lần, tại Trend Micro Mỹ, tôi và khoảng ba chục người tổ chức đối thoại văn hóa. Nói tới giao tiếp, một nữ kỹ sư người Mỹ gốc Hoa cũng đưa ra ý kiến như vậy:

“Email không biểu thị tình cảm bằng âm thanh, dễ gây hiểu nhầm, dùng điện thoại giao tiếp xuyên quốc gia thì tốt hơn”.

Vừa hay lại có một kỹ sư trẻ người Nhật tới công tác, tôi liền hỏi anh:

“Anh cảm thấy sao? Dùng điện thoại để giao tiếp có tốt hơn dùng email không?”

Anh ta hiểu dụng ý của tôi, cười xòa, rồi đứng dậy, thận trọng nói:

“Cảm ơn Jenny đã cho tôi cơ hội được nói. Quả thực tôi cảm thấy email tốt hơn nhiều, dùng điện thoại thì phải phản ứng nhanh lúc đó, nói tiếng Anh thật sự là phải chịu một sức ép rất lớn. Nhưng nếu viết email, tôi có thể hoàn thiện ý tứ, tra từ điển, hỏi đồng nghiệp, viết xong còn có thể xem lại chỗ nào không đúng, khi thấy yên tâm mới gửi đi. Quả thực, email tốt hơn nhiều!”

Nick Dederer và nữ kỹ sư Hoa Kiều mới vỡ lẽ, họ không nghĩ việc nói tiếng Anh lại là một sức ép.

Đây chính là điều tại sao ở Trend Micro, chúng tôi lại đặc biệt nhấn mạnh tới tầm quan trọng của giao tiếp. Nhân viên của công ty Mỹ có ưu thế ngôn ngữ bẩm sinh nên không hiểu nỗi sự khó khăn của những người lấy tiếng Anh làm ngôn ngữ thứ hai. Cũng như vậy, người biết hai hoặc ba ngôn ngữ cũng không hiểu những lúng túng của người chỉ biết nói tiếng Anh. Nhóm người Trung Quốc gặp nhau, thường quên mất sự có mặt của những người nước ngoài, nên nói tiếng Trung vui vẻ, sôi nổi. Đó cũng là một dạng kỳ thị vô hình!

Câu chuyện loài người xây tháp lên trời trong Kinh thánh khiến tôi phải suy nghĩ. Ban đầu, loài người cùng nói một thứ tiếng, đoàn kết với nhau tạo nên sức mạnh rất lớn nên trở nên ngông cuồng, không biết kính sợ thần thánh, xây được một cái tháp đã tưởng có thể leo được lên thiên đàng, hành động như Thượng Đế. Để ngăn chặn loài người, vi phạm luật trời, Thượng Đế bèn phân tán sức mạnh của loài người bằng cách chia loài người thành những chủng tộc khác nhau, nói tiếng nói khác nhau, có thể thì mới biết khiêm nhường, biết tôn kính thần thánh.

Thì ra đây là một hình phạt! Thì ra, nếu không có trở ngại về ngôn ngữ, sức mạnh đoàn kết của nhân loại có thể làm nên chuyện long trời lở đất! Chỉ có điều, người phạm không thể nào làm trái ý của Thượng Đế. Thế là chúng ta buộc phải sống trong một thế giới có trở ngại về ngôn ngữ, buộc phải không ngừng ném trái các kiểu giao tiếp, tìm đủ mọi cách để tìm hiểu những nền văn hóa của những chủng tộc khác. Đây là thách thức mà việc quản lý một công ty xuyên quốc gia không thể tránh khỏi.

Trở ngại về sự hòa hợp

Mặc dù cổ nhân từng dạy: “Quân tử hòa nhưng không đồng”, nhưng về cơ bản, người phương Đông thiên về hòa hợp, không quen công khai biểu thị ý kiến bất đồng hoặc nói khác đi là vẫn còn ưa sĩ diện, không thích bị vuốt mặt. “Chân lý càng phân tích càng rõ ràng” là cách nói của người phương Tây. Mạnh Tử nói: “Dư khởi hảo biện tai, dư bất đắc dĩ dã!” (Ta đâu có giỏi biện bạch, ta bất đắc dĩ mà thôi), trong đó thấy bao điều bất đắc dĩ, đủ thấy xã hội không hề tán đồng việc giỏi biện bác.

Nhớ lại ngay sau năm 1992, đội nghiên cứu phát triển sản phẩm của Trend Micro được cử đến Phòng phần mềm mạng Intel ở Provo, thuộc tiểu bang Utah của Mỹ. Khi đó, Trương Vĩ Khâm đều tham gia Hội nghị kế hoạch sản phẩm của Intel hàng tuần. Ông thường báo cáo với chúng tôi:

“Ôi! Hôm nay, Mucha của Phòng thí nghiệm và Giám đốc Sản phẩm Bullitt gần như đánh nhau. Ở hội nghị, đập bàn khua chân trước hơn hai mươi người. Thật đáng sợ!”

“Chúng tôi nói muốn sửa tính năng cần kéo dài thời gian, họ thì chẳng nể nang gì nói toạc: ”Không” Hoàn toàn không được bàn bạc, làm gì có cái kiểu ngang ngược như thế?”

Đến người gan dạ như Vĩ Khâm cũng cảm thấy sợ hãi thì có thể thấy sự biện bác, tranh luận kịch liệt tới cỡ nào trong hội nghị của Intel. David Lỗ hình dung đó là một kiểu văn hóa “Võ sĩ giác đấu”, không vật lộn đến một mất một còn thì không thôi!

Kiểu họp hành này chưa từng diễn ra tại Trend Micro. Lúc đầu những người như David Lỗ, Nick Dederer đều cảm thấy thoải mái, nhẹ nhàng, không cần biện bác, đấu tranh như ở Intel, nhưng dần dần, họ đều cảm thấy tẻ nhạt, mọi người luôn giữ hòa khí, cố gắng cùng phối hợp, không tranh luận hay biện bác, nếu có ý kiến thì đôi bên cùng giải quyết riêng với nhau, như vậy mặc dù tránh được những tranh cãi vô vị, nhưng đôi lúc lại bùng bít sự thật, không tự nguyện đối mặt với bản chất vấn đề.

“Chúng ta phải hài hòa, nhưng không phải là hài hòa ngoài mặt, mà phải khai thác triệt để và giải quyết vấn đề, cùng có ý thức chung, rồi đồng tâm hiệp lực thực hiện”.

“Không cần đồng ý, mà phải có nhận thức chung”, “Đối mặt với sự thực tàn khốc, không lãng tránh vấn đề”.

Mấy vị giám đốc phương Tây và Minh Chính vốn có tính sáng tạo, không ngừng hô hào, cổ vũ việc loại bỏ sự hòa hợp bề ngoài, mà phải thật sự đối diện với hiện thực.

Đây là một thay đổi khó khăn. Trong hội nghị, bắt đầu có những lời chỉ trích không nể mặt nhau, có những biện hộ khẳng khẳng. Người phương Tây hay nói thẳng, thường khiến người phương Đông nhiều phen ngượng mặt.

“Tại sao lại phê bình tôi trước mặt bao nhiêu đồng sự như vậy? Cùng ngồi xuống nói chuyện, chẳng phải là dễ giải quyết hơn sao?”

“Thưa biết ông ta vì công việc, chứ không phải có gì không tốt với mình, nhưng vẫn cảm thấy bị tổn thương, nhất định cứ phải không nể mặt nhau như thế này sao?”

Việc ưa sĩ diện, thích hòa hợp của người phương Đông, lại khiến người phương Tây cảm thấy khó hiểu.

“Rõ ràng có vấn đề, tại sao lại không nói thẳng?”

“Tôi tuyệt đối tin tưởng, tôn trọng ông ta, có điều là tôi nói ra ý kiến và cách nhìn nhận của mình cho ông ta tham khảo, tại sao ông ta lại cảm thấy thế là không được tôn trọng?”

Người phương Tây vui buồn yêu ghét đều biểu hiện ra mặt. Người phương Đông lại thâm thúy, thích nói đến mức nào thì thôi, không truy cứu thêm, thế là người phương Tây đâm ra nặng lời, khiến người phương Đông tức tối, đôi phương lại chẳng cảm nhận gì. Còn người phương Đông cảm thấy mình đã nhấn mạnh năm lần bảy lượt, nói đến mức không thể rõ ràng hơn, mà người phương Tây vẫn mơ hồ, không nắm được ý đích xác.

Neigi, quốc tịch Ấn Độ, được giáo dục theo kiểu phương Tây qua tiếng Anh, lại lấy người vợ Nhật truyền thống, đối với vấn đề nổi cộm này lại có phần tâm đắc, ông nói: “Người châu Á, nếu không tán thành, cũng sẽ không

đứng bật dậy mà đập bàn, lớn tiếng phản đối. Do đó, quyết sách mà tập thể thỏa thuận được lại hoàn toàn không phản ánh ý kiến của anh ta, thế là không tự giác khi chấp hành. Tôi nghĩ, người phương Tây phải chú ý nhiều tới việc không chế tính khí, dùng từ ôn hòa hơn. Nhưng theo quan điểm của tôi, trong thương trường vẫn cần đối diện với sự thật, điều mà người phương Đông có thể học hỏi rất nhiều.”

Qua hơn hai năm thích ứng và điều chỉnh, hiện nay chúng tôi không còn sợ những điểm nổi cộm này. Đối với Di Hoa và tôi, những người sinh ra trong gia đình nhiều thế hệ, lại chú trọng luân lý hòa hợp thì đây đã là bước đột phá.

Sau Hội nghị giám đốc cấp cao mùa Xuân năm 2003, Alvin Graylin, Trợ lý Sản phẩm, người lai Trung - Mỹ, dùng lưu loát tiếng Anh và tiếng Trung, hỏi tôi:

“Thành tựu lớn nhất của Hội nghị giám đốc cấp cao lần này là gì?”

Tôi trả lời ngay:

“Điểm nổi cộm. Hiện nay các điểm nổi cộm của chúng ta ngày càng nhiều, tranh luận ngày càng kịch liệt”.

Ông thật sự khó hiểu:

“Như thế là tốt lắm sao?”

Tôi cũng vì “huyền học” của mình mà cười lớn:

“Đúng vậy, điều này thể hiện sự hiểu biết lẫn nhau trong nhóm đã tăng, càng tin nhau hơn, vì thế không ngại tranh luận, biện bác, đây chính là sự hòa hợp ở cấp độ cao hơn.”

Sự khác nhau về ngôn ngữ, văn hóa là sự thật còn tồn tại. Mặc dù nó gây trở ngại cho việc giao tiếp, nhưng cũng tăng cơ hội học tập lẫn nhau, cùng làm bùng lên ngọn lửa trí tuệ. “Hòa mà không đồng” là khuôn phép của người quân tử, cũng là kiểu mẫu hợp tác nhóm mà Trend Micro hy vọng đạt tới.

Tôi nghĩ, có lẽ phải cảm ơn Thượng Đế đã phân tách nhân loại, để dị biệt tồn tại, khiến thế giới càng muôn màu muôn vẻ, cuộc đời càng phong phú, thú vị.

NHỮNG TIÊU CHUẨN CỦA NGƯỜI LÃNH ĐẠO

Trương Minh Chính

Hai câu nói nổi tiếng

Có hai câu nói nổi tiếng mà tôi rất tâm đắc. Một là, “Không ai biết sau 18 tháng công ty sẽ như thế nào” của Bill Gates. Điều đó có nghĩa là, bất cứ công ty nào cũng đối mặt với nguy cơ phá sản sau 18 tháng. Trước đây, trong xã hội nông nghiệp, chúng tôi có thể ung dung tự tại với hiện trạng, nhưng ngày nay, với xã hội của chủ nghĩa tư bản, thì một việc nhỏ cũng có thể gây biến động lớn cho doanh nghiệp. Vì vậy, bất kể công ty mạnh cỡ nào, cũng không được bằng lòng với hiện trạng. Lúc nào họ cũng phải nhanh nhẹn hoạt bát, lưu ý tới những chuyển biến trong công ty và môi trường bên ngoài, quan sát cẩn thận những nguyên nhân tự cao tự đại. Không chịu thay đổi hay độc đoán khiến sau một đêm thành tay trắng, thì phần lớn đều do họ cho rằng công ty có thể tiếp tục duy trì được theo tình trạng hiện tại.

Câu nói nổi tiếng thứ hai là “Chỉ có kẻ đa nghi mới có thể tồn tại” của Andy Grove, Chủ tịch Hội đồng quản trị Intel. Thị trường công nghiệp kỹ thuật cao thay đổi khá nhanh, nếu bảo đảm sức cạnh tranh sáng tạo cao, tôi cho rằng người lãnh đạo doanh nghiệp bắt buộc phải đa nghi, lúc nào cũng cảnh giác, lúc nào cũng sẵn sàng cải biến.

Lãnh đạo khác với quản lý

Lãnh đạo và quản lý không giống nhau. Lãnh đạo lấy phương thức “nhu cầu” để thống lĩnh nhân sự, còn quản lý thì lấy phương thức “làm việc” để thống lĩnh nhân sự. Cho nên người lãnh đạo là “làm những việc đúng”, người quản lý lại “làm đúng mọi việc”. Lấy chuyện chiến tranh, chiếm thành để so sánh, người thủ lĩnh nếu muốn tấn công một thành quách thì cần phải hạ lệnh tấn công thành, chiếm được rồi mới làm vững lòng quân

lính, đưa ra quyết định bằng các kế sách; còn người quản lý thì lại phân tích mưu lược, để công chiếm tòa thành hiệu quả, nếu phát sinh các tình huống ngoài dự tính thì phải ứng phó ra sao, từ đó truyền đạt mệnh lệnh cho cấp dưới để họ chấp hành thật hiệu quả.

Đặc trưng của “Lãnh đạo”

Tôi cho rằng người lãnh đạo phải có sẵn những tố chất đặc biệt sau:

1. Lãnh đạo là đứng cao mà hô

Người điều hành doanh nghiệp đứng ở góc độ lãnh đạo, sau khi nhìn chuẩn xác thị trường, đưa ra quyết định, liên truyền lệnh cho cấp dưới cứ hướng tới mục tiêu mà tiến. Vì thế, sách lược tập trung vào sản phẩm và không ngừng mở rộng kinh doanh luôn là đường lối kinh doanh của Trend Micro từ khi lập nghiệp tới nay.

Nguyên nhân thành công của Microsoft thì rất nhiều, nhưng theo Giám đốc Tài chính (CFO) John Connors khi trả lời phỏng vấn đã nhấn mạnh: “Microsoft persistent” (tính kiên trì của Microsoft) là mấu chốt của thành công. Khi Microsoft mới cho ra đời sản phẩm, phiên bản 1.0 có nhiều lỗi, sản phẩm cũng thất bại, nhưng họ tiếp tục khai thác, cải thiện và cho ra đời phiên bản 2.0. Kết quả có thể vẫn chưa tốt, vẫn không mở rộng được thị trường, và họ vẫn tiếp tục kiên trì nghiên cứu, cải tiến, cho ra đời phiên bản 3.0, cuối cùng đã chiếm lĩnh được thị trường. Đây là tấm gương đáng học hỏi nhất cho việc không ngừng mở rộng kinh doanh. Vì thế, chúng ta cũng có thể dự kiến X-box của Microsoft cũng sẽ tuân theo kiểu “Microsoft persistent”, cuối cùng đánh bại các đối thủ cạnh tranh, chiếm giữ vị trí cao nhất trên thị trường. Người lãnh đạo bắt buộc phải dự kiến được thị trường, đứng cao mà hô, sau đó tập trung vào chiến lược sản phẩm, tiếp tục mở rộng kinh doanh. Đây cũng là bài bản kinh doanh bước lên vũ đài quốc tế của Trend Micro từ khi lập nghiệp tới nay.

2. Lãnh đạo là không ngừng giao tiếp

Là một người lãnh đạo, một trong những nhiệm vụ quan trọng bậc nhất là giao tiếp. Phải có vô số lần giao tiếp, liên lạc với nhân viên cấp dưới, để thu thập thông tin xác định tầm nhìn của công ty, có thể truyền đạt hữu hiệu tới

các cấp quản lý và nhân viên, bao gồm cả nhân viên nghiệp vụ bán hàng và nhân viên hỗ trợ kỹ thuật gần gũi với khách hàng, đây là nhiệm vụ mang tính thử thách nhất. Do vậy, một người có sẵn khả năng giao tiếp sẽ là nhân tài có tố chất hiếm có.

3. Thưởng phạt phân minh để quản lý công ty

Quản lý là dùng phương thức mệnh lệnh. Nhưng lãnh đạo thì dùng phương thức trao quyền, khiến nhà quản lý hoặc nhân viên cảm thấy được trao quyền hoàn toàn, nên sẽ trở nên nhiệt tình, tích cực, tiến tới có thể phát huy tối đa các tiềm lực của mình, khiến toàn công ty có thể hoạt động trôi chảy.

Công việc chủ yếu của một CEO hiện đại

Làm thế nào để quản lý một tập thể quốc tế? Bí quyết là ở chỗ “lãnh đạo”, chứ không phải ở “quản lý”. Tôi cho rằng CEO hiện đại có ba công việc chủ yếu. Thứ nhất, tìm nhân tài có thể vạch ra chiến lược tất thắng trong một thời cơ kinh doanh nhất định; thứ hai, tìm được nhân tài tốt và bố trí đúng việc để dựa vào tập thể đó; thứ ba, xây dựng một số công cụ, phương thức, v.v... để suy nghĩ cân nhắc thành tích, hiệu quả. Như Trend Micro tận dụng PDP (Performance Development Process – Quy trình phát triển công việc), PRP (Performance Review Process – Quy trình đánh giá thành tích), để mỗi nhân viên đều biết phương hướng nỗ lực. Thông thường, chỉ cần mục tiêu được xây dựng rõ ràng thì người thông minh, có tiềm lực sẽ tự biết vận dụng đúng công cụ, trong hoàn cảnh đúng, được khích lệ và phát triển năng lực tiềm tàng.

Ngoài ra, cá tính của người lãnh đạo sẽ ảnh hưởng tới sự phát triển của công ty, người thế nào thì có thể sáng tạo, lãnh đạo công ty như thế ấy. Tôi thấy, phải để mình (người lãnh đạo) rất tự do, tự tại, hiểu biết nhưng “thuận theo tự nhiên”. Vì thế, khi tôi đàm phán và liên minh đều không cần tự làm khó mình, không nên tự cho mình cái gì cũng đúng, không nên lo được mất. Có được thái độ như vậy, khi xử lý công việc hoặc đối mặt với khó khăn, tự nhiên đều có thể hóa giải nhanh chóng. Có người hỏi tôi, việc khó nhất khi điều hành một doanh nghiệp là gì, tôi nghĩ đó chính là mời những nhân viên có thành tích, hiệu quả kém thôi việc và tuyển dụng các giám đốc đáp ứng được công việc.

CHƯƠNG 8

Quản lý siêu biên giới

Đầu não tài chính của Trend Micro đặt tại Tokyo, nơi niêm yết cổ phiếu.

Phòng nghiên cứu và phát triển đặt tại Đài Loan, nơi có những nhân tài với học vấn cao.

Phòng nghiệp vụ bán hàng đặt tại trung tâm đầu não Thung lũng Silicon thị trường nước Mỹ.

Kết cấu tổ chức như thế này, không bị hạn chế bởi điểm mạnh yếu của một quốc gia riêng lẻ nào.

Khiến người ta không thể không nghĩ lại về ý nghĩa của công ty xuyên quốc gia.

Có cần một mẫu quốc làm căn cứ không?

Trụ sở chính của doanh nghiệp đại diện cho cái gì?

Không thể đem các chức năng của doanh nghiệp phân bố đến từng vùng khắp toàn cầu sao?

Từ khi mới thành lập, “quốc tịch” của Trend Micro đã không rõ ràng. Người sáng lập là người Đài Loan, Trung Quốc, nhưng lại bắt đầu đăng ký kinh doanh tại Los Angeles, Mỹ, các nhà kinh doanh toàn cầu đều biết tên tuổi của Trend Micro đã xuất hiện và kinh doanh tại nhiều nước, nhưng cuối cùng lại niêm yết tại thị trường chứng khoán Nhật Bản. Nếu bạn hỏi một

nhân viên của Trend Micro: “Công ty các bạn là công ty của nước nào?” Nhân viên Nhật Bản sẽ nói với bạn: “Tổng công ty ở Nhật, là công ty có thị trường chứng khoán ở Nhật”, nhân viên Đài Loan sẽ kiêu ngạo: “Người sáng lập và các cổ đông lớn đều là người Đài Loan Trung Quốc, đại bản doanh cũng ở Đài Loan”, nhân viên nước Mỹ nói: “Lúc đầu được thành lập tại Mỹ”, nhân viên ở châu Âu hoặc Mỹ Latinh có lẽ sẽ nói: “Ồ! Đầu tiên được thành lập tại Đức (hoặc Pháp, Italia, Argentina), trước khi lên sàn mới sáp nhập thành Trend Micro.”

Những điều họ nói đều đúng cả. Đương nhiên, tôi hy vọng đa số sẽ trả lời giống tôi: “Chúng tôi là công ty xuyên quốc gia thật sự”. Như đã đăng trên tờ *Business Weekly* của Mỹ, ra ngày 22/9/2003, Trend Micro là “Công ty siêu quốc gia siêu biên giới”. Sở dĩ hình thành loại siêu biên giới này, nắm bắt lấy lợi thế của mỗi nước, điều chỉnh cho phù hợp với cơ cấu tổ chức và nền văn hóa các nước, một mặt là vì virus máy tính vốn đã là siêu biên giới: virus Giêruxalem đều có cơ chế hoạt động giống nhau khi lây nhiễm vào máy tính của tín đồ Hồi giáo, Cơ đốc giáo, hay Phật giáo. Khi có đèn báo động, thì từ Mỹ cho tới Nga đều chịu tai họa, virus W95-CIH không thể kiểm tỏa. Chỉ mất chưa đầy mười phút, virus đã khống chế hàng chục nghìn máy chủ trên toàn cầu. Thứ chúng tôi muốn chống lại đã là cái ác siêu biên giới, thì đương nhiên cần có tổ chức chính nghĩa siêu biên giới mới có thể tìm ra đầu pháp. Nếu chúng tôi chỉ đặt một tổ chức riêng rẽ tại châu Á, châu Mỹ hoặc châu Âu, nếu một loại virus bùng phát với tốc độ nhanh hơn sấm chớp, thì khắp thế giới có mấy châu lục có thể say giấc nồng, làm sao ứng biến kịp? Vì đặc tính của ngành công nghệ chống virus này, mà cơ cấu tổ chức từ khi mới bắt đầu đã là cơ cấu toàn cầu, không quan tâm đến việc phải lấy quốc gia nào, khu vực nào làm trung tâm, mà chỉ nghĩ đến việc làm thế nào để toàn cầu bắt tay nhau cùng chống lại virus.

Tập thể ảo

Mặt khác, cũng vì tình trạng nguồn vốn có hạn, nên chúng tôi luôn suy nghĩ và tìm kiếm nơi nào có nguồn vốn hiệu quả nhất là sẽ tận dụng ngay. Thời kỳ mới lập nghiệp, chúng tôi rong ruổi khắp năm châu bốn bể, từ triển lãm máy tính mùa thu tại Las Vegas Mỹ (Comdex), cho đến triển lãm máy tính Hannover Đức (CeBIT), triển lãm thông tin máy tính Italia (Smau), thậm chí là triển lãm máy tính của Trung Đông.



anh 5

Nhờ liên tục thăm dò và tiếp xúc thực tế, chúng tôi hiểu được điểm mạnh yếu, sự giống và khác nhau về văn hóa và thói quen kinh doanh của mỗi nước, mỗi khu vực. Vì chúng tôi thường xuyên ra nước ngoài dự triển lãm, các bạn hàng nước ngoài cũng thường vui vẻ mang theo cả bạn đời đi ăn cơm khách, thậm chí đôi khi còn mời chúng tôi đến nhà tụ họp, mối giao hảo ngày càng sâu đậm. Đây là thu hoạch ngoài dự tính của chúng tôi. Chúng tôi và rất nhiều người không chung quốc tịch khác cùng xây dựng mối quan hệ lâu dài, tin tưởng lẫn nhau, vì thế khi nghĩ tới những bộ phận và chi nhánh mà công ty cần, chúng tôi thường lấy toàn cầu ra để cân nhắc, thậm chí đôi khi vì tín nhiệm một người, mà lợi dụng sở trường của anh ta để xây dựng đơn vị chức năng hay mô thức bán hàng ở ngay nơi anh ta sinh sống. Chúng tôi không lấy bất cứ một quốc gia hay vùng đất nào làm tiêu chuẩn, về lâu dài, dần dần hình thành nên các đơn vị kinh doanh ở khắp nơi, nơi nào phát huy sở trường của nơi ấy, nỗ lực xây dựng thành một “Tập thể lý tưởng”.

Trong tập thể lý tưởng đó, ai cũng là nhân vật chính, sắm những vai quan trọng, có tiềm lực vô hạn chỉ đợi phát huy. Vấn đề là khi kết hợp thành một tập thể, đó có là một tập thể mạnh nhất hay không? Bạn đã xem qua trận đấu của đội bóng rổ gồm toàn ngôi sao của Mỹ khi tham gia Thế vận hội Olympic chưa? Vì sao mà bao nhiêu ngôi sao bỗng mất hết uy lực thường ngày? Tập thể lý tưởng không bảo đảm nhất định sẽ thắng. Mấu chốt vẫn là ở tinh thần tập thể, xây dựng ý thức chung cho tập thể ảo đó bằng cách nào, vứt bỏ vòng hào quang của mỗi người ở mỗi phương, đồng tâm hiệp lực đánh một trận toàn thắng.

Nhiều năm quản lý tập thể ảo khiến chúng tôi ngày càng lĩnh hội được sự quan trọng của văn hóa. Nếu Trend Micro không phải ngay từ đầu đã xây dựng văn hóa lành mạnh, tươi mới, thu hút nhân tài các nước cùng gia nhập thì tôi nghĩ tổ chức siêu biên giới khó mà giữ bền được.

Môi trường kinh doanh cũng giúp chúng tôi đi trên con đường kinh doanh quốc tế. Bố mẹ của Minh Chính ngoài việc kinh doanh khu vui chơi bowling ra, còn góp sức xây nhà thờ cho Giáo hội Thiên Chúa ở vùng Bình Đông. Từ nhỏ, Minh Chính đã thường xuyên tiếp xúc với các linh mục của nhiều nước, học trường đại học của giáo hội và kết thân với các linh mục

nước ngoài như Tiến sĩ Edward Vargo, người mà anh coi là “thầy tốt – bạn hiền”, giữ mối quan hệ bạn bè đến trọn đời. Thời đại học, người bạn cùng phòng của anh lại là ký giả Paul Waley đến từ Anh. Khi đó, rất nhiều các nhà báo nước ngoài đến Đài Loan viết tin nên khiến Minh Chính có cơ hội hòa nhập với ký giả các nước. Có lẽ vì môi trường trưởng thành như vậy, khiến từ trước tới nay anh không hề coi người ngoại quốc là người nước ngoài. Minh Chính cũng không sợ nói tiếng Anh, vì “Tiếng Trung của họ còn kém hơn!”, chỉ cần nói thông, ý tứ giảng giải cho rõ là được, không cần suy tính nhiều đến phát âm, ngữ pháp. Có một lần, chúng tôi cùng những người bạn Mỹ đi du lịch gần Barcelona, Tây Ban Nha. Chúng tôi thuê xe cùng đi, vừa đi vừa hỏi thăm đường. Mỗi lần người bạn Mỹ hỏi đường đều thất bại, Minh Chính hỏi thì đều được trả lời, đi đường thuận lợi. Người bạn Mỹ rất khâm phục, nói:

“Cùng là hỏi đường những người Tây Ban Nha không biết tiếng Anh, tiếng Anh của tôi đương nhiên tốt hơn anh, tại sao họ lại hiểu được lời anh hỏi nhỉ?”

Thực ra, điểm mấu chốt không phải ở ngôn ngữ, mà ở cách giao tiếp. Tiếng Trung của Minh Chính thì đa số là dùng thành ngữ, tiếng Anh thì dùng từ tùy tiện, không có ngữ pháp, tiếng Nhật thì học mười năm cũng chỉ biết gọi món khi ăn cơm, nhưng ai có thể phủ nhận anh không là cao thủ trong giao tiếp?

Còn tôi, mang dòng máu Lộc Càng Đình Gia của mẹ, có nhiều khả năng là người A-rập. Di Ba, di Tư của tôi đều được gả cho người Do Thái. Chồng của di Ba từng là Giám đốc Viện nghiên cứu Đông Á thuộc Đại học Stanford, khi được cử đến Đài Bắc thành lập Trung tâm nghiên cứu tiếng Hán đã ở gần phố Lệ Thủy của chúng tôi. Ông bà, cha mẹ tôi đều nói tiếng Nhật lưu loát. Từ nhỏ tôi đã có những người bạn Nhật đến chơi. Khi còn nhỏ, tôi thích nhất là thu thập những tấm danh thiếp đẹp. Chủ nhật đi lễ nhà thờ của người Mỹ, có thể lấy được những tấm danh thiếp có nhũ bạc, đương nhiên tôi không bỏ lỡ cơ hội. Vì thế, trong môi trường trưởng thành của tôi, cũng có rất nhiều cơ hội tiếp xúc với người Mỹ, người Nhật, từ nhỏ đã học được cách giao tiếp với họ bằng ngôn ngữ giản đơn và ngôn ngữ ra hiệu.

Công dân thế giới

Sau khi tốt nghiệp đại học, Minh Chính và tôi cùng đi du học Mỹ. Lập nghiệp xong, lại bôn ba khắp nơi để kinh doanh. Đương nhiên, điều này càng khiến chúng tôi được mở rộng tầm mắt, cảm thấy nhân loại đều có tính tương thích, đều có thể là người một nhà. Việc thiết lập biên giới giữa các quốc gia thật hẹp hòi. Ngày nay, các nước châu Âu đã hợp thành Liên minh châu Âu, nên việc đi châu Âu du lịch rất tiện lợi. Biên giới chẳng phải là một chương ngại vật do con người tự tạo nên sao?

Tôi rất không thích khi nghe thấy nhân viên của Trend Micro phàn nàn: “Người Mỹ”, “Người Nhật” hay “Bọn Philippin”, bởi vì tôi tôn trọng tất cả nhân viên của Trend Micro ở khắp toàn cầu. Lời khen tôi thích nghe nhất là: “Có thể nói, chị là ”Công dân thế giới”, thực không hổ danh!” Tôi chưa một ngày quên đất mẹ Đài Loan, nhưng tôi cũng luôn hướng về tầm cao “Trái đất là ngôi nhà chung.”

Việc quản lý của Trend Micro cũng luôn hướng tới lý tưởng này mà vươn xa. Đương nhiên, việc quản lý này gặp rất nhiều thử thách, không phải là tập hợp anh tài các nước lại với nhau hay đem công ty rải khắp các vùng trên thế giới là có thể dễ dàng thành công. Xét đến cùng, Thượng Đế đã chia tách nhân loại thành các màu da, các tiếng nói khác nhau, mà sự đa dạng, phong phú sắc màu của thế giới cũng chính vì bản sắc riêng của nhân dân các nước, có trong mình bối cảnh lịch sử độc đáo, sinh hoạt ở những vĩ độ khác nhau, múi giờ khác nhau, tầm nhìn khác nhau, thế là hình thành những đặc sắc văn hóa như trăm hoa đua nở. Do đó, đường lối kinh doanh có những phong cách hành xử khác nhau và thói quen làm việc không giống nhau.

Ví như, người Trung Quốc làm việc rất linh hoạt, biết tùy cơ ứng biến, không sợ tình hình hỗn loạn, một người đội tới mấy thứ mũ mà cũng không thấy khó chịu. Quan Âm nghìn tay nghìn mắt vốn là nhân vật chúng tôi sùng bái. Người Nhật Bản lại thích bảo sao làm vậy, theo trình tự, chín chu uy tín có trên có dưới, lấy mục tiêu là quy hoạch toàn cục, ưu tiên hợp tác tập thể, nhất định phải nói được rõ ràng chức năng, trọng lượng của từng cái mũ, nếu không sẽ thấy lộn, bất an. Người Đức và người Bắc Âu cũng thích theo thứ tự nghiêm túc, mức độ chịu đựng những sai lầm rất thấp, sự tôn trọng pháp luật thì hơn hẳn người châu Á. Chúng tôi rất thích trêu Genes. Mỗi khi có người đưa ra cách làm không theo các quy tắc thông

thường (nhưng rất có ý tưởng sáng tạo), mọi người liền học ông ấy, nghiêm mặt lại, lắc lắc ngón tay trở và nói: “Điều này không được phép đâu!”

Đến như người Mỹ, đơn giản, hồn nhiên, có lý là phải làm rõ, không chịu thỏa hiệp hay chịu thua, thích thử thách, và không chịu phục tùng quyền uy, nhưng chỉ cần có lý lẽ, có thực lực, họ sẽ không tính tới vấn đề sĩ diện mà có thể làm theo từng việc, đến đâu lo đến đấy. Người Mỹ Latinh thì an phận và nhiệt tình, khá linh hoạt như người Đài Loan, nhưng làm việc thì không hề qua loa, đại khái. Với sự nhiệt tình, họ tình nguyện vào sinh ra tử, nhưng bắt buộc phải có cái giá đủ để duy trì mối quan hệ nhiệt tình đó, để dẫn động cho sức sống đó.

Xét tới cùng, mỗi người vẫn là cá thể riêng rẽ. Mặc dù có đặc điểm chung của tập thể, nhưng về cơ bản, mỗi cá nhân vẫn là độc nhất vô nhị. Ai nói người Trung Quốc không có người không giỏi ứng biến, bướng bỉnh khó bảo? Ai bảo người Nhật chỉ biết mình, không biết đến tập thể? Còn người Đức thì tôn trọng pháp luật? Người Mỹ thì nhất định đều giỏi biện bác? Châu Mỹ Latinh hẳn cũng có người sinh ra đã vốn lạnh nhạt, thờ ơ, thiếu nhiệt tình?

Vì vậy, mặc dù tìm hiểu sự khác biệt văn hóa giữa các nước rất thú vị và cũng rất quan trọng, nhưng điều quan trọng hơn là tôn trọng cá nhân, không được thiên vị, các giám đốc cấp cao đặc biệt phải lấy mình làm gương, lời nói phải đi đôi với việc làm, dẹp ý thức dân tộc quốc gia sang một bên, mới có thể lãnh đạo được tập thể với văn hóa đa nguyên, đa quốc tịch, hoàn thành mục tiêu chung.

Khó lên được trời xanh

Do cấu trúc tổ chức đa quốc gia như vậy, nên vừa khởi nghiệp chúng tôi đã rất coi trọng vấn đề giao tiếp, coi nó là khâu quan trọng trong văn hóa của doanh nghiệp.

Hơn mười năm nay, ban quản lý của Trend Micro không ngại trăm sông nghìn núi, từ khắp nơi cùng gặp mặt họp hành. Mặc dù chi phí không nhỏ, công ty quy mô càng lớn thì càng khó thường xuyên gặp gỡ, nhưng chúng tôi vẫn cố gắng sắp xếp các cuộc hội nghị gặp mặt trực tiếp, các phòng ban đa quốc gia cũng gặp nhau ít nhất mỗi năm một lần. Giáo trình đào tạo

thường tập hợp kỹ sư, nhân viên bán hàng, nhân viên nghiệp vụ các nước cùng nhau tiến hành. Trong những hội nghị đó, quen biết với các đồng nghiệp không cùng phòng ban từ các nước, cùng nhau ăn cơm, cùng nhau vui chơi, cùng nhau đi họp, ban đầu để tiết kiệm kinh phí, còn ngủ cùng nhau để đỡ chi phí thuê nhà. Mọi người nói tiếng Anh, dùng tay chân ra hiệu để giao tiếp, phát hiện những khó khăn giống nhau cùng những ý tưởng sáng tạo khác nhau về nghiệp vụ, cùng nhau chia sẻ may rủi, lòng tin. Sự hiểu nhau thường được xác lập trong những cuộc nói chuyện phi chính thức, thậm chí trong sự giao tiếp phi ngôn ngữ.

Mười năm nay, với tiến bộ thần tốc về Internet, các kênh giao tiếp, liên lạc không ngừng tăng lên, không chỉ dừng lại ở những hội nghị trực tiếp. Ví như email, hội thảo từ xa, tin nhắn, ICQ, v.v... đã trở thành phương thức giao tiếp rất quan trọng của chúng tôi.

Tuy nhiên điều kỳ lạ là, phương thức giao tiếp đã tiến bộ, nhanh, công cụ lại đa dạng, nhưng nội hàm của việc giao tiếp lại không dễ truyền đạt hơn trước. Xét tới cùng, bản chất của nó chưa hề thay đổi, vẫn là thông qua ngôn ngữ để truyền đạt tin tức giữa người với người.

Cổ nhân nói: “Thục đạo nan, nan vu thượng thanh thiên” (đường đến nước Thục khó khăn, khó như lên trời xanh). Ngày nay, đường đến Thục không còn khó, trăm sông ngàn núi cũng dễ bay qua, nhưng giao tiếp thật sự thì vẫn khó như lên trời, vượt qua văn hóa quả thực khó hơn hẳn việc vượt qua biên giới quốc gia.

Việc sử dụng email cũng có nhiều sự khác biệt về giao tiếp. Nó không chỉ là sự khác biệt về trình độ ngôn ngữ. Có người diễn đạt ý kiến rất dài dòng, có người thì nửa ngày cũng không viết được một câu. Email của Vĩ Khâm có thể phản ánh đầy đủ cá tính rộng rãi, dứt khoát của ông, thường chỉ đơn giản xem câu tiêu đề là đã đọc xong, mở nội dung thì chỉ thấy ký tên. Bảy năm phát huy tính sáng tạo của ICQ, tiết kiệm tối đa, lời lẽ đơn giản, ý tứ hàm xúc, viết tắt; người thuộc “lớp già” lại rất lễ độ, chu đáo, lời văn phong phú, đa dạng. Phương thức biểu đạt tự do này chưa từng có văn bản nào quy định tại Trend Micro. Các nước, các phòng ban, các cá nhân tự mình phát huy, ai cũng khoe sở trường, rốt cục giao tiếp với nhau kiểu gì cũng không tính toán. Cựu Giám đốc Kou của Trend Micro tại Nhật nói tiếng Anh không lưu loát, ít khi viết email cho tôi. Có một lần ông viết một email dài

dòng cho tôi, xem thư mà tôi hoàn toàn không hiểu, hỏi ông ấy tại sao trình độ tiếng Anh lại tụt lùi như vậy? Ông cười to và nói: “Lần này là tôi dùng công cụ dịch Nhật - Anh tải miễn phí trên mạng đây!”

Người già dặn, vững vàng như Nick Dederer, khi mới gia nhập Trend Micro cũng rất lúng túng, cẩn thận xin ý kiến tôi: “Jenny, chị làm ơn cho tôi biết ở Trend Micro khi viết email thì nên viết thế nào? Khi nào xưng hô bằng chức danh? Khi nào có thể gọi thẳng tên?”

Xưa nay tôi không câu nệ hình thức, xem các câu hỏi nghiêm túc, cẩn thận của ông mà chỉ thấy buồn cười, liền trả lời ông một cách bông đùa:

“Khi không có chuyện gì to tát thì dùng ”Hi”, khi có việc nhờ vả thì dùng ”Dear”, khi làm khó người thì dùng “Dearest”; thông thường thì gọi thẳng tên, khi cãi nhau thì gọi chức danh chính thức”.

Không ngờ ông lại tin đó là thật, còn cảm ơn tôi. Từ đó cứ hễ nhìn thấy email của ông ấy với lời xưng hô Phó tổng, tôi liền thấy sợ hãi, lo lắng. Điều này phải chăng là khúc nhạc đệm trong việc giao tiếp do sự khác biệt về tính cách đem lại.

Hai loại tinh thần

Vấn đề giao lưu rất phong phú và đa dạng, là điều tất yếu trên thế giới. Nó không những vượt ra phạm vi quốc tế mà còn vượt ra các ngành, các cấp và cả tính cách con người. Những sự khác biệt này không có văn bản rõ ràng nào quy định để giải quyết cả. Cho dù cùng ngôn ngữ và cùng chủng tộc, cùng văn hoá cũng không chắc chắn sẽ có thể giao lưu mà không nghi ngờ gì. Sự hài hòa bề ngoài không đại diện cho việc thật sự hiểu biết lẫn nhau, còn tranh chấp quyết liệt cũng chưa chắc đã đại diện cho sự thất bại trong giao lưu, mà có khi lại làm tăng sự hiểu biết lẫn nhau. Giả định mọi người đều có mục tiêu và niềm tin giống nhau, chỉ ít có thể làm giảm sự hiểu lầm vô ích. Việc giao lưu của quản lý đa quốc gia chỉ có thể tiến hành từ giao lưu tinh thần. Điều quan trọng nhất chính là xây dựng nhận thức chung giữa họ. Ví dụ, bạn nói tiếng Mỹ lóng, tôi nói tiếng Anh theo kiểu Trung Quốc, anh ta nói tiếng Anh Latinh uốn lượn... nhưng chỉ cần bạn thành tâm thành ý muốn giao lưu thì ý nghĩa nhất định có thể truyền đạt được.

Vì tâm niệm như vậy, ngay từ đầu chúng tôi luôn nhấn mạnh hai loại giao lưu tinh thần:

Một là không có cái tôi, có nghĩa là đặt lợi ích toàn thể công ty lên hàng đầu, gạt bỏ sự kiêu ngạo, tôn trọng, thành kiến của cá nhân, lấy bản thân sự việc để thảo luận và bàn bạc, lấy việc giải quyết vấn đề khách hàng làm ưu tiên, lấy sử dụng vốn liếng hợp lý, đồng tâm hiệp lực làm nền tảng. Nếu công ty có thể phát triển, sự tranh cãi nhất thời có thể sẽ thắng nhưng lại mất đi niềm tin, điều đó không phải là lỗ lớn sao? Trong tổ chức công ty đa quốc gia, nếu các bên chỉ nghĩ đến quốc gia, ngành, thậm chí sự kiêu ngạo của mình mà tranh chấp, thì không thể đạt được mục tiêu chung, cùng nhau chống virus, phục vụ khách hàng, tranh giành thế giới với đối thủ cạnh tranh.

Có một nữ kỹ sư cao cấp của Mỹ chuyển từ Tổng Công ty Sun Microsystem sang Trend Micro, tham gia cuộc tọa đàm văn hóa của tôi. Sau khi nghe tôi giải thích ý nghĩa quan trọng của Cái Tôi, đã nói:

“Khi mới gia nhập, thấy hai chữ này viết trên mạng nội bộ, tôi cảm thấy rất kỳ lạ. Văn hóa Mỹ luôn khuyến khích cái tôi phát triển, Trend Micro tại sao lại bắt người ta không cần đến cái tôi? Nhưng sau khi hợp tác thực tế với các chuyên gia quốc tế, thì thấy rằng cái tôi thường gây trở ngại cho việc giao lưu.”

Nghe chị giải thích, càng hiểu hơn tính tất yếu của quan điểm giá trị này. Xin hãy tiếp tục khuyến khích cái tôi, việc đó sẽ rất có ích cho việc giao lưu vì công việc chung. Tôi cảm thấy được an ủi, chỉ cần có sự hiểu biết và nhận thức chung này, việc khắc phục sự trở ngại về ngôn ngữ và văn hóa sẽ không khó khăn.

Ngoài ra, một loại hình tinh thần thường được nhấn mạnh nữa là: “Hãy là chính mình, phát huy đầy đủ tố chất tiềm ẩn tốt nhất của mình.” Giao lưu đã là rất khó khăn, nếu lại chân thật, chỉ là dùng sự xã giao, lặng im, thậm chí sự tức giận để che giấu sự thực, thì làm sao tránh được sự hiểu lầm. “Hãy là chính mình” trước hết là cần có niềm tin với chính mình, đồng thời xây dựng cơ sở niềm tin với đối phương, không ngại bày tỏ cách nghĩ và cảm nhận chân thực, không sợ bị tổn thương, không sợ phạm lỗi, không sợ thất bại. Thật vậy, “không sợ” là điều rất quan trọng, nếu bên trong còn có sự

băn khoăn, làm thế nào để bày tỏ cho đầy đủ được? Mọi người nên lấy bản thân sự việc để thảo luận, có lý thì sẽ là vua, không có giai cấp, không có quyền uy, không nhất thiết phải lấy lòng cấp trên, cũng chẳng phải e ngại cấp dưới. Tất cả đều lấy sự phát triển của công ty và lợi ích của khách hàng làm tiền đề giao lưu, các bên dựa vào sự trưởng thành hay kinh nghiệm thực tế để đóng góp ý kiến. Không phải giả vờ cái gì cũng hiểu, không sợ thừa nhận sự dốt nát của bản thân mình, nhưng cũng không quá khiêm tốn, sợ cái đỉnh nhô lên bị người ta đóng xuống. Mọi người cần thể hiện rõ mặt chân thật nhất, điều này chính là phát huy tố chất tốt nhất của mình.

Có một vị giám đốc điều hành của Microsoft Nhật Bản sau khi gia nhập Trend Micro, phụ trách marketing phần mềm Virus Buster. Quan hệ của anh ta với mọi người rất tốt, nhưng thành tích thì không thể nào tăng lên được. Bạn bè lo lắng cho anh ta, bản thân anh ta cũng cảm thấy bế tắc. Sau khi nói chuyện thân tình với Minh Chính, anh quyết định ra đi, chúng tôi đều có chút lưu luyến, bởi vì anh ấy rất được mọi người đều yêu quý, thành tích của anh ta ở Microsoft cũng rất tốt, tại sao anh ta lại không phát huy được khả năng của mình ở Trend Micro? Nhưng anh ta cũng nói với bạn bè rằng anh rất cảm ơn khi được rèn luyện ở Trend Micro, cảm ơn sự thẳng thắn thành thật của Minh Chính, khiến anh ấy cuối cùng hiểu ra rằng sở trường đặc biệt của anh là thiết lập quan hệ với mọi người, làm việc trực tiếp với khách hàng lớn. Việc marketing qua các hãng buôn, tổ chức hoạt động bán hàng, tiêu thụ phần mềm đồng bộ mang tính cạnh tranh tại cửa hàng khiến anh không thể phát huy được sở trường của mình.

Kết quả là anh ta cảm thấy thiếu tự do, nhân viên cũng không phục, công ty cũng không dùng đến sở trường của anh, anh ta cũng không bắt kịp được điều cần học hỏi. Anh nói:

“Theo Steve, tôi phải là chính mình, phát huy sở trường của mình ở phương diện quan hệ giữa con người với con người. Mặc dù buộc phải đi khỏi Trend Micro, vì công ty trước mắt không có vị trí nào thích hợp cho tôi phát huy được năng lực bản thân, nhưng chuyển ra đi lần này không uổng công, bởi lẽ tôi nhận diện được chính mình. Đối với cuộc sống và việc chọn lựa nghề nghiệp của tôi sau này đều sẽ có sự gợi mở rất lớn.”

Mọi người đều có năng lực riêng, cùng với nhiệt tình chân thành vươn tới. Nhưng có khi việc mình thích lại không hẳn là sở trường của mình; có khi

công việc mà mình có thể dễ dàng phát huy năng lực lại không phải là công việc mà mình yêu thích nhất... Sự xung đột giữa tiềm năng và nhiệt huyết luôn làm cho con người cảm thấy mâu thuẫn và khó quyết định. Nhưng nếu có nhiệt huyết, đừng nên e sợ mà hãy thử làm, nếu có tiềm năng thì càng không nên bỏ qua cơ hội được phát huy bản thân. Sẽ là may mắn nếu hai điều đó tụ hợp lại thành một. Trên lĩnh vực mà mình yêu thích có thể phát huy đầy đủ tiềm năng, tôi cho rằng việc đó chính là điều hạnh phúc nhất trong đời người. Nếu như quả thật không thể hợp lại được thành một thì chúng ta lại có sự chọn lựa. Tốt nhất là nên nhận ra mình là ai, hiểu rõ sự chọn lựa của mình, sau đó làm việc thoải mái, phát huy tối đa năng lực của bản thân.

Thông qua việc giao lưu nhằm hiểu rõ bản thân mình, mọi người mới có thể lấy sở trường bù cho khiếm khuyết, cùng phát huy tiềm năng của đồng đội.

Những tinh thần giao lưu này là nhân văn, không phải khoa học; là văn hóa chứ không phải là quản lý. Nhưng ở những công ty kinh doanh đa quốc gia, điều căn bản nhất lại chính là tinh thần nhân văn, chỉ có sự thống nhất về quan điểm giá trị thì mới có thể vượt qua biên giới quốc gia. Như thế không gọi là quản lý mà là cảm hóa.

Tất cả những điều mà tôi miêu tả là ranh giới lý tưởng. Mặc dù chúng tôi cố gắng tuyên truyền rộng rãi, cũng hy vọng có thể lấy mình làm chuẩn mực, nhưng nội bộ Trend Micro nhất định vẫn còn có người không thật sự hiểu, hay là có thể nói: “tình hình thực tế không phải như vậy”. Tôi cũng luôn cảm thấy mọi nơi đều có không gian cải tiến, người người đều có thời điểm thức tỉnh. Chẳng hạn: Minh Chính khi nóng vội thì nói: “Anh hãy tin tôi đi.” Khi tôi không cãi nổi người Mỹ, cũng sẽ bực tức rồi nói: “Chỉ nói mà không làm thì có ích gì!” Đây không phải là phong cách mẫu mực của người lãnh đạo.

Giao lưu thật sự là điều cần học hỏi mãi, chỉ theo đuổi sự tiến bộ thôi thì không có cách nào đạt đến lý tưởng. Đôi khi, càng có tài nói chuyện, lại càng tạo ra trở ngại trong giao lưu. Sự giao lưu im lặng thắng ba hoa nhiều lời là điều không mới lạ, cho nên nói giao lưu thật sự là nghệ thuật cao quý.

Marketing và nghiên cứu phát triển sản phẩm

Mỗi nước có văn hóa khác nhau, các ngành có tính năng không giống nhau cũng có sự khác biệt rõ rệt về văn hóa. Tôi là người làm sổ tay thao tác các sản phẩm và tài liệu tuyên truyền văn hóa thời kỳ đầu lập nghiệp. Với kiến thức công nghệ không đầy đủ, tôi buộc phải xin lời khuyên của các kỹ sư về các quy trình, thuật ngữ và lý do phát triển. Nhưng thường là tôi hỏi một đồng nghiệp, họ lại trả lời một nẻo. Những lời quảng cáo mà tôi viết ra, họ cho rằng thật sự đã đơn giản hóa thứ công nghệ cao siêu mới mẻ của họ: “Chị có thể viết theo ngôn ngữ của chúng tôi không?”



Tình huống như vậy là trở ngại của việc giao lưu thông thường giữa nhân viên marketing và nhân viên nghiên cứu. Những điều này không phải chỉ tồn tại ở Trend Micro. Nhưng nhân viên phòng nghiên cứu và phát triển của chúng tôi phần lớn là người Trung Quốc, trong khi nhân viên marketing lại là người Mỹ, nên ngoài trở ngại giao lưu về kỹ năng chuyên ngành, còn có thêm sự không đồng nhất giữa văn hóa phương Đông và phương Tây. Sự hợp tác, giao lưu giữa hai nhóm này luôn là vấn đề trọng tâm mà Minh Chính và tôi nỗ lực giải quyết. Minh Chính còn tự mình sáng tạo ra triết lý và đồ hình hồi tiếp vô cực để khuyên răn, nhiều lần yêu cầu mọi người hãy nhớ “mong muốn trong lòng khách hàng” và “sáng tạo hơn khi xử lý mối quan hệ” giữa mong muốn của khách hàng với ý tưởng của hệ thống.

Chúng tôi biết đây là nhân tố thành công của công ty. Muốn có công nghệ mới, không thể không có sự phản hồi từ thị trường, mà điều đó lại liên quan đến việc thỏa mãn yêu cầu của khách hàng, chứ không phải những thay đổi công nghệ. Công nghệ mới thường bắt đầu từ sự tự tìm tòi, đào sâu của nhân viên nghiên cứu phát triển. Nhưng nếu kỹ thuật tốt nhất lại không có tác dụng đối với khách hàng, không thể tiêu thụ thì hóa ra cũng là uổng công sao? Hãy xem A&T xếp xó rất nhiều kỹ thuật có bản quyền phát minh thì sẽ hiểu được quá trình từ việc sáng tạo ra cái mới và nghiên cứu phát

triển sản phẩm đến tiêu thụ nó là một hành trình gian nan và vất vả. Nếu không có sự hợp lực giữa nhóm nghiên cứu phát triển và nhóm marketing thì hành trình này càng khó khăn hơn.

Nhóm quản lý và marketing sản phẩm do David đảm nhận và nhóm nghiên cứu phát triển sản phẩm do Lương Quốc Bình đảm nhiệm đã từng nảy sinh những trở ngại rất lớn khi trao đổi công việc. Ngoài sự xung đột và sức ép do thời điểm đưa sản phẩm ra thị trường, về đối sách giải quyết vấn đề diệt virus, hai bên đều có phương pháp giải quyết riêng rất khó thương lượng. Nhóm marketing cho rằng cần thông qua việc điều tra thị trường rộng lớn để khai thác nhu cầu thật sự của khách hàng, định nghĩa quy cách sản phẩm. Họ đã điều tra hàng trăm khách hàng, tham khảo rất nhiều báo cáo nghiên cứu, lại thông qua cả phiếu điều tra thị trường, sau đó liệt kê tỉ mỉ những nhu cầu của thị trường, yêu cầu nhóm nghiên cứu phát triển căn cứ theo đó mà đưa ra các phát minh mới.

Nhóm nghiên cứu phát triển có nhiều kinh nghiệm lại có cách giải thích khác đối với nhu cầu của khách hàng. Họ cho rằng có thể dùng các cách khác nhau để giải quyết vấn đề của khách hàng. Theo họ, công nghệ diệt virus là sở trường của Trend Micro, thành công của sản phẩm trước đây là minh chứng cho thành công của nhóm nghiên cứu phát triển, tại sao lại đi đường vòng, không coi trọng ý kiến của các chuyên gia trong công ty? Khách hàng biết vấn đề nằm ở đâu, nhưng chưa chắc là đã hiểu nên giải quyết bằng công nghệ gì. Vì vậy, phiếu điều tra nhu cầu thị trường chỉ cần kê ra những vấn đề cần giải quyết, không nhất thiết phải quy định cách giải quyết vấn đề, nên để không gian phát triển công nghệ cho nhóm nghiên cứu phát triển phát huy.

Hai bên tranh chấp, mặc dù tiếp tục hợp tác, nhưng đều không thấy thoải mái. Nhóm marketing cho rằng nhóm nghiên cứu phát triển không tôn trọng ý kiến của khách hàng, còn nhóm nghiên cứu phát triển thì kiến nghị nhóm marketing cần tìm hiểu hơn nữa công nghệ diệt virus.

Hội nghị Pajamas

Để tăng cường sự giao lưu giữa hai nhóm, tôi thiết kế một cuộc họp và kéo bằng được giám đốc sản xuất (PM) và giám đốc khai thác (JM) đến dự, gọi là Pajamas Party tại Manila, Philippin. Mọi người không mặc đồ công sở

mà mặc đồ thường ngày để thể hiện sự giao lưu mật thiết, họp ba ngày, cùng nhau bày tỏ thực lực, trao đổi ý kiến. Bên lề hội nghị, lại tổ chức khiêu vũ, ăn thịt nướng, bơi lội, đánh thủy chiến, quả thật không có trò gì là không chơi. Điều quan trọng nhất chính là xây dựng nhận thức “cùng sống cùng chết” trong quan niệm của hai nhóm, nhất thiết lấy việc bán được sản phẩm làm mục tiêu.

Hội nghị lần này tạm thời hóa giải được sự căng thẳng giữa hai nhóm. Hai tháng sau, giữa một ngày tháng ba nắng nhat, phần mềm EPS (Enterprise Protection Strategy) có chứa tất cả các dòng sản phẩm của chúng tôi, tập trung chủ yếu vào Control Manager và Outbreak Prevention Services, được tung ra trên toàn thế giới và được rất nhiều tạp chí chuyên ngành khen tặng.

Điều đáng tiếc là hội nghị không thể làm cho hai nhóm hòa hợp lâu dài. Mâu thuẫn giữa nhóm marketing và nhóm nghiên cứu phát triển vẫn tồn tại. Vào mùa hè rất nóng nực của năm 2003 sau đó, chúng tôi buộc phải điều chỉnh lại tổ chức. Một lần nữa, ép Di Hoa, vốn định sống an phận với cương vị giám đốc kỹ thuật, chỉ biết quản lý sách lược lớn, quản lý công việc phát triển sản phẩm của nhóm nghiên cứu phát triển; đồng thời điều động giám đốc sản phẩm dưới quyền của David Lỗ, phó tổng giám đốc marketing, sang chỗ Di Hoa nhằm thống nhất chiến lược sản phẩm. Áo ngủ Pajamas không chia hai, mà PM và JM cùng quy thành một bộ phận. Đồng thời tách riêng nghiên cứu phát triển sản phẩm và quản lý chất lượng sản phẩm. Lương Quốc Bình rút khỏi bộ phận nghiên cứu phát triển sản phẩm, nhưng vẫn tiếp tục đảm đương vai trò quản lý chất lượng sản phẩm và chỉ đạo chương trình. Như vậy, mỗi bên đều có thực lực lớn, sẽ không có hiện tượng “vừa đá bóng vừa thổi còi”. Quốc Bình còn tiếp nhận vị trí của Trưởng phòng Thông tin Mark Day, quản lý và phát triển mạng lưới toàn cầu của Trend Micro.

Từ đó trở đi, quy hoạch chiến lược sản phẩm và phân phối vốn cho nghiên cứu phát triển đều do giám đốc kỹ thuật (CTO) nắm giữ, giải quyết công việc thuận lợi hơn. Ngoài ra, nhóm quản lý chất lượng sản phẩm còn lập một bộ phận giám sát, đảm bảo hồi sinh toàn bộ sức sống của cả tổ chức.

Khi đầu lòng ra đi

Bởi vì công việc do David Lỗ phụ trách giám dân, anh nói khẩn thiết:

“Để phát triển, tổ chức này cần phải chấn chỉnh là đúng đắn và chính xác. Chỉ có điều tôi không thích chỉ làm công việc marketing thị trường mà không được quyết định sách lược cho sản phẩm.”

Lỗ đã làm việc 12 năm cho Intel ở cương vị Giám đốc Marketing. Anh từng nói với chúng tôi về một loại văn hóa thường gặp ở công ty lớn của Mỹ, được gọi là “Up hoặc Out”. Nếu chức vụ không thể thăng tiến được hoặc quyền hạn trách nhiệm không thể cao hơn nữa thì chính là thời điểm cần phải ra đi. Anh cũng được hun đúc bởi loại văn hóa này, không thể tiếp nhận được sự điều chỉnh chức vụ. Mặc dù chúng tôi rất tiếc tài năng cũng như coi trọng tình bạn với anh, nhưng nếu anh ôm chí lớn, không hài lòng với công việc marketing, Trend Micro không thể đáp ứng được kế hoạch của anh ấy, chỉ còn cách tạm thời để anh ấy ra đi. Lỗ đã cố gắng phụ trách các công việc, giúp đỡ chúng tôi điều chỉnh lại tổ chức, sau khi giải thích rõ ràng, cẩn thận cho các nhân viên cấp dưới và tham gia Hội nghị giám đốc cấp cao của Trend Micro diễn ra vào tháng 7/2003, anh chính thức nói lời chia tay với chúng tôi. Buồn bã trong lòng, tôi tặng anh một chiếc đồng hồ mà anh rất thích làm kỷ niệm. Trong hai năm hợp tác với nhau, trách nhiệm của anh ấy rất lớn, anh đã hết lòng tận tụy với công việc của Trend Micro, thường xuyên thức đêm, mở các hội nghị quốc tế, thậm chí vì công việc mà chưa chăm lo cho gia đình, cùng xây dựng tình nghĩa đồng cam cộng khổ với chúng tôi.

Nói tạm biệt, không thể không thấy đau lòng

Tôi cũng từng vài lần suy nghĩ xem, có phải văn hóa của Trend Micro quá hẹp hòi và có hạn chế mà không chấp nhận được sự giao lưu kiểu Mỹ? Có phải chúng tôi quá bệnh vực và thiên vị cho người Trung Quốc, khiến những người Mỹ tài giỏi không thể hòa nhập vào tập thể? Câu hỏi này luôn nung nấu trong tôi. Sự thay đổi tổ chức không thể tránh khỏi sự ra đi của David Lỗ cùng rất nhiều cuộc ra đi của các bạn mới khiến tôi cảm thấy đau lòng. Những nhân viên marketing tài giỏi lúc đầu chuyển từ Intel sang Trend Micro cùng với Lỗ đều tiếp tục ở lại và nỗ lực phát triển công việc. Đó là Steve Quane, phụ trách quy hoạch chiến lược phát triển sản phẩm toàn cầu; Kelly Sims, nghiên cứu điều tra thị trường; Lynette Owens, phụ trách bộ phận tiêu thụ chung. Trên cương vị của mình, họ hết lòng vì công

việc, hơn nữa càng ngày càng tán đồng phương thức quản lý đa quốc gia của Trend Micro.

Cả nhà Steve Quane di cư đến Đài Bắc, là hàng xóm thân cận với chúng tôi, thậm chí khi dịch SARS bùng phát cũng không dám rời khỏi Đài Loan, còn đón bà nội và mẹ chồng đến đi du ngoạn thắng cảnh. Kelly Sims nói rằng anh rất vui mừng vì việc điều tra nghiên cứu thị trường của anh đã phát huy tác dụng, trở thành một thứ tình báo không thể thiếu khi Minh Chính hoạch định sách lược. Lyette Owens là người hoạt bát, đáng yêu, kinh nghiệm phong phú. Cô đảm nhiệm công việc tiêu thụ chung của tổng bộ ở Thung lũng Silicon. Nhóm hơn mười người trẻ tuổi, có chuyên môn dưới sự lãnh đạo của cô ngày càng làm việc hiệu quả. Cô nói rằng chiến lược sản phẩm hiện nay rất rõ ràng, thời gian trình tự đưa sản phẩm ra rất cụ thể, chúng tôi tràn đầy niềm tin vào tiền đồ của Trend Micro.

Những điều khẳng định này đã an ủi chúng tôi rất nhiều. Vậy là quản lý đa quốc gia không thất bại, sự ra đi của Lỗ David là để cho tổ chức hoạt động hiệu quả hơn và thống nhất được chiến lược sản phẩm. Sau này, Minh Chính cùng với người bạn thân lâu năm là Phó Tổng Giám đốc của Microsoft Charles Stevens đã gặp và nói chuyện với nhau tại Seattle. Lúc đó, chúng tôi mới biết Microsoft cũng đã vài lần điều chỉnh tổ chức bộ phận quản lý sản phẩm và bộ phận quản lý nghiên cứu phát triển. Gần đây cơ cấu vừa mới hoàn thành với tổ chức mới của chúng tôi đã đơm hoa kết trái. Điều này phải chăng có thể nói tầm mắt anh hùng thường giống nhau!

Công ty xuyên quốc gia

Trong bài viết “Borders are So 20th Century”(Những biên giới ở thế kỷ XX) đăng trên mục Công nghệ thông tin của tạp chí *Business Weekly*(Mỹ) ngày 22/9/2003 đã dẫn định nghĩa của Giáo sư Prahalad của Học viện kinh doanh Michigan, chia quốc tế hóa doanh nghiệp thành 4 giai đoạn: (i) giai đoạn thứ nhất, doanh nghiệp kinh doanh duy nhất ở một quốc gia, sau đó đưa sản phẩm đến quốc gia khác; (ii) giai đoạn thứ hai, các doanh nghiệp xuyên quốc gia thành lập các chi nhánh công ty ở nước ngoài để xử lý các sự việc xảy ra ở ngay quốc gia đó; (iii) giai đoạn thứ ba, doanh nghiệp có thể chuyển hoàn toàn việc kinh doanh của một bộ phận đến hoạt động ở nước khác; (iv) giai đoạn thứ tư của quá trình toàn cầu hóa này có thể gọi là công ty siêu quốc gia, các nhân viên cao cấp nắm quyền kinh doanh, các vị

trí quan trọng đều được sắp xếp ở các quốc gia khác nhau trên thế giới nhằm phát huy ưu điểm, chẳng hạn như nhân tài, tiền bạc, giá thành sản phẩm thấp hay gần gũi được khách hàng quan trọng... tăng cường sức cạnh tranh. Bài viết này đã lấy Trend Micro làm ví dụ, nói rõ doanh nghiệp làm thế nào lấy việc xuyên quốc gia làm mục tiêu, thách thức với cơ cấu tổ chức doanh nghiệp truyền thống.

Với việc lấy Trend Micro làm ví dụ, bộ phận tài chính đặt tại Tokyo, nơi cổ phiếu công ty được niêm yết, bộ phận nghiên cứu, phát triển sản phẩm đặt tại Đài Loan, nơi có những nhân tài, bộ phận marketing đặt tại trung tâm công nghệ thông tin của Mỹ, Thung lũng Silicon. Cơ cấu tổ chức như vậy không bị hạn chế bởi điểm mạnh hay yếu của một quốc gia. Để mọi người không thể không nhìn nhận lại ý nghĩa của công ty xuyên quốc gia, có cần một nước chính làm căn cứ hay không? Tổng công ty của doanh nghiệp đại diện cho cái gì? Không thể phân bổ các chức năng của doanh nghiệp đến các nơi trên thế giới sao?

Trong bài viết này, tác giả Steve Hamm đã thăm quan 12 công ty quốc gia, bao gồm Trend Micro, Logitech, công ty phần mềm Ấn Độ Wipro, công ty phần mềm ứng dụng Canada Cognos... Từ khi bắt đầu tiếp xúc với chúng tôi cho đến khi viết xong bản thảo, tốn rất nhiều thời gian. Sau khi phỏng vấn rất nhiều người khác nhau của Trend Micro, tận dụng cơ hội Minh Chính họp ở New York, nói chuyện với Minh Chính hai tiếng đồng hồ tại trụ sở Manhattan, một tuần trước khi gửi bản thảo lại phỏng vấn một lần nữa. Một nhóm quay phim gồm bốn người chụp ảnh một buổi chiều trong nhà của chúng tôi ở Los Angeles. Bài viết chủ yếu lấy ví dụ là Trend Micro, bức ảnh to là Minh Chính, quần bài tây bay trên đầu là một cách nói ẩn dụ. Minh Chính dùng ma thuật để phá vỡ hàng rào văn hóa.

Sau khi bài viết được đăng, chúng tôi lập tức nhận được rất nhiều sự cổ vũ của bạn bè. Giáo sư Paine của Học viện kinh tế Harvard chuyên nghiên cứu về Trend Micro cũng chia vui với thành tựu của chúng tôi. Bà viết email cho chúng tôi:

“Thực ra tạp chí *Business Weekly* cũng đã nói chuyện với tôi về việc tìm hiểu Trend Micro từ rất lâu, tôi còn cung cấp các tài liệu mà tôi có cho họ, chỉ có điều dường như không nói ra những điều mà họ có thể dẫn dụ ra thôi?”

Trong lời nói của giáo sư dường như còn có sự xin lỗi. Tôi rất cảm ơn Học viện Kinh tế Harvard đã tạo cơ hội hướng dẫn chúng tôi, khuyến khích chúng tôi sáng lập ra phương thức quản lý kinh doanh. Tôi cũng rất khâm phục cách làm việc của tạp chí *Business Weekly*. Họ điều tra tỉ mỉ, hỏi ý kiến giới học thuật rồi mới lấy Trend Micro làm ví dụ viết ra lý luận “xuyên quốc gia”.

Đương nhiên, điều khiến nhân viên Trend Micro vui mừng nhất là, ngay đoạn mở đầu đã khẳng định Trend Micro luôn cung cấp phương án diệt virus sớm hơn đối thủ cạnh tranh Symantec khoảng 30 phút. Bài viết khẳng định phương thức quản lý xuyên quốc gia là một trong những nguyên nhân giúp chúng tôi hoạt động có hiệu quả hơn so với đối thủ cạnh tranh. Một tổ chức xuyên quốc gia lý tưởng hơn so với một tổ chức chỉ hoạt động ở một quốc gia độc lập.

Thách thức thú vị nhất

Bài viết này cũng nhắc đến những thách thức mà chúng tôi phải đối mặt, cho rằng đối với công ty kinh doanh xuyên quốc gia thì việc quản lý sẽ là một thách thức lớn, vì lãnh đạo cao cấp được sắp xếp vào thời gian, khu vực và châu lục khác nhau, phương thức trao đổi công việc và những quy tắc thường gặp của hoạt động kinh doanh sẽ khó duy trì. Sự tiến bộ của công nghệ mạng là nguyên nhân chủ yếu để doanh nghiệp xuyên quốc gia vươn mình trỗi dậy. Để vượt qua sự khác biệt văn hóa giữa các nước, chúng tôi sử dụng các hình thức email, tin nhắn hay hội thảo từ xa để giao lưu, trao đổi công việc, còn quản lý kinh doanh thì giống như mạng lưới ảo của máy tính. Kinh nghiệm được tích lũy không ngừng nhất định sẽ có một ngày tiến tới hòa hợp vào mạng lưới hoạt động kinh doanh toàn cầu, trở thành doanh nghiệp điển hình theo phương thức quản lý mới. Chiến lược cốt lõi kết hợp hoạt động kinh doanh khi đó có thể phù hợp với bất cứ quy mô, công ty kinh doanh nào.

Chúng tôi không phủ nhận mạng Internet là công cụ giao tiếp quan trọng, nhưng như Minh Chính thường nói:

“Văn hóa không giống nhau giữa các nước là vấn đề còn tồn tại lâu dài. Chúng ta chỉ có thể lấy văn hóa doanh nghiệp để thu phục lòng người, hòa

hợp tập thể các nước thành một tập thể chung, luôn nỗ lực vì mục tiêu của công ty”.

Kinh nghiệm quản lý của bản thân khiến chúng tôi càng ngày càng hiểu được văn hóa doanh nghiệp mới là vấn đề mấu chốt của giao lưu chân chính, cũng là mạch sống quan trọng mà công ty xuyên quốc gia cần duy trì. Điều đó giúp tôi dần dần chuyển trọng tâm công việc từ marketing sang văn hóa doanh nghiệp và giao tiếp nội bộ, tiếp nhận thách thức mới.

Cho dù biết quản lý công ty xuyên quốc gia là thách thức khó khăn, bài viết chuyên đề này vẫn khẳng định đây là Trend Micro của tương lai, toàn cầu hóa, tiến thêm một bước nữa, rõ ràng là một bước tiến lớn, không thể làm chậm, kéo dài thời gian nhưng cũng không thể quá nhanh. Theo dự đoán của họ, rất nhiều công ty mới thành lập sẽ có cơ hội tiến xa, thử nghiệm hoạt động kinh doanh theo phương thức mới. Nhưng giống như Trend Micro đã trở thành công ty xuyên quốc gia theo kiểu mới thì nhất thiết phải nâng cao hoạt động kinh doanh đa quốc gia. Doanh nghiệp xuyên quốc gia thời hiện đại nhất thiết phải đối mặt với sức ép mở rộng thị trường mới, theo đuổi hoạt động kinh doanh có hiệu quả, thì không thể không kinh qua điều này.

Con đường quản lý đa quốc gia mà chúng tôi đã mò mẫm đi cho đến ngày hôm nay và vẫn đang không ngừng tìm kiếm để hy vọng có thể xây dựng văn hóa công ty hòa đồng. Với Trend Micro, đây là xu thế tất yếu, cũng là lý tưởng của chúng tôi.

Nếu chính trị không thể giải quyết được rào cản biên giới quốc gia, kinh thánh cũng không có cách nào loại trừ được sự khác biệt về tôn giáo, thì chúng ta hãy tạo ra văn hóa phù hợp với Trend Micro trong những hoạt động kinh doanh công bằng, liên kết con người với nhau, nỗ lực vì mục tiêu chung của công ty. Đó chính là một phần của lý tưởng. Đạt đến độ hoàn mỹ là điều rất khó xảy ra, nhưng chính vì vậy, nó mới trở thành thách thức thú vị nhất.

CHƯƠNG 9

Đạt đến đỉnh cao

Chúng ta thật may mắn, khi có thể gặp gỡ và giao lưu với nhiều người có quốc tịch khác nhau, bắt tay nhau để phát ra những tia sáng đẹp của Trend Micro, rồi chiếu vào những hồi ức tốt đẹp của nhau.

Nếu Trend Micro có thể đạt đến đỉnh cao, có thể để lại bất kỳ dấu ấn nào, thì đó nhất định phải là thành quả của sự hợp tác của mọi tổ chức trên toàn cầu.

Đương nhiên, tạo ra một “Xu thế không gì ngăn cản nổi”, lại càng phải là sức mạnh tổng hợp của thiên thời, địa lợi, nhân hòa.

Cho dù trong đội ngũ của Trend Micro, mỗi người có hoàn cảnh khác nhau, văn hóa khác nhau, cũng như không tránh khỏi có những va chạm cần phải dàn xếp, nhưng về cơ bản, mọi người đều chấp nhận văn hóa đa dạng của Công ty Trend Micro. Ngay từ năm 1992, tôi đã tôn vinh văn hóa đề cao sự sáng tạo, giao lưu và thay đổi. Ngoài ra, rất nhiều khía cạnh khác trong văn hóa của chúng tôi đã được hình thành cùng với sự phát triển tự nhiên, ví dụ: cởi mở và tự do, hợp tác xuyên quốc gia, sẵn sàng tiếp thu cái mới không phân biệt cấp bậc. Tất cả những nét văn hóa này đều ăn sâu vào suy nghĩ của nhân viên Trend Micro và có ảnh hưởng sâu rộng đến hoạt động của công ty.

Nhớ lại năm 2000, Trend Micro tại nước Anh có 50 nhân viên, Minh Chính và tôi tới đó thị sát với mục đích gặp mặt tất cả mọi người và tổ chức một cuộc họp. Họ đã làm một việc rất mới mẻ và thú vị khi thuê một chiếc tàu thủy thả xuôi dòng sông Thames. Trên boong tàu, đội nhạc Jazz gồm ba

người biểu diễn trực tiếp, tầng dưới thì tổ chức tiệc rượu và phục vụ bữa tối. Chiều đến, chúng tôi họp bàn cùng với toàn bộ nhân viên Trend Micro, sau đó giao lưu văn nghệ. Trên thân tàu chòng chành, Minh Chính vẫn kiên trì sử dụng máy chiếu để giới thiệu về các chiến lược và phương hướng của công ty, khuyến khích mọi người mở thêm chi nhánh của Trend Micro tại Anh. Sau đó, rất nhiều người thắc mắc, chúng tôi đều trả lời rất cụ thể. Sau cuộc họp, trong tiếng nhạc Jazz, mọi người nâng cốc, tay cầm đĩa thức ăn, đi lại giữa các khoang tàu, nói chuyện làm quen với nhau. Minh Chính cao hứng còn biểu diễn ảo thuật, không khí ấm cúng và náo nhiệt.

Tôi chú ý đến một chàng kỹ sư trẻ tuổi đeo hoa tai. Trên tàu có nhiều người đến từ các quốc gia khác nhau như Thổ Nhĩ Kỳ, Nam Phi, Ailen, thậm chí có cả người Ang-glo Xắc-xông chính thống. Trend Micro ở nước Anh phát triển chậm, tên tuổi cũng chưa nổi tiếng. Tất cả họ đều xuất thân từ giới công nghệ thông tin, gia nhập khi công ty đã có mặt trên thị trường chứng khoán. Tôi đã tiến lại họ và hỏi: “Tại sao bạn lại gia nhập vào Trend Micro?”, có rất nhiều người không hẹn mà đều trả lời: “Tôi yêu thích văn hóa của Trend Micro, làm việc ở đây, tôi cảm thấy rất vui vẻ thoải mái”. Tôi lại hỏi: “Cái gì là văn hóa của Trend Micro?”, có người trả lời: “sự hợp tác trong công ty là không có giới hạn, tôn trọng văn hóa của các quốc gia”. Còn những người khác thì lại cho rằng: “Đó là sự không ngừng tìm tòi sáng tạo, tất cả mọi người đều có thể tự do phát huy bản thân”. Câu trả lời của chàng kỹ sư trẻ tuổi làm tôi mỉm cười:

“Bà thử nghĩ, nếu tôi làm việc ở bất kỳ một công ty nào, dựa vào kinh nghiệm và vị trí của tôi, làm sao tôi có thể ngồi nói chuyện với người sáng lập. Tại đây chúng ta cùng uống rượu và nói chuyện. Ngài CEO còn rất vui vẻ, biểu diễn ảo thuật, đây chính là điểm hấp dẫn mọi người của Trend Micro”.

Tôi không thể không có cảm giác tự kiêu giống như nhân vật chính trong tác phẩm AQ chính truyện của đại văn hào Lỗ Tấn. Vì công dân của Anh đều tự hào về văn hóa của mình, nhưng khi vào Trend Micro vẫn bị văn hóa của Trend Micro thu hút. Văn hóa Trend Micro không phải là văn hóa của người Trung Quốc, cũng chẳng phải của người Anh hay người Nhật Bản, cũng không phân biệt là văn hóa phương Đông hay phương Tây, mà là thứ

văn hóa vượt qua rào cản quốc gia hay sắc tộc, một thứ văn hóa mà mọi nhân viên của Trend Micro đều cảm nhận được và yêu quý.

Đôi mắt với thách thức

Tuy nhiên, văn hóa mà mọi người đều chấp nhận và yêu thích từ bao năm nay, đều phải đôi mắt với thách thức của môi trường và thời đại. Văn hóa là một thực thể sống. Nó phản ánh kiểu hành vi của một tập thể người sống tại một thời điểm, một không gian xác định; nó còn là luân thường đạo lý mà con người coi trọng cũng như là quan điểm giá trị mà họ tạo ra. Khi thời đại thay đổi, văn hóa sẽ thay đổi theo.

Khi chúng tôi mới khởi nghiệp, một nhóm kỹ sư đã tập trung dưới sự lãnh đạo của Minh Chính và Di Hoa. Giữa họ có một điểm chung nổi bật là “yêu thích công nghệ mới”. Tuy rằng tôi không phải là dân kỹ thuật, nhưng cũng sùng bái sự sáng tạo, làm việc gì cũng luôn nghĩ cách thay đổi. Hơn nữa, tôi yêu quý chồng và em gái, những con người “yêu thích công nghệ sáng tạo”. Vì thế, cũng có thể coi tôi có mối quan hệ với nhóm kinh doanh này. Với những lý luận đồng nhất như thế, sáng tạo là một trong những giá trị tạo lên gốc rễ của Trend Micro vào buổi đầu thành lập.

Cá tính của Minh Chính có sức cảm hóa mạnh mẽ. Những người gia nhập vào Trend Micro sau này rất dễ bị ảnh hưởng và sẽ có chung quan điểm giá trị như thế. Do Minh Chính luôn đề cao tính cần thiết của thay đổi, chưa bao giờ sợ hãi trước bất cứ thách thức mới nào, luôn sẵn sàng chuẩn bị ứng biến để phát triển. Vì thế mà những người xung quanh tự nhiên cũng theo bước chân của anh ấy mà tiến lên phía trước. Tuy mọi người cũng thường phải chịu đựng mối bất an do sự thay đổi này mang lại, nhưng vẫn rất ủng hộ sự thay đổi như là một phần hệ giá trị của mình.

Còn về sự giao tiếp, chúng tôi từng nhiều lần nhấn mạnh tính quan trọng của nó bởi vì đối với một tổ chức xuyên quốc gia, giao tiếp không bao giờ là đủ. Giữa các quốc gia và phòng ban khác nhau mà không có sự truyền đạt thông tin một cách có hiệu quả thì cả một tổ chức sẽ giống như một căn nhà không có cột. Việc xây dựng giá trị này xuất phát từ đánh giá của chúng ta về “sự chưa đầy đủ” của việc truyền đạt thông tin, có nghĩa là chúng ta phải tin tưởng là nó vô cùng cần thiết để nâng cao sức mạnh nội tại của công ty. Bởi vì trong văn hóa của chúng tôi, giao tiếp không tự nhiên hình

thành giống như hai yếu tố trước, mà lại được hình thành do nhu cầu thiết yếu và chúng tôi cần phải thúc đẩy và thuyết phục mọi nhân viên nhận thức rõ tầm quan trọng của giá trị này.

Khi môi trường kinh doanh chuyển dần từ thời kỳ bùng nổ mạng Internet và quay trở lại hình thức kinh doanh cơ bản như thường lệ, đối tượng khách hàng của chúng tôi, từ cá nhân người sử dụng đã mở rộng ra các công ty vừa và nhỏ, cũng như các tập đoàn đa quốc gia. Những con virus mà chúng tôi phải đối mặt, từ một con virus đơn lẻ lây lan qua đĩa từ của máy vi tính trở thành những con virus phát tán với tốc độ chóng mặt qua các mạng băng thông rộng. Chiến lược sản phẩm của chúng tôi, từ chỗ “tập trung vào công nghệ chuyển hướng sang chú trọng dịch vụ”. Cùng với những sự thay đổi này, nội bộ công ty thay đổi cơ cấu. Khi theo dõi bảng “cơ cấu nhân lực” của công ty, tôi đã phát hiện ra rằng 1/3 số nhân viên của Trend Micro chỉ mới gia nhập công ty từ năm 2000, tức là sau thời kỳ bùng nổ mạng Internet. Phần lớn họ đều đã được đào tạo và tích lũy được kinh nghiệm từ các công ty khác. Do vậy, như một lẽ tự nhiên, họ mang theo cùng những văn hóa tư duy khác nhau. Ở một số nơi như Nhật Bản, Đài Loan, Philippin, Nam Kinh, chúng tôi lại thu hút rất nhiều nhân lực trẻ, nhiều người vừa mới bước vào độ tuổi lao động hay mới tốt nghiệp đại học. Họ thuộc lớp thế hệ mới, nghe các thể loại nhạc khác nhau, mặc nhiều kiểu quần áo khác nhau, đương nhiên sẽ có ý tưởng và cách nghĩ khác nhau. Tôi bắt đầu hoài nghi không biết họ có thể chấp nhận được văn hóa Trend Micro hay không? Họ có hiểu bối cảnh lịch sử, quan niệm kỹ thuật cũng như triết lý kinh doanh của Trend Micro không?

Có nhiều giám đốc sau này khi tham gia vào Trend Micro cũng xung đột với văn hóa nguyên thủy Trend Micro. Lưu Gia Ung đã được đào tạo rất bài bản ở IBM Đài Loan, HP, Oracle, Novell, về sau lại được huấn luyện, tích lũy kinh nghiệm ở Acer nên lĩnh hội được văn hóa của các công ty khác nhau. Lần đầu tiên phát biểu trước hơn 400 đồng nghiệp của Trend Micro tại Đài Loan, ông mặc đồng phục của công ty là áo phông với logo có màu đen và đỏ, bước lên bục nói: “Gia nhập vào Trend Micro, cởi bỏ bộ com-lê khiến cho tôi có cảm giác trẻ ra mười mấy tuổi”. Trở nên trẻ trung năng động, dám thay đổi, vui vẻ giao tiếp, không ngừng sáng tạo chính là những nét tiêu biểu của văn hóa Trend Micro. Nó đã thu hút rất nhiều nhân tài tới góp sức, nhưng sau khi gia nhập, họ lại thường bị sững sốt bởi những thiếu

sót trong hệ thống quản lý của Trend Micro. Lưu Gia Ung từng nói: “Không thể tin được với hệ thống ERP (Quản trị tài nguyên doanh nghiệp) không có tính thống nhất toàn cầu, Trend Micro làm sao có thể quản lý nhiều chi nhánh như thế mà không xảy ra sơ suất.” Đúng vậy, chúng tôi rất may mắn, từng ấy năm trời chỉ dựa vào cảm hóa đạo đức và tinh thần làm việc tập thể. Tuy rằng cũng có một loạt những sai sót nhỏ như vụ tòn hàng ở Brazil, hay giám đốc ở Pháp trốn thuế, trưởng phòng ở Nhật Bản tiêu tiền như phá..., nhưng chưa từng có sai lầm lớn. Với một tổ chức rời rạc và hình thức quản lý dân chủ, không có hệ thống thông tin đồng bộ để kết nối sẽ rất nguy hiểm. Lưu Gia Ung đem tới rất nhiều kinh nghiệm quản lý phong phú và thực tế mà ông tâm đắc, từng bước nỗ lực thúc đẩy sự thống nhất của hệ thống ERP Trend Micro trên toàn thế giới.

Biểu ngữ dán trên tường

Nick Dederer, đến từ Intel, giữ vị trí COO cũng rất nỗ lực đưa Trend Micro đến giai đoạn hoạt động kinh doanh chín muồi. Ông đã xây dựng một hệ thống tài chính kế toán nội bộ nghiêm ngặt, phối hợp với Giám đốc Tài chính Mahendra Neigi, đưa hệ thống tài chính của Trend Micro bước lên tầm cao mới. Ông giống như người cha ngoài mặt nghiêm khắc, nhưng bên trong nhân từ, hiền lành. Ông luôn ân cần chỉ bảo đội ngũ nhân viên trẻ trong công ty, mong muốn mọi người luôn vững vàng. Quý I năm 2002, tại cuộc họp ban quản trị, ông đã đưa ra đề xuất hy vọng sẽ kiểm tra lại các phương thức củng cố văn hóa của Trend Micro. Ông nói:

“Hiện nay đối tượng khách hàng của chúng ta là các tập đoàn lớn trên toàn thế giới, hoạt động trong các lĩnh vực trọng điểm của an ninh mạng. Trách nhiệm đối với xã hội của chúng ta là không nhỏ, không thể dừng lại ở giai đoạn trẻ người non dạ chỉ quen nhảy nhót: Văn hóa của chúng ta tuy rất tốt, nhưng lại thiếu đi sự hứa hẹn với khách hàng, hơn nữa sự tuyên truyền trong nội bộ lại không đủ.”

Đến cuối năm 2000, chúng tôi đã chính thức xác định được tầm nhìn, sứ mệnh và chiến lược của Trend Micro. Ngoài việc củng cố văn hóa, để tăng cường nhận thức của khách hàng về dịch vụ, chúng tôi bổ sung thêm một giá trị văn hóa mới là khách hàng. Trong các cuộc họp quốc tế, chúng tôi cũng đã không ngừng nhấn mạnh tầm quan trọng của giá trị thứ tư này. Chúng tôi đã gửi email nhắc nhở tất cả mọi người và công bố rộng rãi trên

website nội bộ của công ty. Chúng tôi còn dán các áp phích khắp mọi nơi, thậm chí trong phòng vệ sinh cũng có thể nhìn thấy tầm nhìn, sứ mệnh, chiến lược và văn hóa của Trend Micro. Lẽ nào như thế cũng vẫn chưa đủ? Thế là tôi liền nêu ra ý kiến phản bác.

“Quảng cáo ở trên tường chỉ là biểu ngữ. Thử hỏi xung quanh xem có ai biết ý nghĩa thật sự của văn hóa đó? Có bao nhiêu người hiểu được giá trị văn hóa thứ tư là gì?”.

Tôi không nói gì nữa, thực tế là vẫn chưa hiểu rõ về chuyện này, mọi người vẫn cần phải cố gắng thêm.

Đổi mới văn hóa

Sau khi trải qua những tranh luận biện chứng gay gắt, chúng tôi lại bắt đầu vạch ra tầm nhìn, sứ mệnh cũng như chiến lược trong tương lai của Trend Micro như sau:

Ngoài văn hóa đã có từ trước, bây giờ xuất hiện thêm một giá trị nữa: sự đáng tin cậy.

Sau khi thảo luận, lựa chọn, chúng tôi nhận thấy rằng, như một phần của ngành an ninh mạng, điều mà khách hàng mong muốn nhất là những đối tác đáng tin cậy. Trend Micro chưa bao giờ sợ thay đổi, luôn cùng nhịp bước với thời đại, đã xây dựng một thương hiệu khá uy tín trên các lĩnh vực công nghệ và sản phẩm sáng tạo, dịch vụ chăm sóc khách hàng chủ động, trong khi văn hóa cũ vẫn tồn tại mạnh mẽ trong nội bộ công ty. Nhưng ở cơ chế và thủ tục vận hành, chúng tôi vẫn còn thiếu các quy tắc đồng bộ và tinh thần tuân thủ nghiêm túc. Có tính ứng biến linh hoạt là tốt, nhưng nếu không có đường lối rõ ràng, nhân viên sẽ có cảm giác rối loạn, luôn trong tình trạng bất an, thậm chí là hiểu nhầm. Từ đó sẽ sinh ra chế độ quan liêu cứng nhắc. Dựa trên những nguyên tắc tôn trọng quyền cá nhân vốn có, chúng tôi hy vọng mọi người sẽ tự giác tạo nên các giá trị dựa trên phẩm chất, tính cách của mỗi người, để ai cũng trở thành đối tác làm việc “đáng tin cậy”, thể hiện tâm niệm, phong cách của toàn bộ công ty.

Sự đáng tin cậy không giống với sự tin cậy. Nó có ý nghĩa cổ vũ tinh thần thành khẩn, có ý nghĩa thật thà cao hơn. Nó cũng không phải là bắt người ta

“phải tin tôi”, mà là tự yêu cầu mình phải trở thành “đáng tin cậy”.

Suốt những năm 1990, các con chip máy tính của Intel đã mắc phải một lỗi trong logic toán. Cộng đồng mạng đã nghi ngờ, đồng thời cũng thảo luận rất nhiều. Nhưng bên chịu trách nhiệm kỹ thuật thì lại không chịu nhận lỗi, cho rằng lỗi của thuật toán này trên thực tế phát sinh rất ít. Do đó, Intel không có hành động nào. Nhưng sự phê bình của cư dân mạng ngày càng gay gắt, không chỉ nhằm vào lỗi này mà còn nhằm vào văn hóa và sự thành thật của công ty. Điều này khiến giá cổ phiếu của Intel sụt giảm, và cuối cùng thì chủ tịch công ty phải đích thân lên tiếng nhận lỗi, và tuyên bố thu hồi toàn bộ chương trình mới làm yên cơn sóng gió ngoài ý muốn này.

Chúng tôi kể câu chuyện này để nói lên giá trị của “sự đáng tin cậy”. Con người không phải là thần thánh, không thể không mắc lỗi. Những sản phẩm do con người làm ra không thể không có tí vết? Để chiếm được lòng tin của mọi người, thay bằng ngoan cố, bảo thủ thì hãy phân biệt phải trái rồi nhận lỗi. Công khai nhận lỗi là hành vi thật sự đáng được tin cậy. Bởi vì có nhận ra lỗi của mình mới có thể sửa đổi, có dũng cảm nhận lỗi mới có thể có tinh thần trách nhiệm. Trend Micro hy vọng thứ mà mình sẽ cổ vũ là văn hóa thành tín thực tại; không hứa hẹn quá mức, những việc chưa làm được thì báo cáo đúng mức mới có thể nắm tình hình chính xác. Nói cách khác, những việc đã nhận lời thì nhất định phải làm bằng được, cũng có nghĩa là “nói những điều mình làm được, làm những điều mình nói được”.

Giá trị “đáng tin cậy” đã đặt nền móng vững chắc cho văn hóa của công ty. Bất kể là sáng tạo, thay đổi hay giao tiếp đều phải được xây dựng trên cơ sở của niềm tin, đối với khách hàng thì càng phải lấy niềm tin làm cơ sở. Trong một tổ chức, phải đảm bảo được uy tín của toàn bộ tổ chức, bắt buộc phải có chế độ và trình tự để cùng nhau tuân thủ. Đây cũng chính là dụng ý bên trong của giá trị “đáng tin cậy”. Điều này chúng tôi nên tăng cường xây dựng, đảm bảo chấp hành, vì thế sẽ đưa chữ E trong chiến lược FAMES vốn là đại diện cho Expert (chuyên gia) đổi thành Execution (Điều hành).

Lần kiểm tra để xác định rõ tầm nhìn, sứ mệnh, chiến lược và văn hóa của công ty mất đúng bốn tháng. Thảo luận nhiều lần, tranh cãi, sửa đổi, trưng cầu dân ý, thử nghiệm có ghi chép đầy đủ không, có nhận được sự đồng tình của các cán bộ cốt cán hay không? Tháng 7/2001, tại Trung tâm chăm sóc khách hàng của Trend Micro ở Lake Forest, Mỹ, cuộc họp thường niên

kéo dài ba ngày đã xác nhận một lần nữa. Mọi người đều đồng thuận, thấy rằng tầm nhìn, sứ mệnh, chiến lược đến văn hóa đều phải có tinh thần và nhất quán thì mới thành công được.

Gợi ý của đỉnh núi Himalaya

Sắp đến kỳ nghỉ hè, con trai lớn của tôi sẽ tốt nghiệp Trường đại học California. Chúng tôi quyết định thưởng cho nó một chuyến đi Tây Tạng mà nó ao ước đã lâu. Đúng vào ngày cuối cùng của Lễ hội Sữ rất lớn được tổ chức mỗi năm một lần ở Tây Tạng, Minh Chính, tôi và con trai sẽ xuất phát từ Đài Loan, từ Thành Đô – Tứ Xuyên đến thủ phủ của Tây Tạng Lhasa. Đứa nhỏ thì đang đi học nên không đi cùng chúng tôi được, trước khi đi tôi đã đưa cháu đi xem David Copperfield biểu diễn ở Đài Loan.

Để chuẩn bị cho chuyến đi cao nguyên này, hai tháng trước, tôi đã bắt đầu chú ý đến ăn uống, vận động. Minh Chính nói chuyến đi này không chỉ là đi nghỉ, mà phải leo núi, dã ngoại, không thể tắm rửa, không có nhà vệ sinh, đưa ra rất nhiều lý do nhằm hù dọa người ưa sạch sẽ như tôi vì không muốn tôi đi cùng. Là người phụ nữ duy nhất trong nhà, trong sự lựa chọn đi du lịch của toàn gia đình, tôi đành phải thiếu số phục tùng đa số. Kết quả bỏ phiếu thường là đi một vài nơi ít hấp dẫn khách du lịch, như là rừng nhiệt đới ở Malaysia, khu địa đạo ở Việt Nam hay câu cá hồi ở Iceland, đi bè trên sông Green River ở Colorado. Mấy năm trở lại đây, tôi cũng quen dần, cũng trở nên yêu thích kiểu đi du lịch thám hiểm như thế. Nhưng lần này, con trai tôi và Minh Chính đã bàn bạc kỹ, muốn đi mạo hiểm hơn, tự do hơn. Tôi thảm tính, khổ như thế nào cũng phải đi cùng, không thì sau này làm sao có cơ hội đi cùng với một thanh niên 20 tuổi đang tràn trề sức sống (con trai), một anh chàng đang ở độ chín của kinh nghiệm (hướng dẫn viên du lịch) và người bạn đời đang bước vào cái tuổi 40 (Minh Chính) băng rừng vượt biển đi Tây Tạng? Với tôi, đi Tây Tạng chắc chắn là cuộc hành trình mà cả cuộc đời tôi ao ước.

anh 6

Vì thế mà tôi khắc phục mọi khó khăn, hủy cuộc hẹn với Hàn Lương Lộ, Châu Toàn Võ, Vương Hạo Uy để đi Tây Tạng. Ngày đầu tiên khi đến Lhasa, tôi đã bị ốm do chóng mặt vì độ cao. Dù đã uống thuốc dự phòng do cô em họ Đinh Kỳ Văn chuẩn bị nhưng đầu óc tôi vẫn mê man. Minh Chính

thì bất chấp, trưa hôm đó đem hành lý vào khách sạn Lhasa, lập tức hạ lệnh xuất phát đi xem ngày cuối cùng của Lễ hội Sữ. Chúng tôi ngồi trên xe zEEP gập ghềnh đi vào chùa, hai bên đường có rất nhiều hàng tạp hóa, vô số hàng quà, hàng thủ công mỹ nghệ của các nơi từ Mông Cổ, Tây Tạng, Tứ Xuyên, Hồ Nam đến Tân Cương... Vũ hội được tổ chức trên một sân rộng trong chùa, người xem chật ních, nhưng không có bậc thang cũng không có khán đài nên tôi phải vừa xem vừa nhảy lên, nhưng càng xem thì càng nhức đầu, nên phải cầu cứu Minh Chính. Về đến khách sạn, nằm trên cái giường cứng cứng, ầm mồm tôi lại càng nhức đầu hơn. Tôi bắt đầu hối hận vì đã nhất quyết đòi đi.

Thế nhưng, mấy ngày tiếp theo là đi lễ ở cung Đạt-ta, đến chùa Triết Phong xem Lạt-ma tụng kinh và cắm trại ngoài trời, xem mưa đá ở hồ La-mu-xua.

Ngày tháng tám, tuyết rơi mạnh chát thành từng đồng cản hết đường đi, trà sữa của những người dân du mục, điệu múa, điệu nhảy trong lễ hội là những điều mà chúng tôi sẽ chẳng bao giờ quên được. Minh Chính làm ảo thuật cho các tiểu Lạt-ma xem mà cố ý để cho họ đoán ra. Trên những bãi bóng lộ thiên bên đường, con trai tôi so tài cao thấp với các chàng trai của thảo nguyên nhưng cuối cùng phải chịu thua. Tôi thì cùng nhau múa hát với các cô gái Tây Tạng xinh đẹp. Một đứa trẻ sáu, bảy tuổi bẽn lẽn lấy một tập du ký nhật được của khách du lịch đổi cho tôi lấy cây bút bi. Những kinh nghiệm qua mỗi lần tiếp xúc với người dân sở tại càng làm cho chúng tôi có được chút nhận thức về nhân văn, tôn giáo Tây Tạng.

Cũng không ngờ rằng chuyến đi lên đỉnh Himalaya lần đó, lại mở ra phong trào Paramount “lên tới đỉnh cao” của công nghệ toàn cầu Trend Micro.

Chúng tôi lại lên xe đi từ Lhasa tới Shigatse, sau khi vượt qua những ngọn núi cần cỗi, chúng tôi đã tới chân đỉnh Everest. Sau một đêm nghỉ ngơi tại tu viện Rongbuk Monastery, tu viện ở vị trí cao nhất thế giới so với mực nước biển, chúng tôi chuẩn bị các dụng cụ, đồ nghề để chinh phục nóc nhà của thế giới.

Minh Chính hỏi người hướng dẫn: “ Bao giờ thì có thể lên tới đỉnh núi?”, người hướng dẫn cười lớn: “Từ đây mà lên tới đỉnh núi, người leo núi chuyên nghiệp phải mất gần hai tháng. Ông có biết là đỉnh Everest cao 8.848m, chúng ta đang ở độ cao 5.150m”. Thảo nào mà tôi thấy khó thở,

đỉnh Ngọc Sơn của Đài Loan cũng chỉ cao có 3.952m. Tôi đang đứng ở độ cao này, cao hơn rất nhiều những ngọn núi khác trên thế giới, vì thế đỉnh Thánh Mẫu chỉ có thể nhìn thấy mà không thể đến được, chỉ có những nhà leo núi chuyên nghiệp mới leo tới nơi, chúng tôi thật sự cảm nhận được sự bé nhỏ của con người và những khó khăn khi đạt tới đỉnh cao.

Đêm hôm đó, cơn bão tuyết đột ngột xuất hiện, cơ quan quản lý du lịch của vùng núi Tây Tạng thông báo không cho ai đi nữa khiến chúng tôi lại rầu rĩ quay về. Sự thay đổi thời tiết dường như cảnh báo cho chúng tôi những khó khăn khi leo núi và cũng báo cho chúng tôi biết cho dù tâm trí có kiên cường như thế nào thì cũng phải sẵn sàng chuẩn bị ứng phó với nhiều thay đổi thì mới có thể tồn tại. Tuy chỉ đi một lần vội vàng, nhưng từ đây về sau, những cảnh tượng của núi Everest luôn ở trong tâm trí của tôi.

Sự chuẩn bị cho quá trình vươn lên đỉnh cao

Từ Tây Tạng trở về, tôi bỗng nhiên có một cảm giác và sự giác ngộ rất khác lạ, nhất định cần phải chia sẻ kinh nghiệm này cho mọi người, và nhất định đưa thử nghiệm văn hóa này vào cuộc sống thực tế. Do vậy một loạt phương án hoạt động của Trend Micro toàn cầu đã hoạch định, được gọi là Paramount. Paramount là đỉnh núi cao, tượng trưng cho mục tiêu nhìn xa trông rộng của chúng tôi. Như một lẽ tự nhiên, hình ảnh của đỉnh Everest đã tượng trưng cho phong trào lần này.

Mục đích của phong trào Paramount là “sự liên kết tổng thể”, có nghĩa là mục tiêu công việc của mỗi người, mỗi bộ phận, mỗi đơn vị trong Trend Micro cần phải kết hợp hoàn toàn nhịp nhàng với tầm nhìn, sứ mệnh, chiến lược và các giá trị văn hóa của công ty. Mọi người đều hướng tới mục tiêu chung Paramount, đồng tâm hiệp lực, không lãng phí, chuyên tâm hoàn thành nhiệm vụ được giao. Lần này, tôi nhờ Minh Chính gửi email cho toàn công ty, giải thích mục đích của phong trào Paramount. Tiếp đó, tôi thông báo bắt đầu từ tháng 10, tôi và Minh Chính cùng với những người phụ trách sẽ đích thân đến các chi nhánh ở khắp nơi trên thế giới tổ chức một hội nghị Paramount vui vẻ và có ý nghĩa. Sau đó, mỗi một giám đốc phụ trách luân phiên một tuần gửi email, giải thích triển vọng của công ty và ý nghĩa của chiến lược dưới góc độ của bộ phận mình. Cùng thời gian đó, ngoài việc nhanh chóng thiết lập mạng lưới Paramount, tôi còn đăng tải nội dung giải thích triển vọng, nhiệm vụ và sách lược, để toàn thể nhân viên tham gia

và tìm hiểu các câu chuyện xảy ra ở thực tế các nước, phối hợp và làm sáng rõ việc thực hiện văn hóa của Trend Micro. Đồng thời thu thập những điều tâm đắc, giác ngộ hay trích dẫn lời nói của danh nhân thế giới đối với văn hóa của công ty và văn hóa IT. Vương Tâm Di của bộ phận marketing châu Á-Thái Bình Dương cẩn thận chọn lựa người biên tập, làm thành lịch trình mỗi ngày một thứ tiếng của năm 2003, người trúng giải được tặng con chuột quang đặc biệt.

Ngoài những hoạt động thú vị đó, lãnh đạo cao cấp các bộ phận, các khu vực lần lượt tổ chức các cuộc thảo luận, cùng với nhóm chuyên gia hoạch định công việc theo nhiệm vụ và sách lược của công ty, mục tiêu thực tế cần đạt được trong năm 2003, đồng thời cũng thảo luận triển vọng của các bộ phận sao cho phù hợp với triển vọng của công ty, mạng lưới và nội dung thảo luận của những buổi thảo luận đem lại, tất cả các kế hoạch hành động đều do Cục thống nhất Trung ương cung cấp mô hình nhằm thực hiện thống nhất kế hoạch.

Từ tháng 9 đến tháng 10, các chi nhánh của Trend Micro ở khắp nơi đều đang chuẩn bị cho quá trình leo lên đỉnh cao. Thư ký Lưu Tư Luyến bận tới mặt tới mũi, trong khi giám đốc các bộ phận khác bao gồm Giám đốc Marketing Lưu Tú Quân, Giám đốc Nghiên cứu và Phát triển giao diện phần mềm Mã Văn Quyên, Giám đốc Nhân sự Mã Huệ Phàm cùng với Giám đốc Hành chính Giang Thế Kỳ, vì gần đây phối hợp với tôi chuẩn bị vạch kế hoạch, nên phải gánh vác công tác chuẩn bị của Trend Micro toàn cầu. Mọi người không so bì quá trình phân công công việc trước đây, và công việc thì bận rộn hơn nhiều so với bình thường. Tú Quân càng bận càng hăng say. Phó chủ tịch phụ trách nguồn nhân lực của châu Âu tại Anh, Pat Robinson, chịu trách nhiệm chuyến bay đầu tiên tại Munich, cộng thêm một số hoạt động Paramount ở Paris, Stockholm, London nên cần huy động nhân lực trong phạm vi quốc tế, tuy nhiên lại không có tiền lệ để cô học tập, nên không kể ngày đêm phải liên lạc, hiệp đồng. Cùng với tinh thần hưng phấn làm việc của mọi người, kỳ vọng cô đặt vào đó lại càng tăng thêm. Cô là người vốn có tinh thần trách nhiệm nên chẳng mấy khi được ngủ, nhưng cô luôn phấn đấu, cố gắng, thậm chí còn không ngừng tiếp sức cho tôi.

Đây đều là những công việc làm thêm ngoài công việc thường ngày của mỗi người, nếu không có nhận thức chung, thừa nhận sự quan trọng của

hoạt động Paramount thì thật sự rất khó hoàn thành công tác chuẩn bị này trong một thời gian ngắn. Nhưng tôi cảm thấy rất được an ủi khi Trend Micro mặc dù đã lớn mạnh và tuyển thêm nhiều người mới, nhưng vẫn không làm mất đi sự nhiệt tình, năng động và thể hiện đầy đủ văn hóa công ty. Vì mong muốn phong trào Paramount sẽ liên kết chặt chẽ nhân viên Trend Micro toàn cầu với nhau, cộng thêm với mục tiêu và văn hóa chung, cùng vui vẻ leo lên đến đỉnh cao, tôi cảm thấy trách nhiệm rất lớn và trước khi đến Munich thường không mấy khi ngủ ngon, chần chừ êm ả trong nhà bỗng thấy khó chịu hơn là lều bạt ở trên đỉnh Everest.

Mọi nơi đều cần sự tích cực

Sau khi hội nghị lãnh đạo cấp cao tháng 10 diễn ra ngay sau đó, hoạt động đầu tiên của Paramount được tổ chức rầm rộ tại Khách sạn Sinton ở Stockholm. Hơn 150 nhân viên của Seoul, của chi nhánh Trend Micro ở Đức đều đến tham dự, trong hội trường đông đúc đều là những kỳ tài công nghệ thông tin của Đức, vừa tới cửa đã thấy tờ quảng cáo Paramount dán ở ngoài cửa thông báo lịch trình hội nghị, mỗi người đi vào hội trường đều gắn phù hiệu hình tròn có hình núi Paramount trên ngực, mười người ngồi một bàn, chỗ ngồi sắp xếp ngẫu nhiên, giúp mọi người có cơ hội làm quen với đồng nghiệp ở bộ phận khác. Trên trần nhà treo quả cầu ngũ sắc, mỗi màu sắc đều tượng trưng cho một giá trị văn hóa của Trend Micro như sáng tạo, thay đổi, giao tiếp, khách hàng và sự đáng tin cậy. Trong quả cầu ngũ sắc là những điều huyền bí không thể tiết lộ, bốn mặt xung quanh tường dán quảng cáo thiết kế, trên đó viết những hàng chữ lớn về triển vọng, nhiệm vụ, sách lược và văn hóa của Trend Micro, trên bàn ngoài những đồ ăn uống ra còn có bánh vận may, lá thăm may mắn trong mỗi chiếc bánh đều trích dẫn những câu nói hay về văn hóa của Trend Micro, bánh này đặc biệt được đặt tại cửa hàng ăn Trung Quốc, Los Angeles. Tất cả trang trí trong hội trường đều được thống nhất, khắp nơi đều treo bạt lên ở mức độ cao nhất, đều nhắc nhở người tham gia về chủ đề hoạt động của Paramount.

Mọi người xôn xao đi vào hội trường, có lẽ là do các đồng nghiệp lâu ngày không gặp nhau, đi qua đi lại ngắm quả cầu ngũ sắc, xem tờ quảng cáo và ăn bánh vận may, thêm nữa, quang cảnh khiến cho mọi người cảm thấy rất thích thú. Một lúc lâu sau, khá vất vả, các nhân viên mới ổn định chỗ ngồi, tổng giám đốc khu vực châu Âu nói vào micro:

“Hôm nay là buổi tụ họp đầu tiên của hoạt động Paramount, Trend Micro chi nhánh ở Đức làm giống như khi thử nghiệm sản phẩm. Thật là may mắn khi đây là nơi đầu tiên thử nghiệm hoạt động này.”

Sau khi ông giới thiệu sơ lược nội dung, thời gian của hội nghị, Minh Chính bước lên bục, hỏi thăm sức khỏe toàn thể nhân viên, bắt đầu nói về triển vọng, nhiệm vụ của Trend Micro; tiếp theo đó trưởng phòng kỹ thuật (hoặc lãnh đạo bộ phận kỹ thuật khác) nói về sơ đồ kỹ thuật của Trend Micro, trưởng phòng kinh doanh hay trưởng phòng tài vụ nói về mục tiêu tổng thể năm 2003. Để mọi người đều nghe rõ, ngoài người điều khiển chương trình, mỗi bài diễn thuyết đều chỉ giới hạn trong vòng 20 phút, sau đó sẽ có một câu hỏi có thưởng, người trả lời đúng thì tiến lên trước chọn một quả cầu treo, đập vỡ, không khí trở nên náo nhiệt, bên trong rút ra một tờ tiền giấy của Trend Micro cuộn tròn, khiến ai cũng ngạc nhiên, thích thú.

Tiếp đó là trò chơi “nhà giấy” mà mọi người không thể quên được. Đây là trò chơi theo nhóm do con trai tôi học khoa Tâm lý giúp đỡ tôi thiết kế. Nó đưa ra rất nhiều gợi ý trong suốt thời gian tôi hoạch định hoạt động Paramount, viết rất nhiều giải pháp, sách chỉ dẫn trò chơi “nhà giấy” này đều là do nó viết ra, phân phát tới lãnh đạo bộ phận nhân lực ở các nước, ngoài việc phổ biến rõ ràng điều lệ, quy tắc luật chơi ra, còn bổ sung thêm phần thuyết minh về ý nghĩa của trò chơi này.

Trò chơi để lại ấn tượng thật sự

Mười người một bàn, nhiều đồng nghiệp trước đây hoặc chưa thân thiết nhưng khi tham gia vào trò chơi thì cần phải đồng tâm hiệp lực, tận dụng đồng giấy báo và hai cuộn băng dính do bộ phận nhân sự chuẩn bị trước. Đầu tiên, mất khoảng 10 phút cùng nhau thảo luận bàn bạc kế hoạch, sau đó mọi người đều không lên tiếng, trong vòng 10 phút, nhanh chóng hoàn thành một ngôi nhà giấy mà ai cũng có thể chui vào được.

Khi tuyên bố luật chơi, rất nhiều người cảm thấy không thể làm được. Nhưng khi bắt đầu, các nhóm đều vội vàng bàn bạc, thảo luận, sau đó theo hiệu lệnh, mọi người lại im lặng, chỉ nghe thấy tiếng cắt giấy sột soạt, âm thanh lắc rắc của băng dính, mọi người tíu tít quây lại với nhau để dựng nhà, bỗng nhiên vang lên tiếng cười lớn, tiếng kêu, dường như tất cả mọi người đang trở về thời thơ ấu, vui vẻ chơi đùa. Đợi đến tiếng báo hiệu hết

thời gian, mọi công việc dừng lại, nhóm trọng tài bắt đầu cho điểm, chốc chốc lại đưa ra lời bình: “Cái này xây giống như nhà tù, vào được mà không thể ra được”, “Căn nhà này giống như nhà của người lùn, người phải cúi xuống mới chui vào được, đúng không?” ngay lập tức có một cô gái nhỏ nhắn, xinh xắn hùng dũng bước vào bên trong, nhóm người hoan hô, hò reo thắng lợi ầm ĩ. “Ái chà, tại sao nhóm này chỉ có nửa vách tường vậy?” Nhưng không phải nhóm nào cũng đều có thể hoàn tất công việc trong thời gian quy định, “vì chúng ta đáng tin cậy, không xây những căn nhà lộn xộn”..., tất cả đều cười lớn tạo nên một không khí vui vẻ, sảng khoái; cuối cùng tuyên bố tên ba nhóm đoạt giải, hơn nữa còn có phần tự do trình bày ý tưởng căn nhà. Nhìn chung mọi người đều rất thoải mái, cười đùa và không cảm thấy bị gò bó.

Chúng tôi chuyển buổi biểu diễn từ Munich, Paris, London, Stockholm, Syris, Kualalampua, Đài Bắc, Sydney, Tokyo, Thượng Hải, Manila sang Thung lũng Silicon, Los Angeles, Salt Lake và điểm đến cuối cùng là Sao Paulo của Braxin. Ở mỗi nơi, trò chơi nhà giấy luôn là tâm điểm chú ý. Ngôi nhà của người Đức thì kiên cố, vững chãi; còn người Nhật thì ứng dụng kỹ thuật khéo léo; người Mỹ thì thể hiện các loại hoa văn, người Pháp thì thiết kế cẩn thận, người Ý thì không quên vẽ thanh tú, người Australia thì lại dựng nhà kiểu điện thờ thần lầy con người làm cột, người Bắc Âu làm thì giống như căn nhà băng của người Eskimo, còn ngôi nhà do người Đài Loan xây vừa nhanh vừa đúng quy định, nhưng có một điều đáng tiếc là không thể trụ lại được sau trận động đất (những người xung quanh đã làm rung lên). Từ một trò chơi không đến 30 phút, mà có thể nhìn ra được sự khác nhau giữa các nền văn hóa các nước, nhưng cho dù hình dáng bên ngoài như thế nào, tinh thần đồng đội đều có điểm đồng nhất.

Tôi luôn có sự tổng kết như sau:

“Bạn nhìn xem, tận dụng một số tiền có hạn: chỉ có giấy báo và cuộn băng dính mà có thể xây được một căn nhà giấy trong thời gian có hạn, có thể thấy mọi người có rất nhiều sáng kiến. Khi các bạn xây dựng kế hoạch, dùng ngôn ngữ để giao lưu, khi xây dựng nhà thì dùng hành động để giao lưu, giao lưu có rất nhiều hình thức, vượt qua trở ngại, đạt được nhận thức chung thì có thể đặt được kế hoạch, cùng nhau bắt tay thực hiện. Khi thật sự xây nhà, chúng ta bỗng nhiên phát hiện ra rằng giấy báo không đủ dùng

hoặc thiết kế trước đây quá lãng phí thời gian, vì vậy nhanh chóng thay đổi kế hoạch, phù hợp với hạn định, kết quả là chúng ta vẫn có thể hoàn thành nhiệm vụ. Khi chúng tôi đánh giá căn nhà đẹp hay không đẹp, xem nó có phù hợp với nơi cư trú của khách hàng không, tối thiểu là phải để cho người ta thoải mái đi vào bên trong, điều đó thể hiện sự coi trọng khách hàng. Vì vậy điều quan trọng nhất chính là xem nhà có đủ kiên cố, vững chắc hay không. Thật sự cảm ơn mọi người đã đồng tâm hiệp lực thực hiện giá trị văn hóa của chúng ta, cũng như biểu hiện của các bạn trong công việc hàng ngày. Hy vọng qua trò chơi tập thể như thế này, mọi người có thể tiếp nhận giá trị văn hóa của Trend Micro, nếu thật sự vẫn chưa lĩnh hội được ý nghĩa chân thực thì cũng không sao, vì cũng đã tạo nên một kỷ niệm đẹp, ấm áp, vui vẻ có giá trị cho toàn thể nhân viên.”

Sau việc đó, tôi nói chuyện với con trai: “Con có thể được phong là Giám đốc Trò chơi của Trend Micro.” Con tôi vui vẻ tiếp nhận chức vụ hữu danh vô thực này, mặc dù sau khi tốt nghiệp không gia nhập vào Trend Micro, nhưng được phục vụ miễn phí cho Trend Micro, nó cũng thấy vinh hạnh rồi.

Hơi ấm của cái tên

Sau trò chơi nhà giấy, không khí trong công ty tràn đầy sự ấm áp. Tôi và Minh Chính tự tay tặng cho mỗi nhân viên của Trend Micro một túi quà có ghi tên của họ, một cái túi chữ nhật màu đen, có thể dùng để đựng máy tính xách tay, bên trong có một chiếc mũ nhắc nhở suy nghĩ sáng tạo của bạn, giá để điện thoại di động với hình ảnh đứa bé trắng trẻo dùng hai bàn tay in dấu thay đổi ý tưởng, tai nghe máy tính loại mới nhằm tăng cường giao lưu, túi da mở kẹp danh thiếp in dấu mong muốn của khách hàng, cùng với thước và một chiếc máy tính nhỏ để so sánh xem có phải phù hợp với độ tin cậy của mong muốn khách hàng hay không, thêm bộ bút năm màu, mỗi một bút in lời nhắc nhở của sách lược FAMES. Túi quà tặng rất công phu này là trò ảo thuật của Tư Luyện, cô thư ký trẻ trung tháo vát và giỏi ứng biến đã phải ba đầu sáu tay và hỏa tốc thực hiện hơn một tháng trời mới được như thế.

Nội dung của món quà này rất phong phú và ý nghĩa, mọi người đều rất thích chiếc túi này, nhưng điều mà họ cảm động nhất chính là việc tên của họ được khắc trên đó. Đây có thể là sự khổ cực, vất vả, lại phải thẩm tra đối chiếu của phòng nhân sự toàn cầu đặc biệt là Kate Chang (Trương Quỳnh

Văn). Bởi vì có làm như vậy thì họ mới có thể xác nhận được chính xác tên đầy đủ và phức tạp của các nhân viên ở các nước, tạo nên sự khác biệt, do vậy sức ép với cô thật không nhỏ. Cho dù là quốc tịch hay màu da nào, cho dù cùng là nhân viên của Trend Micro, nhưng vẫn hy vọng được tôn trọng cá nhân; hay mặc dù chỉ là một cái tên, nhưng lại có thể cảm nhận được sự quan tâm. Trong hơn 2.000 cái tên của nhân viên Trend Micro, mình có cái tên độc nhất vô nhị, nhận được sự tôn trọng, phần quà này thuộc về mình, giá trị này sẽ không mất đi. Khi chúng tôi gọi tên để tận tay trao quà tặng thì có rất nhiều người cảm động và ngạc nhiên.

Màn cuối cùng, phong cách Latinh

Trong không khí vui vẻ và ấm áp ấy, chúng tôi đều đã lần lượt hoàn thành hoạt động Paramount theo từng chặng một. Đến trạm cuối cùng là Braxin. Tất cả 77 nhân viên Trend Micro của khu vực châu Mỹ Latinh đến từ Braxin, Achentina, Chile, Mexico, Venezuela, Uruguay, Panama, Colombia đều tham gia vào lớp tập huấn ở ngoại ô gần Sao Paulo. Một thanh niên trẻ tuổi, cao lớn, thông minh và hơi rụt rè đi đến và nói với tôi:

“Jenny, có lẽ bà không nhận ra tôi? Lần phát biểu trước của bà tại Mexico tôi không đến kịp, lâu lắm không gặp bà”.

“Hernan Armbruster, làm sao tôi có thể quên được anh?”,

Tôi ôm chầm lấy người bạn thân thiết này. Ngay sau khi tốt nghiệp, cậu ấy đã vào làm ở Trend Micro của Nam Mỹ, hiện nay đã là Tổng Giám đốc ở Braxin, cũng sắp lấy bằng MBA. Mỗi lần gặp những thanh niên trẻ tuổi trưởng thành ở Trend Micro, tôi đều thấy vui mừng, kiêu hãnh vì mình tạo nên một nhân tài và giúp họ trưởng thành.

anh 7

Hoạt động áp chót của Paramount được chọn ở Nam Mỹ, thật sự là một địa điểm thích hợp. Những nhân viên Trend Micro ở châu Mỹ Latinh đều tràn đầy nhiệt huyết và sáng kiến, cuối cùng còn tặng chúng tôi một bài hát do họ tự sáng tác, tất cả mọi người đều ôm vai bá cổ, cùng cất lên tiếng hát: “Trend Micro là số một, đánh bại tất cả, tất cả”. Khi nghe những lời này, cảm thấy một dòng máu nóng chảy trong người, chí khí tăng cao, giống như

từ “cổ lên” của cổ động viên trong mỗi trận bóng đá, quả thật các con dân của quốc gia vô địch bóng đá thế giới này khi hát xong thì đều chạy ra sân, phân đội thi đấu, rồi bắt đầu đá bóng.

Thời gian hoạt động Paramount năm 2002 là ba tháng, kết thúc bằng sự nồng nhiệt kiểu Mỹ Latinh. Thời khắc đã vào đông, Braxin vào cuối tháng 12, nhiệt độ còn nóng hơn cả sự nồng nhiệt của người dân Latinh, thật sự tôi không nói ngoa vì lúc này là 40⁰C. Nhưng điều này cũng không thể ngăn cản được ao ước kỳ nghỉ Giáng sinh của chúng tôi sau một thời gian dài đi công tác, triệu tập hai cậu con trai đang nghỉ phép bay qua đây, cùng với gia đình phó Tổng Giám đốc ở Nam Mỹ Moroli, Tổng Giám đốc ở Braxin Hernan Armbruster và vợ chưa cưới Khang Mỹ, thêm ông bạn cũ đã từng làm Tổng Giám đốc Công ty Trend Micro, Nam Mỹ bay từ New York sang tham gia kỳ nghỉ Giáng sinh này. Một đoàn gồm 11 người sống ở Braxin, cùng đi thám hiểm sông Amazon.

Vào một đêm tối gió thổi mạnh, chúng tôi chèo bè gỗ đi bắt cá sấu, ánh mắt cá sấu phát ra ánh sáng dưới sông giống như đá hồng ngọc, người hướng dẫn viên địa phương bỗng nhiên quay mình, nhảy xuống sông Amazon, khi nhô lên thì thấy tay đang tóm một con cá sấu con đang cựa mình vùng vẫy, sau một hồi kinh ngạc, bất giác tất cả chúng tôi đều vỗ tay hoan hô tài nghệ siêu phàm của anh ta.

“Xuyt! Đừng lên tiếng, tắt hết đèn pin, chúng ta hãy thử nghiệm một chút cuộc sống của cá sấu”. Người hướng dẫn viên du lịch da đen bóng nói: “Bây giờ hãy nhắm mắt lại, hãy lắng nghe nhịp đập của sông Amazon”. Tiếng người nói dần dần chìm lắng, trong đêm tối tĩnh mịch đó lại nghe thấy vô số âm thanh trầm bổng như gió, chim, thú, cá, ếch, côn trùng, rắn, cỏ, cây, nước, thậm chí cả ánh sao trên trời dường như cũng có âm thanh. Yên tĩnh càng lâu, âm thanh nghe được càng nhiều, trong đêm tối sâu thẳm cảm thấy được bàn tay ấm áp của Minh Chính nắm lấy mu bàn tay lạnh lạnh của tôi, sự cảm động trong thời khắc này có lẽ cả đời này sẽ không quên. Sự hòa hợp như thế với hơi thở của tự nhiên, tìm thấy sự phong phú với thiên nhiên hoang dã, tất cả những điều này chỉ có thể cảm nhận chứ không thể nói thành lời, và đọng lại mãi trong tim.

Năm lại qua năm nghiêm túc thực hiện

Ngoài cuộc du ngoạn trên sông Amazon, kỳ nghỉ kết thúc. Quay trở lại cuộc sống ồn ào, tấp nập; thương trường bận rộn, náo nhiệt, lại một năm mới sắp bắt đầu.

Rất nhiều người không quên được hoạt động Paramount, cũng giống như tôi không quên được kỷ niệm về sông Amazon. Họ hỏi tôi dự định làm thế nào để tiếp tục thúc đẩy tinh thần làm việc, nhưng không phải nhớ về kỷ niệm vui vẻ? Tôi thầm nghĩ, đỉnh Everest vẫn chưa leo lên, tất nhiên không thể đi nửa đường mà dừng lại, sông Amazon vẫn luôn chảy mãi, tất nhiên không thể lấy dao mà chặt dòng nước chảy.

Vì thế một tuần sau mỗi kỳ tuyên bố thành tích một quý của công ty trở đi, các lãnh đạo cấp cao ở các khu vực, các bộ phận đều lần lượt tự chủ trì hội nghị giao lưu tăng cường, toàn thể nhân viên tụ họp, lắng nghe kế hoạch sách lược do người chủ tọa thông báo, trưởng phòng tài vụ nói về sổ quyết toán, trưởng phòng kỹ thuật nói về kỹ thuật. Minh Chính đều cố gắng lần lượt đến tham gia các hội nghị ở các khu vực, khi không thể đến được thì dùng băng ghi âm ghi lại nội dung cuộc họp, nhưng lãnh đạo cao cấp ở các khu vực, các bộ phận thì nhất thiết phải tham gia vào mỗi cuộc họp của nhóm mình. Đáng thương cho Lưu Gia Ung, Phó Tổng Giám đốc khu vực châu Á-Thái Bình Dương, khi tham gia hội nghị giao lưu thường là rất vất vả vì ông phải qua ít nhất là bảy hay tám quốc gia. Ông nhất thiết phải tham gia vào các hội nghị toàn thể chi nhánh công ty ở mỗi quốc gia, thảo luận thành tích của quý trước, bàn luận trọng điểm công việc của quý sau, sau đó lại cùng mọi người dùng cơm, hàn huyên với nhau, liên lạc với bạn bè cũ và nhân viên.

Như vậy hoạt động cứ tiếp tục quay vòng, thời gian qua mau, lại đến tháng 10. Mọi người bắt đầu nôn nao nghe ngóng hoạt động Paramount của năm nay? Tôi bất giác giật mình, lại là một năm dễ dàng trôi qua, lại phải tăng cường chuẩn bị gấp rút vội vàng. Nhưng thật là may mắn vì các đồng nghiệp làm việc cùng đều đã có kinh nghiệm, trong một thời gian ngắn hơn, chúng tôi đã chuẩn bị nội dung phong phú hơn nhiều. Chủ đề lần này là 7 sắc cầu vòng đại diện cho chiến lược mới 7 Ups, phần thưởng là một túi tiền vàng. Điểm khởi đầu của lần này là trung tâm hành chính và dịch vụ châu Âu mới thành lập tại Công ty Trend Micro ở Ireland, căn cứ vào câu nói nổi tiếng của địa phương, đi đến chỗ cầu vòng thì sẽ lấy được túi vàng

(Pot of Gold). Chiến lược mới này đang tượng trưng cho việc chúng tôi tin tưởng vào sức mạnh của 7 Ups cầu vồng, sẽ dẫn dắt tương lai của Trend Micro đi vào thời kỳ huy hoàng.

Đây cũng là lần đầu tiên, cuộc thi mang tính toàn cầu tuyển chọn năm giá trị cốt lõi cũng được tổ chức. Chúng tôi đã tuyển chọn 60 nhân viên đến từ tất cả các nước, các bộ phận khác nhau, những người có khả năng thể hiện được giá trị văn hóa của công ty tốt nhất. Phần thưởng sẽ là huy chương bằng vàng mà không ngọn lửa nào có thể phá hủy được, như một cách đề cao văn hóa doanh nghiệp, thứ tài sản mà cả ngàn vàng cũng không đổi được.

KẾT LUẬN

Một lần nữa, chúng tôi lại bắt đầu cuộc hành trình khi mùa Paramount đến. Một vài đồng nghiệp ân cần hỏi tôi: “Chúng tôi rất hạnh phúc vì lại đến mùa Paramount, nhưng bà và Steve thì phải đi đến các địa điểm khác nhau, lặp đi lặp lại bài phát biểu như vậy, chắc chắn sẽ rất mệt, rất vô vị phải không?” Cơ thể mệt mỏi là điều tất nhiên, nhưng những điều nhận được về mặt tinh thần lại làm cho con người quên hết mệt mỏi. Thực ra chúng tôi không phải không nhận ra bài phát biểu cứ lặp đi lặp lại lần này qua lần khác. Nhưng mỗi lần thuyết trình, chúng tôi lại được tiếp xúc với các dân tộc khác nhau, các quốc gia khác nhau và có những kỷ niệm và cảm nhận riêng. Mỗi ngày qua đi, các nhân viên của Trend Micro lại được gần nhau hơn. Với văn hóa và các giá trị chung của công ty, họ sẽ theo đuổi một mục đích, một tầm nhìn thống nhất. Việc quản lý xuyên quốc gia như vậy sẽ khơi gợi cảm xúc của con người, phá vỡ hàng rào ngăn cách giữa các nền văn hóa, là một kinh nghiệm quý báu rất khó tìm. Vậy tại sao chúng tôi lại cảm thấy vô vị được?

Sự từng trải của con người là phải do tích lũy dần mà có, là ngẫu nhiên, thậm chí hai việc không hề liên quan đến nhau. Tuy nhiên tất cả đều có mối quan hệ hữu cơ, ràng buộc với nhau. Tôi cảm động với mỗi sự việc xảy ra trong cuộc sống, với mỗi người từng chung sống với nhau.

Tôi đã từng đặt chân lên đỉnh núi cao nhất, nghe thấy tiếng nước chảy từ dòng sông dài nhất; càng từng trải, tôi càng cảm thấy mình thấp kém. Trời đất rộng lớn, thế giới thay đổi mau chóng như vậy, con người nhỏ bé có thể vượt qua được mấy đỉnh núi cao, uống được mấy gáo nước trên dòng sông lớn?

Chúng tôi cảm thấy rất may mắn khi có thể giao lưu với rất nhiều người có quốc tịch khác nhau, có thể cùng chung tay phát triển Trend Micro. Nếu Trend Micro có thể leo lên đến đỉnh cao, để lại rất nhiều dấu ấn, điều đó nhất định là thành quả do tất cả đội ngũ nhân viên trên toàn cầu đồng tâm hiệp lực tạo ra. Đương nhiên, tạo nên một Trend Micro, một xu thế không

gì ngăn cản nổi còn cần có sự kết hợp sức mạnh của các yếu tố “thiên thời, địa lợi, nhân hòa”.

Niên giám các sự kiện của Trend Micro

Năm Sự kiện

1988 Trương Minh Chính, Trần Di Trân, và Trần Di Hoa thành lập Công ty Trend Micro tại Los Angeles, Mỹ và Đài Loan.

1990 Tung ra thị trường sản phẩm PC-cillin, phần mềm diệt virus hoàn chỉnh cho người sử dụng máy vi tính.

1991 Intel mua bản quyền công nghệ ServerProtect core.

1992 Thành lập Trend Micro tại Nhật Bản, ban đầu đặt tên là Link Corporation.

1993 Virus Buster hoành hành tại Nhật Bản

1994 Thành lập Trend Micro tại Đức, Pháp, Malaysia, Singapore, Hồng Kông, Hàn Quốc và Trung Quốc.

1995 Cho ra mắt sản phẩm PC-cillin 95 với công nghệ update chủ động.

PC-cillin 95 giành các giải thưởng “Năm ngôi sao” của *PC Computing* và “Sự chọn lựa của biên tập viên” của tạp chí *Home PC*.

PC-cillin cũng giành được giải thưởng “Sản phẩm của năm” của *PC World* lần thứ ba liên tiếp.

Tung ra thị trường sản phẩm InterScan VirusWall và công nghệ phát hiện virus On-The-Fly

1996

InterScan VirusWall giành được một giải thưởng của tạp chí *Windows NT*.

SoftBank của Nhật Bản mua lại 35% cổ phần, bắt đầu kế hoạch phát hành cổ phiếu tại Nhật Bản.

1997

Thành lập chi nhánh Trend Micro tại Braxin, Achentina, Philippin, Australia.

Trend Micro niêm yết thành công tại Nhật Bản với mã 4704.

1998 Trương Minh Chính được tạp chí *Business Week* trao giải “ngôi sao của châu Á”.

Đưa ra hệ thống kiểm soát Virus Trend (Trend Virus Control System).

1999 Xuất hiện trên sàn giao dịch NASDAQ.

Giải pháp phòng chống virus cho xí nghiệp (Enterprise Antivirus Solutions) nhận được giải thưởng có uy tín “Sản phẩm của năm” của tạp chí *Network*.

Sản phẩm Enterprise Antivirus được nhận giải thưởng “Sự lựa chọn của biên tập viên” của tạp chí *Home PC*.

Sản phẩm Network Antivirus của Trend Micro được tạp chí *Infoworld* công bố là “Giải pháp của năm”.

CEO Steve Chang và đồng sáng lập Eva Chen lần thứ hai liên tiếp nhận giải ngôi sao châu Á do tạp chí *Business Week* bình chọn.

IDC đưa ra thông báo Trend Micro là công ty đứng đầu thị trường phòng chống virus công mạng, với 54% thị phần.

2000

Cổ phiếu của Trend Micro được niêm yết trong hạng mục đầu tại sàn giao dịch chứng khoán Tokyo.

IDC tuyên bố Trend Micro dẫn đầu về các giải pháp phòng chống virus cho máy chủ.

2001

IDC xếp Trend Micro là nhà bán hàng tự động phát triển nhanh nhất thế giới.

Giám đốc Kỹ thuật Trần Di Hoa nhận được Giải thưởng thành tựu suốt đời do tạp chí *Secure Computing* của Mỹ bình chọn.

2002

Trend Micro đạt được chỉ số Nikkei 225 (là một trong 225 cổ phiếu được dùng để quyết định chỉ số Nikkei).

Tháng 9, Giám đốc Kỹ thuật Trần Di Hoa giành được giải “Women of Vision” do Tạp chí *Information Security Industry* của Mỹ bình chọn.

2003

Giải pháp bảo vệ doanh nghiệp EPS của Trend Micro giành được giải thưởng do tạp chí *PC Magazine* của Mỹ bình chọn.

Xuất bản cuốn sách *Trend Unstoppable* (Xu thế không gì ngăn cản nổi).