

**Kenneth Blanchard, Ph.D.**  
**Sheldon Bowles**

# Gung Ho!

**Bí quyết**

**Phát huy**  
**Nhiệt huyết**  
**Nhân viên**

First News



NHÀ XUẤT BẢN TRẺ



# **Bí quyết phát huy nhiệt huyết nhân viên**

**Kenneth Blanchard**

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

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

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

# Table of Contents

## MỤC LỤC

CÂU CHUYỆN GUNG HO VÀ LỜI HỨA CỦA TÔI

LỜI GIỚI THIỆU

CUỘC GẶP GỠ ĐỊNH MỆNH

BÍ QUYẾT THỨ NHẤT: TINH THẦN CỦA CON SÓC

BÍ QUYẾT THỨ HAI: PHƯƠNG CÁCH CỦA CON HẢI LY

BÍ QUYẾT THỨ BA: MÓN QUÀ CỦA CON NGỔNG

LỜI KẾT

Đôi nét về các tác giả

# MỤC LỤC

[LỜI GIỚI THIỆU](#)

[CÂU CHUYỆN GUNG HO VÀ LỜI HỨA CỦA TÔI](#)

[CUỘC GẶP GỠ ĐỊNH MỆNH](#)

[BÍ QUYẾT THỨ NHẤT: TINH THẦN CỦA CON SÓC](#)

[BÍ QUYẾT THỨ HAI: PHƯƠNG CÁCH CỦA CON HẢI LY](#)

[BÍ QUYẾT THỨ BA: MÓN QUÀ CỦA CON NGỔNG](#)

[LỜI KẾT](#)

[Đôi nét về các tác giả](#)

# CÂU CHUYỆN GUNG HO VÀ LỜI HỨA CỦA TÔI

Tôi đã hứa với Andy Longclaw là sẽ kể cho các bạn nghe về việc chúng tôi đã vực dậy công ty của mình bên bờ vực phá sản như thế nào. Khi đó, tình hình khó khăn, bế tắc tưởng chừng không thể vượt qua được, vậy mà chúng tôi đã tạo ra lợi nhuận kỷ lục bằng chính sự nỗ lực của tất cả mọi người.

Nhưng trước hết, tôi muốn bạn hiểu vì sao tôi đã hứa với Andy như thế và cơ duyên nào đã khiến cho quyển sách này ra đời. Mọi chuyện bắt đầu tại bệnh viện Walton Memorial vào ngày 7 tháng 6 năm 1994. Lúc đó, Andy đang nằm viện. Cả hai chúng tôi đều biết rõ đó là lần gặp gỡ cuối cùng, nhưng thay vì nói những điều cần nói, tôi lại huyền thuyên những chuyện không đâu về thời tiết, về những trận bóng chày và về nhiều chuyện linh tinh khác nữa...

Thật ra tôi muốn né tránh không khí im lặng giữa hai chúng tôi. Tôi không dám nhìn vào mắt Andy, không dám thú nhận với anh rằng tôi đã yêu anh. Tôi cứ ngồi như thế.

Bàn tay sạm nắng của Andy nhẹ nhàng nắm lấy tay tôi:

- Anh yêu em, mãi mãi.

Đôi mắt mệt mỏi của anh nhắm lại, nhưng tôi biết anh không ngủ bởi bàn tay anh vẫn còn đang siết chặt tay tôi. Có thể anh đang nâng niu, trân trọng giây phút quý giá này.

Chúng tôi ngồi đó, tay trong tay.

Nhìn tôi bằng ánh mắt trù mẩn, Andy nói với tôi bằng một giọng rõ ràng nhưng rất yếu:

- Có lẽ anh sẽ phải xa em.

Tôi không đáp, đơn giản bởi vì mọi câu trả lời lúc này đều không cần thiết nữa.

- Chúng ta đã từng chia sẻ ngọt bùi. - Andy nói chậm rãi nhưng dứt khoát. - Và chúng ta vẫn còn rất nhiều việc quan trọng khác phải làm.

Tôi bóp nhẹ tay Andy, lòng trĩu nặng.

- Em có thể làm giúp anh một việc không? Em có thể giúp anh truyền *Gung Ho* lại cho mọi người không?

- Em hứa, anh yên tâm.

Có lẽ suốt cuộc đời này, tôi sẽ chẳng bao giờ quên được ánh mắt ấy.

- *Gung Ho, bạn thân mến!*

- *Gung Ho, bạn thân mến!* - Tôi đáp.

"Gung Ho" là mật mã trò chuyện riêng giữa hai chúng tôi. Đó vừa là lời chúc, vừa là lời chào tạm biệt mà chỉ có tôi và Andy mới hiểu. Vậy mà lần này, đó lại là lời vĩnh biệt.

Rồi anh thiếp đi. Lần này thì anh ngủ thật sự.

Bàn tay thô ráp của anh dần buông khỏi tay tôi.

Tôi không biết mình đã ngồi bên anh bao lâu, cho đến khi bừng tỉnh khỏi dòng suy nghĩ. Nụ

cười vẫn còn phảng phất trên gương mặt Andy. Tôi không nhớ mình đã rời phòng bệnh của anh hay đi gọi cô y tá ra sao. Chỉ biết rằng mình đã lang thang ngoài khu bệnh viện như kẻ mộng du, miên man trong suy nghĩ làm thế nào để thực hiện lời hứa với anh.

Trong tâm trạng buồn đau, tôi chẳng muốn về nhà hay trở lại văn phòng. Sau cùng, tôi quyết định bước vào nhà hàng Denny ở bên kia góc phố và gọi một ly cà phê. Hình ảnh Andy lại hiện ra trước mắt tôi. Bất cứ lúc nào nghĩ đến anh, lòng tôi lại đau thắt. Thật khó mà quên được anh và câu chuyện *Gung Ho* đặc biệt của hai chúng tôi.

**- PEGGY SINCLAIR**

# LỜI GIỚI THIỆU

Kể từ khi cùng nhau viết quyển *Raving Fans: A Revolutionary Approach to Customer Service* (*Bí Quyết Xây Dựng Khách Hàng Cuồng Nhiệt: Giải Pháp Đột Phá Cho Công Nghệ Dịch Vụ Khách Hàng*), chúng tôi phát hiện ra rằng trong cuộc sống hiện tại, có khá nhiều doanh nghiệp đang phải đối mặt với những vấn nạn lớn trong điều hành nhân sự. Đó là tâm trạng mệt mỏi, thiếu cảm hứng và có khi là sự bất mãn của các nhân viên. Đối với những nhân viên này, việc có mặt tại công sở chỉ là hình thức và tám tiếng đồng hồ vàng ngọc đối với họ chẳng có ý nghĩa gì. Và nhu cầu bức thiết nhất của các công ty hiện nay là cần có một công cụ quản lý có thể giúp chuyển biến các nhân viên thành những khách hàng nhiệt huyết nhất.

Hôm đó, chúng tôi háo hức đến thị trấn Walton, nơi có nhà máy Walton số 2 đã và đang trở nên nổi tiếng khắp nước Mỹ. Nhưng thật đáng tiếc, cuộc hẹn với Peggy Sinclair - Giám đốc nhà máy, đã không thành. Một người bạn thân và là đồng nghiệp của cô đang lâm bệnh nặng. Peggy Sinclair đã gửi thư xin lỗi vì sự việc ngoài ý muốn đó.

Peggy Sinclair đã trở thành một huyền thoại tại nhà máy Walton số 2 này. Ngày đầu nhận nhiệm sở nơi đây, cô đã từng ngán ngẩm trước cách làm việc trì trệ của toàn bộ ê kíp lãnh đạo, công nhân. Vậy mà giờ đây, nhà máy Walton số 2 đang là tấm gương sáng về doanh thu, về cách quản lý cũng như môi trường làm việc. Năng suất, lợi nhuận, ý tưởng sáng tạo, chất lượng dịch vụ khách hàng... tất cả đều được xây dựng trên cơ sở lòng nhiệt tình, sự đam mê và tinh thần dũng cảm thay đổi của nhân viên - những người đang cùng nhau làm việc và phấn đấu cho mục đích chung. Nói ngắn gọn, họ là những *Nhân Viên Nhiệt Huyết* nhất của nhà máy.

Vừa đi bộ đến nhà hàng Denny, chúng tôi vừa bàn luận về công việc của mình. Nếu không gặp Sinclair, liệu đến bao giờ chúng tôi mới có thể quay trở lại Walton khi lịch làm việc sắp tới đã kín mít?

"Đức Phật đã dạy rằng, khi học trò đã sẵn sàng, người Thầy sẽ xuất hiện", một trong hai chúng tôi triết lý như thế khi đợi đèn xanh để băng sang góc nhà hàng Denny mà không hề chú ý đến người phụ nữ phía trước cũng đang đi vào nhà hàng. Mãi đến khi ăn xong, chúng tôi mới nhìn đến cô. Khuôn mặt cô đầm nước mắt, và chúng tôi đã nhận ra ngay đó chính là Peggy Sinclair, trông cô không khác gì so với các bức ảnh tại lễ trao giải thưởng cho nhà máy Walton số 2 đăng trên báo.

Vừa lúc đó, Peggy Sinclair cũng nhận ra hai chúng tôi. Cô lau vội nước mắt:

- Tôi là Peggy Sinclair. Tôi xin lỗi đã không thể tham dự cuộc hẹn hôm nay. Hôm nay, hôm nay thật là một ngày chẳng vui đối với tôi.

Bối rối vì không biết phải làm gì trong tình cảnh này, chúng tôi đánh bạo xin phép được phỏng vấn cô dù trong lòng đã định ninh rằng Sinclair sẽ lịch sự cảm ơn và từ chối. Nhưng không, sau một chút do dự, cô chấp nhận lời đề nghị của chúng tôi.

Và câu chuyện mà bạn sắp được đọc sau đây là những gì mà chúng tôi đã viết lại sau ba giờ phỏng vấn Peggy Sinclair tại nhà hàng Denny.

**- KEN BLANCHARD VÀ SHELDON BOWLES**

# CUỘC GẶP GỠ ĐỊNH MỆNH

Thế là tôi, Peggy Sinclair, ngôi sao đang lên của văn phòng chính nhà máy Walton số 2, hôm nay chính thức được bổ nhiệm vào chức vụ Giám đốc nhà máy.

Quản lý cả một nhà máy! Sự kiện long trọng này khiến tôi như bị hoa cả mắt. Dù đã tìm hiểu rất nhiều về lý thuyết quản trị nhưng tôi vẫn chưa có cơ hội thực hành bao giờ cũng như chưa từng tham gia khóa huấn luyện quản lý nhà máy nào, chứ đừng nói đến việc quản lý một nhà máy đang phải đối mặt với nhiều vấn đề như nhà máy Walton số 2 này.

Một lần, tôi đã chỉ ra sai lầm nghiêm trọng trong chiến lược mới của Già Morris. Tuy có bức bối và khó chịu, ông đã phải công nhận sự thật mà tôi đã nêu trong bản báo cáo. Và việc làm đó của tôi, tuy có gây khó chịu cho một đồng nghiệp, đã góp phần tiết kiệm cho nhà máy đến một triệu đô-la. Do đó, tôi nghĩ mọi người đã rất tin tưởng và hy vọng một điều khi giao cho tôi công việc quản lý này.

Hôm đó là ngày thứ Ba, mùng 4 tháng 9. Đó là ngày đầu tiên tôi đến nhà máy kể từ khi được bổ nhiệm công việc mới. Cảm giác thật phấn chấn và đầy hứng khởi. Và cũng chỉ trong ngày làm việc đầu tiên đó, tôi phát hiện ra rằng so với tất cả các nhà máy khác trong hệ thống công ty, đây chính là đơn vị rệu rã nhất. Trước đây, chưa bao giờ tôi hình dung nó tệ đến thế. Nhưng sự thật vẫn là sự thật. Và chuyện nhà máy này tồn tại được cho đến ngày hôm nay quả thật là một điều khó tin!

Tôi biết mình đang đứng trước những thách thức rất lớn. Tận đáy lòng, tôi biết chắc rằng trong vòng từ sáu tháng đến một năm nữa, nhà máy này hẳn sẽ phải đóng cửa. Thế là chấm hết! Và rất có thể tôi cũng phải ra đi. Suy cho cùng, tôi cũng chỉ là một kẻ giơ đầu chịu báng hoàn hảo cho nhà máy Walton số 2 này mà thôi.

Không cần phải là thánh cũng có thể hiểu được vì sao nhà máy này lại hoạt động ị ạch như thế. Ban lãnh đạo nơi đây đã đối xử theo kiểu cạn tàu ráo máng với nhân viên, coi các nguyên vật liệu thô thậm chí còn đáng giá hơn sức người. Và để đáp trả lại thái độ đó của ban quản lý, đám công nhân đã liên kết với nhau và làm việc với một thái độ tiêu cực, ngấm ngầm nhưng hết sức nguy hiểm.

Khi gặp gỡ, trò chuyện với các thành viên của ban quản lý, tôi nhận thấy trong guồng máy rệu rã đó vẫn còn một mắt xích khá tốt, đó là bộ phận quản lý chất lượng thành phẩm với đội ngũ 150 nhân sự. Mặc dù nhà máy đang phải đối mặt với rất nhiều khó khăn, nhưng tôi dám chắc rằng không có bộ phận nào trong toàn bộ hệ thống ba mươi hai nhà máy của chúng tôi lại có năng suất cao đến thế! Nghĩa là khoảng 10% lực lượng lao động của nhà máy này là những viên ngọc quý! Và 90% còn lại chỉ là những đồng than xỉ tự hủy không hơn.

Thế nhưng, chính người giám đốc bộ phận quản lý chất lượng thành phẩm đã khẳng khái bác lại nhận định của tôi bằng một câu chắc nịch rằng:

- Rồi chị cũng phải nhanh chóng thay tay trưởng phòng thành phẩm đó thôi!
- Tại sao? - Tôi hỏi lại và cảm thấy hơi ngạc nhiên khi thấy việc sa thải một ai đó trong bộ phận của viên giám đốc này lại là trách nhiệm của tôi chứ không phải của ông ta. Tuy nhiên, ngay lúc đó tôi chỉ tò mò muốn biết vì sao người trưởng phòng thành phẩm lại là đối tượng chính của việc sa thải.
- Andy Longclaw vốn là dân da đỏ, mà bản chất của dân da đỏ thì chị cũng biết rồi đấy. À, mà chị chớ có nghĩ tôi có tư tưởng phân biệt chủng tộc đấy. Thành thật mà nói, gã này chuyên môn cũng khá. Thậm chí hẳn còn có cả bằng thạc sĩ quản trị kinh doanh cơ đấy. Nhưng về tính cách,

hắn là một tay chuyên gây rắc rối và thực sự là một cái gai trong mắt mọi người. Bộ phận này sẽ trở nên tốt hơn nếu không có gã. Tôi ngán gã này đến cổ rồi. - Và ông ta còn bồi thêm bằng thái độ bức bối và hậm hực.

Tôi không biết Andy Longclaw có phải là một người hay gây rắc rối như lời vị giám đốc bộ phận quản lý chất lượng thành phẩm hay không, nhưng tôi biết chắc chắn một điều rằng, vị giám đốc này sẽ khó có thể trụ lại khi tôi còn đương nhiệm ở đây. Bản thân tôi cũng có thể bị sa thải trong một tương lai gần, nhưng tôi không thích làm việc với những kẻ hẹp hòi như ông ta.

Vào cuối giờ làm việc, khi các nhân viên đã về hết, tôi nấn ná ngồi lại thêm nửa giờ. Sau một lúc lâu đi đi lại lại trong phòng, tôi quyết định đóng cửa ra về.

Trời vẫn còn sáng, tôi thả bộ dọc theo con đường Main, lang thang vô định với những suy nghĩ mông lung. Thị trấn này có hai siêu thị, hai nhà thuốc và một tượng đài trước thư viện trung tâm. Khi đọc hàng chữ dưới chân tượng, tôi phát hiện ra rằng không như hầu hết các thị trấn khác, tượng đài này là để tôn vinh một nghệ sĩ thay vì một chiến binh hay một chính trị gia lỗi lạc. Rõ ràng, Walton chính là quê hương của Andrew Payton, nhà điêu khắc gỗ gốc da đỏ Bắc Mỹ, người đã giành nhiều giải thưởng quốc tế với các tác phẩm điêu khắc miêu tả cuộc sống hoang dã.

Tôi lang thang đến đường số Bảy và băng qua cầu. Một thảm cỏ xanh mướt trải dọc theo bờ sông, một băng ghế dài quay mặt ra bờ sông. Phía bên kia sông là ống khói sừng sững của nhà máy. Phải, đó là nhà máy Walton số 2 đang đứng trơ trọi, vô hồn giữa khung cảnh hữu tình này. Quả là một sự đối lập khá thú vị giữa vẻ yên bình của thiên nhiên và những bão giông đang xảy ra bên trong nhà máy.

Tôi tiến về phía chiếc ghế trong tâm trạng vô cùng chán nản. Tôi cảm giác mình khó có thể đảm đương nhiệm vụ đầy thử thách này. Vực dậy một nhà máy đang trên bờ phá sản không phải là một chuyện dễ, cho dù tôi có là người nhảy bến đến mấy. Vấn đề mấu chốt nằm ở đâu? Tôi cứ loay hoay mãi với câu hỏi đó mà không biết mình phải bắt đầu từ đâu.

Chợt, tôi nhìn thấy một người đàn ông tóc đen cao lớn đang đi về phía tôi. Đầu ông hơi cúi xuống, tay đút túi quần. Rồi ông ngồi xuống phía đầu kia của chiếc ghế. Bình thường, tôi không có thói quen ngồi cạnh một người lạ, nhưng riêng hôm nay cảnh vật nơi đây lại mang đến cho tôi một cảm giác an toàn dễ chịu.

- Xin lỗi, tôi có thể ngồi đây được không?

- Anh cứ tự nhiên.

Tôi nhìn băng quơ một lúc và để ý thấy từ khi ngồi xuống đến giờ, người đàn ông chỉ nhìn vào cỏi xa xăm.

- Hình như anh đang gặp điều gì rắc rối? - Tôi hỏi, vì lịch sự hơn là quan tâm.

- Tôi sắp phải nghỉ việc. - Người đàn ông trả lời bằng một sự thẳng thắn dễ mến.

- Sao lại thế? - Tôi mạo muội hỏi, lòng cảm thấy đỡ phiền muộn hơn về chuyện của mình.

- Tôi làm việc ở nhà máy đằng kia. - Người đàn ông chỉ tay về phía nhà máy Walton số 2 bên kia sông. - Ít ra là cho đến hôm nay, tôi đã gắn bó với nó mười lăm năm. Còn ngày mai thế nào, ai mà biết được?

- Nhưng tại sao lại thế cơ chứ? - Tôi tò mò hỏi.

- Lão sếp muốn đuổi tôi, nhưng lại không đủ can đảm để nói chuyện phải trái với tôi. Tôi đoán là lão ta sợ phản ứng cực đoan từ đám công nhân chúng tôi.

- Phản ứng cực đoan ư? - Tôi ngạc nhiên hỏi lại.

- Phải. Nhưng thực lòng mà nói, tôi nghĩ công nhân cũng sẽ chẳng phản ứng làm gì. Chúng tôi ai mà không biết tình trạng bê bối của nhà máy. Nó chỉ có thể tồn tại được trong vòng từ sáu tháng đến một năm nữa thôi. Bởi vậy, việc tôi hay một ai đó bị tổng khởi nhà máy lúc này cũng có quan trọng gì đâu. Nhưng ở đây, chúng tôi nổi tiếng là nóng tính, có thể vì thế mà ông ta thấy gờm.

Tôi thích thú ngắm nhìn người bạn mới. Theo diện mạo đặc trưng của anh ta, tôi đoán đó là một người da đỏ , thậm chí tôi còn đoán biết được anh ta là ai. Nhưng anh ta thì không hề biết tôi.

- Có một quý bà nào đó vừa mới về nắm quyền. Một Mụ Phù Thủy Độc Ác Miền Tây, tôi nghe người ta đồn như vậy. Lão sếp của tôi nói rằng bà ta sắp đuổi tôi, và tôi cũng đã tính đến khả năng đó. Đã mười lăm năm gắn bó với nhà máy này mà thôi, tôi cũng chẳng muốn quan tâm nữa. Kiểu gì thì tôi cũng chẳng thể tồn tại ở đây lâu, nhất là trong tình trạng làm ăn thất bát này. Không biết điều gì sẽ xảy ra với hàng trăm, hàng nghìn công nhân nơi đây khi nhà máy này đóng cửa. Đối với tôi, sáu tháng hay ngay ngày mai cũng chẳng có gì khác biệt. Tôi chỉ muốn cùng các đồng nghiệp của mình làm việc cho đến giây phút cuối cùng, bởi chúng tôi có chung một mục tiêu.

- Có chung một mục tiêu? - Tôi ngạc nhiên hỏi.

- Đúng vậy. - Andy mỉm cười. - Chúng tôi làm việc vì mục tiêu đó. Dù có ra đi, chúng tôi cũng sẽ rời khỏi nhà máy trong tư thế ngẩng cao đầu.

Đến đây thì tôi đã biết chắc người ngồi đối diện với mình là ai. Và tôi thích cái ý nghĩ kết thúc công việc "trong tư thế ngẩng cao đầu" của anh ta. Ngày cuối cùng vẫn sẽ là một ngày làm việc hiệu quả nhất, đạt năng suất cao nhất. Ngay chính khoảnh khắc ấy, tôi quyết định sẽ tiếp tục theo đuổi công việc đến cùng, tiếp tục chiến đấu đến cùng!

- Hình như chị cũng đang gặp rắc rối phải không? - Anh ta dò hỏi.

- Tôi cũng như anh thôi. Tôi sắp bị sa thải rồi.

- Chị có nói đùa không đấy?

- Tôi không quen đùa những việc quan trọng như thế! Sếp đang muốn tổng khởi tôi, và tôi cũng đang chờ quyết định của ông ấy.

- Hóa ra chúng ta cùng chung hoàn cảnh. À, mà chị làm việc ở đâu nhỉ?

- Ở nhà máy đằng kia kìa. - Tôi chỉ tay về phía bên kia sông.

- Thật ư? Vậy sao tôi lại chưa gặp chị lần nào nhỉ? Nhà máy có một ngàn năm trăm nhân viên, và tôi thuộc tên biết mặt hầu hết mọi người. Tại sao tôi lại không thể nhớ ra chị nhỉ? Thế chị làm gì ở đó vậy?

- Làm gì à? - Tôi đáp bằng một nụ cười thật tinh quái. - Tôi là Mụ Phù Thủy Độc Ác Miền Tây đây và tôi cũng đoán rằng anh là Andy Longclaw, đúng không? Tôi đã nghe kể về anh. Nói chung toàn những chuyện chẳng mấy hay ho gì cả.

Andy bắt đầu đứng lên và lăm bầm bằng một giọng bức bối rõ rệt:

- Thì ra là thế. Lại những kiểu đồn thổi vớ vẩn về một thằng cha da đỏ chết tiệt chứ gì? Tôi chẳng lạ gì với mấy trò đó. Mà đằng nào thì tôi cũng phải rời khỏi nhà máy này.

- Nếu có một ai đó phải ra đi thì người đó chắc chắn không phải là anh. Tôi đang cân nhắc khả năng chia tay với một trong các vị giám đốc bộ phận - một con người hẹp hòi, ích kỷ, chỉ biết đến bản thân mình. Ông ta còn muốn sa thải nhân viên sáng giá nhất của nhà máy - Andy Longclaw.

Andy nhìn tôi kinh ngạc:

- Chị đánh giá cao tôi thế ư?

- Tôi có thể là Mụ Phù Thủy Độc Ác Miền Tây, nhưng chắc chắn tôi không phải là một kẻ bù nhìn.

- Thế chuyện bị sa thải là do chị bịa ra đấy chứ?

- Cứ cho là như vậy. - Và tôi bắt đầu kể cho anh nghe đầu đuôi mọi chuyện. Lần đầu tiên trong đời, tôi dốc hết lòng mình để chia sẻ cùng một người đàn ông hoàn toàn xa lạ. Trực giác mách bảo với tôi rằng, anh ta là một người đặc biệt mà tôi có thể tin tưởng.

- Anh có thể nói cho tôi biết điều này được không? Bộ phận quản lý chất lượng thành phẩm của anh có vẻ như đang hoạt động rất tốt trong một hệ thống rệu rã và trì trệ. Tại sao lại có chuyện lạ đời như vậy?

- Vì tất cả chúng tôi đều là những Gung Ho. - Nghĩa là sao? Có phải anh muốn nói đến sự phấn khích và nhiệt huyết?

- Chính xác, chúng tôi là những Gung Ho thực thụ, đầy nhiệt huyết, năng nổ và luôn làm việc hết mình.

- Và các anh làm việc trong nhà máy đó sao?

Với vị giám đốc bộ phận kia?

- Điều đó không thành vấn đề vì tất cả chúng tôi đều là những Gung Ho. Chính ông tôi đã truyền lại cho tôi triết lý Gung Ho này. Và tôi đã áp dụng triết lý này cho bộ phận chúng tôi. Còn kết quả thì như chị đã nhìn thấy.

- Vậy anh có thể truyền đạt ý tưởng này cho tất cả các bộ phận còn lại của nhà máy được không?

- Được thôi. Nhưng có một điều mà tôi muốn chị rõ.

- Điều gì thế? - Tôi hỏi.

- Tôi đã mất năm năm trời để biến bộ phận quản lý chất lượng thành phẩm này thành bộ phận của những Gung Ho. Và tôi đoán chị cũng sẽ phải mất từ sáu tháng đến một năm để làm được điều đó.

- Có thể. - Tôi xuống giọng.

- Ý tôi muốn nói là để thực sự biến toàn bộ nhân lực của nhà máy này thành các Gung Ho, chúng ta cần phải có thời gian.

- Nếu anh đã thành công khi áp dụng triết lý này, chẳng lẽ anh không thể hướng dẫn tôi làm

nhANH HƠN SAO?

Andy im lặng khá lâu. Dường như anh không để ý đến những lời tôi nói. Rồi bỗng anh lẩm nhẩm như đang độc thoại với chính mình:

- Ba năm. Ít nhất là ba năm.

- Nhưng chúng ta chỉ có nhiều nhất là một năm thôi, Andy à. - Tôi nói như muốn lay anh tỉnh lại khỏi dòng suy nghĩ.

- Chị phải mất ba năm để có một tập thể *Gung Ho*. Nhưng nếu đi đúng hướng, chỉ sau một năm chị đã có thể chứng kiến sự thay đổi.

- Đủ để cứu vãn tình hình nhà máy chứ?

- Không ai có thể đảm bảo được điều này.

- Thế sao ta không thử nghiệm nhỉ? - Tôi đề nghị.

- Quan điểm của chị cũng hay đấy. *Gung Ho, bạn thân mến*.

- Tôi là Peggy Sinclair. - Tôi chìa tay ra cho Andy và lặp lại câu nói của anh. - *Gung Ho, bạn thân mến*.

Từ đó trở đi, bất cứ lúc nào gặp nhau hoặc chia tay, chúng tôi đều nói cùng một câu - *Gung Ho, bạn thân mến*.

- Nhưng còn một điều khiến tôi băn khoăn... - Tôi nói, buông tay Andy ra.

- Chỉ một điều thôi sao? - Gương mặt Andy toát lên một nụ cười nồng hậu.

- Ngay bây giờ thì chỉ có một. Anh đã có bằng thạc sĩ quản trị kinh doanh, anh lại có khả năng điều hành khá tốt, tôi không hiểu tại sao anh vẫn còn ngồi ở đây? Theo đánh giá của riêng tôi thì anh có thể đảm đương nhiều nhiệm vụ khác quan trọng hơn.

Khi nghe câu trả lời của Andy, tôi cảm thấy vô cùng ân hận vì đã vô tình khơi lại vết thương cũ trong lòng anh. Câu chuyện riêng của anh thật buồn, nhưng Andy đã không ngần ngại kể cho tôi nghe.

Trên đường đón con từ trường về nhà, vợ anh đã bị một tên lái xe say rượu tông phải. Cả hai được chôn cất tại thị trấn Walton này, chính vì thế mà Andy chẳng thể rời xa nơi đây.

- Chúng tôi đã có kế hoạch chuyển nhà đến một thành phố khác sau vài năm làm việc. Nhưng tất cả đã đảo lộn...

- Xin lỗi anh, tôi không cố ý.

- Không có gì đâu. Chuyện xảy ra đã lâu, nhưng đêm đêm nó vẫn làm tôi mất ngủ.

Tôi không biết nói gì thêm nữa và đành im lặng. Một khoảnh khắc thật vụng về chậm chạp trôi qua.

Sau cùng, tôi lên tiếng:

- Nếu chúng ta quyết định áp dụng triết lý *Gung Ho* ở đó, - tôi chỉ tay về hướng nhà máy phía bên kia sông, - chúng ta sẽ bắt đầu công việc này từ đâu?

- *Từ Tinh Thần Của Con Sóc.* Tất cả đều bắt đầu bằng *Tinh Thần Của Con Sóc.* Sau đó đến *Phương Cách Của Con Hải Ly* và đến *Món Quà Của Con Ngỗng.* Tôi sẽ nói với chị cận kề hơn vào chiều mai, khoảng 3 giờ rưỡi khi tôi ra ca. Tôi sẽ đón chị tại cổng chính nhà máy, và đưa chị về vùng ngoại ô.

Đó là một khởi đầu lạ lùng cho mối quan hệ giữa chúng tôi, một tình bạn khảng khái, vĩnh cửu. Chúng tôi đã gắn bó nhiều năm bên nhau, giúp nhau cùng tiến bộ để rồi cùng nhau nhận giải thưởng cao quý của Chính phủ trao tặng tại Nhà Trắng vì những đóng góp cho nhà máy Walton số 2 - nhà máy Gung Ho.

Sau này, có người cho rằng sở dĩ tình bạn của chúng tôi bền vững vì chúng tôi đều là những kẻ lép vế trong xã hội. Tôi là một phụ nữ, còn Andy là một người da đỏ. Nhưng có thể, người đời đã không nhìn thấy hết những điều còn lại. Có thể tôi chỉ là một phụ nữ yếu đuối, nhưng ngày đó, ít nhất tôi cũng đã tỏ ra cương quyết muốn làm được một điều gì đó. Còn Andy, anh biết rõ nguồn gốc của mình, nhưng anh biết mình cần gì, muốn gì. Andy luôn nói với tôi rằng *"Nếu không cố gắng làm người dẫn đầu, hoàn cảnh sẽ chẳng bao giờ thay đổi"*. Và Andy đã luôn là người dẫn đầu, trong mọi hoàn cảnh.

Sáng hôm sau, tôi đi một vòng quanh nhà máy trước khi công nhân ca đêm giao ca.

- Tôi chưa bao giờ nhìn thấy vị quản lý nào đến nhà máy vào ca đêm! - Viên đốc công phân bua khi tôi bắt gặp ông ta đang chơi bài trong văn phòng khu sản xuất. Trước đó, tôi đã yêu cầu ông ta kiểm tra tất cả các bộ phận. Và tôi cũng yêu cầu ông kiểm tra lại một lần nữa vào tám giờ sáng hôm sau.

Vì đã từng làm việc ở đây từ khi vừa mới tốt nghiệp đại học nên tôi thuộc nằm lòng quy trình công việc của các bộ phận. Tôi biết rõ các đốc công này đều là những người có kiến thức và hiểu biết, chỉ có điều là họ chểnh mảng trong công việc mà thôi.

Nếu các vị đốc công ngạc nhiên khi thấy tôi hiện diện ở văn phòng khu vực sản xuất thì các giám đốc bộ phận lại tỏ ra bức bối và khó chịu. Khi bắt gặp tôi đi thị sát tình hình nhà máy, họ xúm lại tìm cách làm cho tôi phải quay trở về khu vực văn phòng:

- Chúng tôi sẽ tóm tắt tình hình cho bà trong phòng họp...

- Ở văn phòng có đủ dữ liệu hơn.

Khi nhận ra là tôi sẽ không nhượng bộ, họ mới tỏ ý rút lui. Ai nấy cũng đều thở phào nhẹ nhõm khi tôi đề nghị tất cả quay trở lại phòng làm việc, ngoại trừ giám đốc bộ phận quản lý chất lượng thành phẩm. Vì muốn tạo cho vị giám đốc bộ phận này một cơ hội để tự khẳng định mình, tôi đề nghị ông ta cùng đi kiểm tra nhà máy.

- Thật chẳng ra làm sao cả. Công nhân ở đây lẽ ra phải làm việc siêng năng hơn nhiều. Tôi đã yêu cầu cắt bớt năm phút trong giờ giải lao nhưng anh ta không nghe. Chỉ toàn những người ưả trốn việc. Biết vậy nhưng tôi chẳng thể nào cho họ nghỉ việc được. - Viên giám đốc không ngớt lời ca thán về Andy.

Tôi để ý thấy các chữ Gung Ho trên khắp các bức tường cũng như máy móc, thiết bị. Lấy làm lạ, tôi hỏi vị giám đốc bộ phận thành phẩm:

- Những chữ này mang ý nghĩa gì?

Ông ta nhìn chúng với vẻ ngạc nhiên, như thể chưa từng thấy chúng bao giờ.

- Tôi cũng không biết nữa. Có lẽ là một loại khẩu hiệu kích động công nhân nổi loạn. - Ông ta

buông lời kết luận.

- Ý ông định ám chỉ Andy Longclaw à?

- Chính hẳn chứ còn ai vào đây nữa. Hẳn ta đang cố tình gây rối nhà máy. - Viên giám đốc bộ phận lâu bầu rồi bỏ đi.

"*Gây rối ư?*", tôi tự hỏi và nhìn quanh. Đây thật sự là bộ phận mẫu mực nhất trong hệ thống ba mươi hai nhà máy. Những vật dụng được sắp xếp ngăn nắp, sàn nhà bóng loáng, còn các công nhân trong bộ đồng phục sáng màu đang chăm chú làm việc. Trên tường, bảng ghi nhận báo cáo tiến độ công việc được cập nhật rất chi tiết.

Tôi cảm nhận rất rõ một không khí làm việc thân thiện, cởi mở nhưng nguyên tắc. Nó khác hẳn với vẻ ảm đạm, buồn tẻ trong các bộ phận còn lại của nhà máy.

Quyết định đầu tiên của tôi ngay khi quay trở lại văn phòng thật không dễ thực hiện. Bằng một khoản trợ cấp thôi việc khá tử tế, tôi đã quyết định chia tay với một trong mười tám vị giám đốc bộ phận của mình. Xưa nay tôi vẫn thường tin rằng, bất cứ ai rời cũng sẽ trưởng thành, nhưng có lẽ tôi không có đủ thời gian và kiên nhẫn để làm việc với người này. Đôi khi, cách duy nhất để tồn tại và phát triển là phải biết dám thay đổi.

Trong cuộc họp với mười bảy vị giám đốc còn lại, tôi đã nói với họ hai điều:

- Thứ nhất, nếu anh chị nào có ý muốn rời bỏ công ty, cứ việc ra đi. Những ai ở lại đây phải cam kết thay đổi và cố gắng làm việc.

Mẫu tin thứ hai cũng khiến họ lo lắng không kém, rằng tôi sẽ rời nhà máy vào buổi trưa hôm đó để ra vùng ngoại ô tìm hiểu về *Tinh Thần Của Con Sóc*.

Mười bảy vị giám đốc đã nhận ra sự cứng rắn trong các quyết định của tôi và lần lượt nối đuôi nhau rời khỏi văn phòng của tôi trong sự lo lắng. Và họ càng ngạc nhiên hơn khi nhìn thấy tôi chông chênh sau yên xe của Andy.

- Chị đã sẵn sàng chưa? Chúng ta khởi hành nhé.

# BÍ QUYẾT THỨ NHẤT: TINH THẦN CỦA CON SỐC

Có lẽ chưa bao giờ tôi nghĩ đến cảnh một ngày nào đó, mình lại ngồi sau lưng một anh chàng da đỏ và phóng như bay trên xa lộ. Thế mà giờ đây, tôi lại đang rất thích thú yên vị sau lưng Andy và hướng về phía ngoại ô. Tôi đang đặt cược số phận của mình trong mớ lý thuyết quản trị của ông nội anh ta với những con sóc, hải ly và ngỗng - những thứ nghe có vẻ buồn cười và không mấy khả thi. Tuy nhiên, trực giác mách bảo tôi phải làm những điều cần làm. Tôi tin rằng triết lý Gung Ho chính là chiếc chìa khóa giúp tôi cứu vãn bản thân cũng như nhà máy Walton số 2 này.

Chẳng mấy chốc, chiếc xe đã rời đường chính để rẽ vào vùng ngoại ô. Andy cho xe tiến vào một con đường mòn lầy lội gần bìa rừng khi chúng tôi đã cách thị trấn khoảng chừng mười lăm dặm.

- Chúng ta tới nơi rồi. - Andy nói trong khi tắt máy chiếc Harley.

Chúng tôi đang đứng giữa một khu rừng vân sam. Gần đó có ngôi nhà nhỏ làm bằng gỗ. Vòm cổng phủ đầy dây leo và ống khói làm bằng đá tảng làm cho ngôi nhà trông càng thêm cổ kính.

Một sự tĩnh lặng tuyệt vời! Tôi bắt đầu thả bộ về phía ngôi nhà, hòa mình vào khung cảnh thiên nhiên yên bình. "*Thật tuyệt.*" - Tôi quay sang Andy và ngay lúc đó, tôi như không tin vào mắt mình. Ngay sau lưng Andy là một con nai mẹ cùng mấy chú nai con. Chúng đang rón rén bước qua khoảng đất hoang đến bụi cây phía bên kia.

Tôi chỉ vội về phía mẹ con nhà nai. Andy bình tĩnh quay lại và nói:

- Đó là Mabel và Fred. - Mabel và Fred là sao?

- Đó là tên tôi đặt cho chúng. Tôi vẫn thường để một ít muối gần cái cây đó. Mỗi ngày, chúng đến đó vài lần để ăn muối.

Andy dẫn tôi đến cổng, lấy vài chai bia ướp lạnh và bảo tôi ngồi xuống một chiếc ghế đu rộng kiểu cũ, còn anh nằm xuống chiếc võng gần đó.

- Đã đến lúc khám phá Tinh Thần Của Con Sóc rồi đó.

Tôi nhìn anh chờ đợi.

- Bây giờ tôi chợp mắt một lát. Trong khi đó, chị sẽ quan sát những con sóc ở đằng kia.

- Thế mà tôi cứ nghĩ là anh đang chuẩn bị dạy cho tôi về *Tinh Thần Của Con Sóc* cơ đấy.

- Chị cứ bình tĩnh. Đằng nào rồi chị cũng sẽ được học. Thôi tôi buồn ngủ quá rồi. Trước tiên, chị cứ quan sát lũ sóc, sau đó nói cho tôi biết nhận xét của chị nhé.

Nói vừa xong, Andy nhắm mắt ngay lập tức. Còn lại một mình tôi với lũ sóc! Tôi không thể hiểu hành động của người đàn ông lạ lùng này. Anh ta thừa biết tôi là ai và anh ta cũng biết rõ là còn hàng khối công việc đang chờ tôi. Vậy mà...

Tôi không biết mình phải làm gì lúc này. Rồi tôi chợt nhớ đến những điều mắt thấy tai nghe tại bộ phận quản lý chất lượng thành phẩm. Andy nói rằng triết lý Gung Ho bắt đầu bằng *Tinh Thần Của Con Sóc*. Có lẽ đó là lý do anh ta muốn tôi quan sát những con sóc này đây. Tôi quyết định sẽ thử nghiệm số phận mình với con người lạ lùng đầy cá tính này.

Andy nói đúng. Ở đây nhìn đâu cũng thấy sóc. Ngay bên ngoài cổng của ngôi nhà có một cái

máng bằng gỗ chứa đầy những hạt hướng dương. Lũ sóc chạy nhón nháo ra khỏi rừng, băng ngang qua bãi cỏ và nhảy tứ tung lên máng, nhặt các hạt hướng dương rồi quay trở về rừng.

Tôi bắt đầu nhắm tính thời gian trung bình cho một chuyến tha mồi của lũ sóc. Ba phút năm mươi giây. Tức là khoảng mười sáu chuyến trong một giờ đồng hồ. Bọn chúng cứ cần mẫn đi về như thế. Còn những hạt hướng dương cứ tự động theo máng trượt đi xuống từ chiếc thùng để trên cao.

- Chị đã quan sát được những gì rồi? - Giọng nói còn ngái ngủ của Andy chợt xen ngang.

- Nhìn những con sóc này, tôi chợt nghĩ nếu mọi người ở nhà máy Walton số 2 làm việc hăng hái và tích cực giống như chúng thì mọi việc hẳn đã khác đi rất nhiều.

- Hẳn là vậy rồi. - Andy nói trong khi vẫn đung đưa chiếc võng.

Tôi đợi Andy tiếp tục, nhưng anh ta vẫn im lặng. Cuối cùng tôi đành phải lên tiếng:

- Vậy chúng ta cần phải làm gì để điều đó trở thành hiện thực?

- Bí quyết nằm ở *Tinh Thần Của Con Sóc, Phương Cách Của Con Hải Ly, Món Quà Của Con Ngỗng*.

- Nghĩa là thế nào?

- Cho tôi hỏi chị một câu nhé "*Tại sao những con sóc này có thể làm việc chăm chỉ như vậy?*". Nếu trả lời được câu hỏi này, chị sẽ dễ dàng khám phá được *Tinh Thần Của Con Sóc*.

- Vì chúng có động lực nào đó, đúng không?

- Tôi đánh bạo nói.

- Theo chị, động lực của chúng là gì? - Đó là lấy hết số thức ăn kia.

- Vậy tại sao chúng cần phải lấy hết số thức ăn đó?

Tôi hơi bối rối, nhưng sau cùng cũng tìm được câu trả lời:

- Vì nếu không tích trữ lương thực, chúng khó có thể tồn tại qua mùa đông giá rét.

- Chị đã bắt đầu hiểu bài học *Tinh Thần Của Con Sóc* rồi đấy. Chúng cặm cụi như vậy vì chúng biết rằng công việc đó có ý nghĩa rất quan trọng.

Khi quay trở ra, anh đưa cho tôi xem bức tranh gỗ khắc hình một con sóc đứng thẳng, miệng mở to như đang huyền thuyên điều gì. Kỹ thuật khắc tinh xảo đến độ tôi có thể nhìn thấy cả những thớ thịt săn chắc nơi bắp chân sau của nó.

- Thật tuyệt vời. Anh lấy ở đâu thế?

- À, ông nội tôi đã khắc bức tượng gỗ này khi truyền đạt cho tôi triết lý Gung Ho. Chị thử nhìn kỹ xem có nó điều gì đặc biệt không?

Tôi nhìn kỹ từng chi tiết và nhận ra tên của nhà điêu khắc, Andrew Payton, được khắc ở một góc của bức tranh. Bên dưới con sóc có dòng chữ:

**Tinh Thần Của Con Sóc**

## THỰC HIỆN NHỮNG VIỆC LÀM CÓ Ý NGHĨA

Đây chính là bí quyết đầu tiên đã biến đổi bộ phận quản lý chất lượng thành phẩm của Andy thành một tổ chức của những *Gung Ho* thực thụ. Và đây cũng chính là một trong ba yếu tố giúp tôi cứu vãn tình hình nhà máy Walton số 2. Lúc đó, quả thật tôi chưa nhận ra sức mạnh kỳ diệu của bí quyết này.

- Thế ra ông nội của anh chính là Andrew

Payton? Tôi đã thấy bức tượng của ông cụ ở trung tâm thị trấn.

- Chị có thấy lạ không? - Ông tôi là một nhà điêu khắc gỗ lừng danh, vậy mà họ lại đúc tượng cho ông bằng đồng.

- Bức tranh này đẹp quá. - Tôi trầm trồ. -

Thật là một món quà tuyệt vời, Andy ạ. Nhưng tôi không nhận đâu vì đó là quà của ông cụ dành cho anh mà.

Andy cười:

- Chị cứ yên tâm, tôi còn nhiều bức tranh giống như thế này nữa.

- Cám ơn anh. - Tôi đáp và một lần nữa nhìn chăm chú vào dòng chữ mà ông nội của Andy đã khắc "*Tinh Thần Của Con Sóc: THỰC HIỆN NHỮNG VIỆC LÀM CÓ Ý NGHĨA*".

- Việc làm có ý nghĩa. - Tôi lẩm nhẩm một mình.

- Lũ sóc làm việc chăm chỉ vì chúng biết rằng công việc mà chúng đang làm rất có ý nghĩa. Chị thử liên hệ điều này với công việc mà chúng ta đang làm. - Andy nói khi quay trở lại chiếc võng. - Để xác định đâu là những việc làm có ý nghĩa, có ba yếu tố mà chị cần phải ghi nhớ: trước hết, nhân viên phải hiểu rõ tầm quan trọng của công việc. Thứ hai, công việc mà mọi người đang làm phải dẫn họ đến một mục tiêu chung. Thứ ba, giá trị của công việc đó phải là kim chỉ nam cho tất cả các kế hoạch, quyết định và hành động đã đặt ra. Đó chính là *Tinh Thần Của Con Sóc*.

Ngừng một lát, Andy nói tiếp:

- Nếu muốn mọi người trở thành những *Gung Ho* thực thụ, chị phải biết cách làm cho họ hiểu vì sao chị cần họ và vì sao công việc của họ làm thế giới xung quanh trở nên tốt đẹp hơn.

- Mọi người phải hiểu được rằng những điều họ làm sẽ góp phần vào sự thịnh vượng chung, đồng thời tạo ra sự khác biệt trong chính lĩnh vực của mình.

Những câu nói của Andy làm tôi phấn chấn hẳn. Chúng tôi đã từng xây dựng nhiều chương trình thưởng phạt cùng chính sách "cây gậy và củ cà rốt" nhằm kích thích tinh thần làm việc của nhân viên. Nhưng có lẽ chúng tôi chưa bao giờ nghe đến sự tưởng thưởng nào mang tầm vóc to lớn như thế này.

Tôi chợt nghĩ đến công việc mà chúng tôi đang làm. *Chúng có quan trọng không nhỉ? Có chứ, nhưng chỉ là đối với một số người mà thôi.*

Andy không ngừng quan sát nét mặt của tôi. Dường như đọc được suy nghĩ của tôi nên anh nói ngay:

- Đó là vấn đề của sự hiểu biết, chứ không chỉ đơn thuần là về bản thân công việc. Hầu như

công việc nào cũng cần thiết. Chỉ có điều những người thực hiện không hiểu hết ý nghĩa của chúng mà thôi. Ông tôi nói rằng để trở thành *Gung Ho*, người ta cần phải có một công việc có giá trị đích thực.

- Tôi hiểu rồi, nghĩa là chúng ta không nên chỉ đo lường giá trị của công việc qua các kết quả hữu hình?

- Như tôi đã nói, chị cần phải hiểu được tầm quan trọng của những việc mình đang làm, dưới góc độ nhân sinh. Nào, chị hãy cho tôi biết tên một công việc mà chị cho là vô nghĩa nhất mà mình đã từng làm đi nào?

- À, tôi từng rửa bát đĩa trong căn-tin của một trường đại học. Đó là một công việc thật buồn tẻ và nhàm chán. Công việc của tôi là cho bát đĩa dơ vào máy rửa, sau đó xếp chúng lên kệ. Ngày nào cũng chừng đó việc, không có gì mới mẻ. Với tôi, đó chỉ là phương tiện để tôi kiếm thêm ít tiền trang trải học phí.

Nụ cười bí ẩn trên khuôn mặt Andy làm tôi hơi khó chịu.

- Tôi không đồng ý với chị ở điểm này. Theo tôi, rửa bát đĩa trong căn-tin trường đại học là một công việc quan trọng, rất quan trọng là khác. Chị hãy thử nghĩ về tương lai của các sinh viên mà xem: rất có thể họ sẽ trở thành những nhà lãnh đạo doanh nghiệp, các bác sĩ, nhà khoa học, lãnh tụ thế giới, nhà nghiên cứu - Chỉ cần một chồng bát đĩa dơ bẩn, mất vệ sinh cũng có thể gây ra bệnh tật cho những tài năng tương lai của đất nước. Hãy nhìn nhận điều đó dưới khía cạnh con người. Nếu không tin rằng công việc mà chị cho là vô nghĩa đó có thể góp phần mang lại hạnh phúc cho con người, tôi có thể dẫn chị đến nhiều nơi trên thế giới này, nơi mà người ta chẳng ý thức được tầm quan trọng của việc rửa bát đĩa. Và chị cứ thử ăn một lần tại các căn-tin đó để thấy điều tôi nói là đúng hay sai. Chỉ một bữa ăn thôi cũng có thể làm chị thay đổi suy nghĩ của mình.

- Chị chính là một mắt xích quan trọng trong việc đem lại sức khỏe cho các em sinh viên. - Andy tiếp tục. - Còn công việc nào cao cả hơn thế kia chứ?

Rồi Andy nhìn thẳng vào mắt tôi và nói:

- Toàn bộ nền kinh tế của chúng ta phụ thuộc vào sự chuyển động không ngừng của vũ trụ. Trong vòng quay đó, không ai được phép đứng ngoài cuộc chơi. Điều kiện ăn uống vệ sinh, những chiếc đĩa sạch sẽ tất cả đều là nền tảng của nền văn minh chúng ta.

- Nhưng điều đó phụ thuộc vào cách nhìn nhận sự việc của mỗi người. - Tôi đáp một cách e dè.

- Mỗi việc làm đều có một *giá trị xã hội nhất định*, cho dù đó là công việc đào mương, trả lời điện thoại, thiết kế sân gôn hoặc sản xuất đồ thủ công mỹ nghệ... Một khi người ta ý thức được công việc của mình thì những điều tốt đẹp bắt đầu diễn ra. Đập một miếng kim loại và cán ra cho phù hợp với bản vẽ thiết kế là một chuyện. Còn việc chế tạo ra chi tiết của bộ phận phanh xe đạp trẻ con lại là một chuyện hoàn toàn khác.

Ngừng một lát, Andy nói tiếp:

- Làm hỏng chuyện thứ nhất, chị có thể làm lại được. Làm hỏng chuyện thứ hai, chị có thể là tác nhân gây ra tai nạn cho đứa bé.

- Tôi hiểu rồi. Andy nói tiếp:

- Những điều mà chúng ta đang tranh luận là một trong những xúc cảm mạnh nhất của con

người. Nó được xếp ngang hàng với tình cảm yêu thương và ghét bỏ. Đó chính là lòng tự trọng. Và một khi ta cảm thấy bản thân luôn muốn vươn đến điều tốt đẹp, đó là lúc khởi đầu triết lý Gung Ho.

Sự tĩnh lặng của buổi trưa hè lắng lại trên hành lang của ngôi nhà. Andy bắt đầu nói với tôi về cùng cách phục vụ khách hàng của công ty cũng như cách ứng xử, giao tiếp giữa các phòng ban. Lời nói của anh tuy nhẹ nhàng nhưng trong từng câu, từng từ ấy ẩn chứa một sự thông thái và hiểu biết sâu sắc. Bắt đầu từ giây phút ấy, cách nhìn nhận của tôi đã thay đổi. Tôi hiểu công việc của tôi và Andy đóng một vai trò hết sức quan trọng đối với số phận của cả một nghìn năm trăm con người đang sống và làm việc tại nhà máy.

- Giờ thì tôi đã hiểu *Tinh Thần Của Con Sóc*. Nhưng làm thế nào để trở thành một *Gung Ho*? - Tôi nôn nóng.

- Chị cứ bình tĩnh. - Andy trấn an tôi. - Chúng ta mới bắt đầu thôi mà. Chị hẳn còn nhớ ý nghĩa của công việc có mối liên hệ như thế nào đối với tầm quan trọng của công việc đó chứ?

- Tôi vẫn còn nhớ, thế thì sao nào?

- Chị đợi tôi một lát. - Andy nhồm dậy, đi vào nhà rồi quay trở ra mang theo những lát bánh mì và một giỏ đựng đầy những mảnh vụn bánh mì.

Anh đặt tất cả xuống đất, gần một cái chuồng bằng thép được treo trên một cái cây. Andy dùng cây sắt gõ vào cái chuồng bằng thép đó rồi nhanh chóng quay trở lại chỗ tôi đang đợi.

- Chị quan sát nhé.

Bốn con thú tuần tự đi ra từ phía nhà kho, dẫn đầu là một con thú màu đen có hai sọc trắng trên lưng, theo sau là ba con nhỏ khác.

- Ồ, những con chồn hôi.

- Ấy, khế chứ! Lũ chồn sẽ phóng mùi hôi nếu phát hiện thấy chúng ta đang quấy rầy chúng.

Sau khi ăn xong, chồn hôi mẹ, có lẽ là thế, quay lại và hướng về phía nhà kho. Lũ con leo đèo theo sau.

- Chúng sẽ quay lại ngay thôi. Loài chồn rất thích bóng tối. - Andy vừa nói vừa quan sát một con sóc đang cố gắng leo lên máng gỗ để lấy những hạt hướng dương. Miệng nó liên tục phát ra những âm thanh khó nghe.

- Lũ sóc này giống Già Morris quá.

- Ái chà, con sóc đó đang bực bội và ganh tỵ khi thấy tôi không tiếp tục kể cho chị nghe về *Tinh Thần Của Con Sóc* nữa mà chỉ nói về đám chồn hôi kia. - Andy trêu tôi. Chợt, anh cất lên âm thanh nghe cũng chói tai như tiếng kêu của một con sóc, và con sóc kia bỗng im lặng.

- Tôi vừa mới hứa với con sóc đó là sẽ tiếp tục kể cho chị nghe về *mối liên hệ giữa mục tiêu chung của tập thể và ý nghĩa công việc của từng cá nhân*.

Andy quả là người có khiếu kể chuyện. Tôi lại thấy hứng thú muốn được khám phá *Tinh Thần Của Con Sóc*.

- Chị sẽ không bao giờ đánh giá đúng ý nghĩa công việc mà mình đang làm trừ phi bản thân chị biết rõ mục tiêu cần hướng đến. Nhưng chỉ thế thôi cũng chưa đủ, mà một công việc có ý nghĩa hay không còn tùy thuộc vào cách chị thực hiện để đạt được mục tiêu đó. Điều quan

trọng là chị phải tự hào về mục tiêu lẫn cách đạt được mục tiêu của mình.

Tôi vẫn đang quan sát con sóc. Hình như con vật này đang cố lắng nghe những lời bàn tán của chúng tôi để xem Andy có giữ đúng lời hứa hay không. Andy xem sự im lặng của tôi như một sự đồng ý và anh tiếp tục kể.

- Đối với bất kỳ tổ chức nào, nhiệm vụ trước tiên là cần phải xác định mục tiêu chung. Ta thường thấy các mục tiêu kinh doanh luôn được nêu lên rất cụ thể trong các bản báo cáo định kỳ hoặc trong các cuộc họp. Như vậy, ai cũng có thể nắm được mục tiêu chung. Vấn đề là, nếu mọi người không biết cam kết thực hiện, mục tiêu chung đó sẽ không còn ý nghĩa nữa.

- Anh nói rất đúng. Ngạn ngữ có câu "*Bạn có thể dẫn con ngựa đến bờ sông, nhưng bạn không thể bắt nó uống nước.*"

- Chính xác. Chúng ta chỉ có thể đạt được mục tiêu khi có sự cam kết. Chỉ có sự đồng lòng mới tạo ra sự khác biệt. Tất cả những con sóc đó đều cam kết cùng thực hiện mục tiêu chung. Trong các tổ chức *Gung Ho*, mọi người luôn có chung một mục tiêu.

- Tôi hiểu rồi.

- Vấn đề nguy hiểm nhất trong các công ty, tổ chức là không mấy ai quan tâm đến mục tiêu chung. Nhiều người đến dự một buổi họp trong sự thờ ơ hay đôi khi chỉ là làm cho có.

Tôi sững sờ cả người.

- Chúng ta phải biết rút ra bài học từ lũ chồn hôi kia. Mục tiêu của chúng là kiểm soát toàn bộ cái kho thực phẩm đó.

- Tôi sẽ suy nghĩ về vấn đề "*mục tiêu chung*".

- Tôi tự hứa.

- Chị cứ làm bất cứ điều gì mà chị cho là cần. Nhưng đừng quên rằng đôi khi cách lãnh đạo tốt nhất là đặt ra mục tiêu chung cho mọi người, sau đó để mọi người đảm nhiệm phần việc của họ.

Mặc dù hôm đó chúng tôi không tranh luận nhiều về vấn đề mục tiêu, nhưng qua đó tôi khám phá ra rằng nếu muốn áp dụng triết lý *Gung Ho*, chúng ta cần phải có hai loại mục tiêu:

Trước hết là mục tiêu kết quả, nghĩa là những điều mà chúng ta muốn đạt được.

Sau đó là mục tiêu giá trị, nghĩa là những ảnh hưởng tích cực mà chúng ta muốn đem lại cho cuộc sống của các thành viên trong nhóm, khách hàng, nhà cung cấp cũng như cộng đồng chung quanh.

Tôi cũng hiểu rằng mục tiêu chính là cột mốc đánh dấu vị trí hiện tại của bạn và đích đến mà bạn muốn nhắm tới. Một khi đã xác định được mục tiêu, bạn sẽ làm việc và phấn đấu hết mình để đạt được mục tiêu đó.

- Ý nghĩa của mục tiêu luôn là động lực thúc đẩy ý chí vươn lên của con người. Chính các giá trị sẽ giúp người ta không ngừng cố gắng và nỗ lực. Công việc nào hướng tới mục tiêu bằng sự lừa dối sẽ không phải là một công việc có ý nghĩa. Tôi không thể chỉ ra cho chị thấy tất cả các giá trị mà những con sóc này sẽ nhận được, nhưng tôi biết chắc chắn một điều rằng chúng rất coi trọng mạng sống của đồng loại. Nếu một con diều hâu hoặc con cáo đến gần, chúng không những tự bảo vệ bản thân mà còn báo động cho những con khác. Để trở thành một *Gung Ho* thực thụ, chị phải có những giá trị nhất định.

- Thế những giá trị này từ đâu mà có? Từ chính nhóm làm việc hay từ ban giám đốc?

- Cả hai. Nhưng ban giám đốc mới là những người chịu trách nhiệm chính về các giá trị chứ không phải chỉ riêng việc đặt ra các mục tiêu. Có nhiều cách đạt được điều chị muốn. Đôi khi để đạt được mục tiêu nhanh nhất, chị phải chọn những con đường tắt. Nhưng với giá trị, chỉ có những con đường thẳng. Một nhà quản lý giỏi phải là người biết hướng mọi người đi theo con đường thẳng.

Andy tạm ngừng một lúc rồi tiếp tục chia sẻ quan điểm của mình:

- Trong một tổ chức *Gung Ho*, các giá trị phải mang tính thống lĩnh. Chúng phải là kim chỉ nam soi đường cho các hành vi của chị. Chị là một nhà quản lý, chứ không phải là một viên cảnh sát, bởi vậy chị phải có nghệ thuật dụng nhân, mặc dù chị vẫn phải duy trì kỷ cương trong tổ chức. Chị phải biết cân bằng giữa mục tiêu và giá trị, không nên quan tâm thái quá đến một trong hai yếu tố chính yếu đó. Bất cứ ai không tôn trọng những giá trị chung của công ty, họ có thể phải ra khỏi tổ chức. Chị không thể giữ lại bên mình những thành viên không muốn phần đấu cho mục tiêu chung.

- Hôm nay tôi đã chia tay với một trong mười tám vị giám đốc, anh biết chứ? Và chắc anh cũng đoán được đó là ai.

- À, thế ra chị cũng khá cương quyết đấy. - Andy không hề ngạc nhiên trước tin báo đó. - Tôi tin rằng chị là người khá trung thành với các giá trị của mình. Và một khi, đã tuyên bố giá trị nào đó, chị không thể phá bỏ chỉ vì nó không thuận tiện.

- Có thể. Nhưng phá bỏ hay không, đôi khi không thành vấn đề.

- Đúng. Nhưng đôi khi một giá trị không phù hợp lại làm nảy sinh những hậu quả không lường trước được. Ví dụ, một trong những giá trị ở bộ phận quản lý chất lượng thành phẩm của chúng tôi là tôn trọng chân giá trị của lao động. Nghe thì hay đấy, nhưng trên thực tế, khi chúng tôi cùng phần đấu để tăng năng suất lao động, một vài cá nhân khác tự dung tụt lại phía sau. Không phải vì họ không cố gắng hoặc không quan tâm. Tất cả chúng tôi đều một mực một chín với nhau, không có ai quá xuất sắc hoặc quá kém. Vậy mà lại có trường hợp kẻ đến đích trước, người lẹt đẹt theo sau. Vấn đề là: chúng ta làm gì với những người "lẹt đẹt" đó?

- Tiến hành "triệu tập ngoài ý muốn" ư?

- Không hẳn vậy. Nếu thật sự đánh giá cao chân giá trị của lao động, chúng tôi phải tôn trọng quyền làm việc của mọi người. Miễn là mọi người làm việc với tất cả nhiệt huyết của mình, chúng tôi sẽ không chối bỏ chân giá trị lao động của họ, kể cả khi trình độ chuyên môn của họ có yếu kém đi chăng nữa. Chúng tôi có thể bố trí họ ở một vị trí khác phù hợp hơn để họ có thể tiếp tục đóng góp. Đó là một trong những giá trị chính của chúng tôi.

- Giờ tôi đã hiểu tại sao bộ phận của anh ít có sự thay đổi về nhân sự. Vị cựu giám đốc bộ phận của anh đã từng hùng hồn tuyên bố rằng, bộ phận của anh có thể tăng năng suất bằng cách giảm biên chế.

- Nếu vậy thì ông ta đã sai lầm ở hai vấn đề.

- Andy cười. - Thứ nhất, những con người mà ông ta cho là thừa vẫn có thể hữu ích cho nhà máy. Thứ hai, nếu sa thải họ, chúng tôi đã từ bỏ những giá trị của mình và điều đó có nghĩa là chúng tôi sẽ không còn là một tổ chức của những *Gung Ho* nữa. Như vậy, năng suất sẽ có nguy cơ giảm đi rất nhiều. Tôi tin rằng, trong trường hợp đó, ông giám đốc sai hoàn toàn.

- Quan điểm của anh hay đấy.

- Đó là tôi đang nói về mặt giá trị. Cũng nhờ có nó mà chúng tôi đã đứng vững trong những thời khắc khó khăn nhất. Nếu làm khác đi, nó sẽ chẳng còn là giá trị mà chỉ là một khẩu hiệu sáo rỗng.

- Cần lưu ý rằng, - Andy nói tiếp, - các giá trị không đặt ra phương pháp mà chỉ có mục tiêu mới đặt ra phương pháp. Và các mục tiêu thuộc về tương lai, trong khi giá trị thuộc về hiện tại. Các mục tiêu được xác định, trong khi các giá trị mang tính vĩnh hằng. Mục tiêu có thể thay đổi trong khi các giá trị là những hòn đá tảng mà bạn có thể dựa vào.

Ông nội tôi đã từng nói "*Những hòn đá tảng không bao giờ lay chuyển trong dòng sông chảy xiết. Chỉ có những hòn đá cuội bé nhỏ mới bị dòng nước cuốn phăng, kể cả khi con gọi chúng là những hòn đá tảng*". Tôi nghĩ ông đã mượn hình ảnh hòn đá tảng và đá cuội từ một trong những bài thơ hay nhất của Manly Grant, một nhà thơ nổi tiếng mà ông rất kính nể. Đây, tôi sẽ cho chị xem bài thơ này.

Andy quay vào trong nhà và mang ra một quyển sách. Anh cho tôi xem trang sách đã được đánh dấu cẩn thận, trong đó có đoạn thơ:

Đá cuội và đá tảng

Con nước xoáy chẳng xoay hòn đá tảng.

Giữa muôn dòng, đá cuội hóa chông chênh.

Dẫu có gọi đá cuội là đá tảng.

Con nước đầu vẫn cuốn chúng đi xa.

Hai thứ đá nào khác nhau vì tên gọi.

Mà khác vì cái trụ, cái lặn đi.

Đá phải chịu, nhưng bạn nào đâu thế.

Chọn đứng vững vàng, hay để nước cuốn trôi?

- Manly Grant

Giai điệu của đất

Andy mang quyển sách cất vào nhà, còn lại một mình tôi ngồi đó, mãi suy nghĩ về những điều đã qua. Bây giờ thì tôi đã nắm vững điều cốt yếu nằm trong *Tinh Thần Của Con Sóc* - đó là thực hiện những công việc có *ý nghĩa*. Có ba điểm quan trọng cần ghi nhớ:

Tinh Thần của Con Sóc

## THỰC HIỆN NHỮNG VIỆC LÀM CÓ Ý NGHĨA

1. Hiểu rằng công việc của chúng ta đang góp phần làm cho thế giới xung quanh trở nên tốt đẹp hơn.
2. Mỗi thành viên phải biết hướng về mục tiêu chung.
3. Các giá trị sẽ là kim chỉ nam cho tất cả các kế hoạch quyết định và hành động của chúng ta.

Khi ngắm nhìn nắng chiều lướt dần qua khu đất của Andy, tôi cứ nghĩ mãi về tình trạng hiện thời của nhà máy. Chắc chắn tất cả sẽ khác đi nếu mọi người ở đây thấm nhuần *Tinh Thần Của*

Chẳng bao lâu sau, chúng tôi lên xe quay trở lại thị trấn Walton.

Khi xe của chúng tôi đã bon bon trên xa lộ, trong đầu tôi vẫn còn lớn vồn hình ảnh của một nghìn năm trăm con người cùng gia đình họ. Số phận của bao nhiêu con người đang phụ thuộc vào một mình tôi. Tôi sẽ áp dụng triết lý Gung Ho như thế nào vào thực tế của nhà máy Walton này đây?

Khi về đến nhà máy, tôi trả lại chiếc mũ bảo hiểm cho Andy và hỏi:

- Anh đã từng nói công việc của người lãnh đạo là kết nối mọi người thành một khối, đồng thời hướng họ đến một cam kết chung. Nhưng nếu họ không muốn cùng tôi thực hiện cam kết đó thì sao? Làm cách nào có thể kêu gọi mọi người hướng đến mục tiêu chung?

- Câu trả lời lại khá phức tạp đấy. - Andy nói trong khi tắt máy chiếc Harley. - Càng tiến đến mục tiêu, mức độ tin cậy giữa các thành viên trong một tổ chức Gung Ho càng cao. Đúng, sự tin cậy chính là điều mà chị cần bây giờ. Khi mọi người tin cậy lẫn nhau, họ sẽ dễ dàng ủng hộ những quyết định chung.

- Nhưng thuyết phục mọi người tin tưởng vào ban lãnh đạo không phải là chuyện dễ- Tôi rầu rĩ nói.

- Nếu điều đó mà dễ thì mới là chuyện lạ đấy. Nhưng không phải vì thế mà không làm được. Tôi không thể ra lệnh để buộc mọi người phải thực hiện điều tôi muốn, mà chỉ có thể khuyên họ nên tôn trọng những giá trị nào đó. Tất cả những điều tôi có thể làm là chỉ ra cho họ thấy lợi ích chung khi tham gia công việc cùng tôi.

- À, ra vậy. Bây giờ thì tôi hiểu tại sao anh phải mất đến năm năm để biến bộ phận quản lý chất lượng thành phẩm của mình thành tổ chức của những *Gung Ho*.

- Đúng vậy, để có được thành quả như hôm nay, chúng tôi đã phải nỗ lực rất nhiều. Chị phải có thời gian. Và, như tôi đã nói, chị phải nói rõ các lợi ích mà mọi người sẽ nhận được. Hãy ghi nhớ điều này: Luôn Luôn Trung Thực Trong Lời Nói. Các nhà quản trị ít khi tạo dựng được niềm tin cho nhân viên của mình. Nếu chị muốn nhà máy này trở thành tổ chức của các *Gung Ho*, chị phải chia sẻ với họ toàn bộ sự thật.

Tôi hiểu rằng việc áp dụng những điều mà Andy nói vào thực tế hiện nay của nhà máy quả là một nhiệm vụ hết sức khó khăn.

- Tôi sẽ tuân thủ nguyên tắc này. - Tôi hứa - Còn điều gì khác nữa không?

- Tất cả đều xoay quanh sự tin tưởng lẫn nhau. Bên cạnh đó, chị phải đặt lợi ích của các cộng sự lên trên tất cả. Trong bộ phận quản lý chất lượng thành phẩm, chúng tôi có một nguyên tắc, đó là phải bảo vệ sức khỏe và sự an toàn cho mọi người.

- Điều đó thật thú vị. Ở văn phòng trung tâm, chúng tôi cũng có một nguyên tắc. - Đó là quan tâm đến lợi nhuận. Khi có lợi nhuận có nghĩa là chúng tôi đang tạo ra tiền lãi cho các cổ đông.

- Tốt. Nhưng trong số những nguyên tắc mà chúng tôi đặt ra, vấn đề lợi nhuận không được nhắc đến.

- Ở văn phòng trung tâm, chúng tôi dành ra khoảng mười bốn phần trăm lợi tức cho chi phí thành phẩm. Nhưng các anh đã không sử dụng hết nguồn ngân sách này, thậm chí lại còn mang lợi nhuận về cho chúng tôi. Bộ phận của anh đúng là một con gà đẻ trứng vàng!

- Không hẳn thế đâu. Tôi vẫn thường xuyên theo dõi các số liệu trong báo cáo tài chính. Tỷ lệ hao hụt cũng như các chi phí ngoài giờ/nguyên liệu luôn khiến tôi phải đau đầu. Trong các bản báo cáo tài chính luôn ẩn chứa những thông tin có giá trị và chị phải nắm bắt được điều gì đang diễn ra. Sau đó, chị phải biết chia sẻ những điều đó với các cộng sự cấp dưới. Chắc chị cũng đã nhìn thấy những biểu đồ cùng các con số trên bảng theo dõi kế hoạch sản xuất ở bộ phận chúng tôi. Nhưng có lẽ chị phải tìm hiểu cặn kẽ hơn về những con số đó. Công việc đó rất có ý nghĩa. - Andy nhấn mạnh từ có ý nghĩa.

Andy vòng chân qua chiếc Harley và định rẽ ga, nhưng tôi vẫn còn hàng tá câu hỏi chưa được giải đáp.

- Thế còn khách hàng thì sao? Tại sao khách hàng không nằm ở vị trí ưu tiên trong bản quy ước? - Tôi vặn lại.

- Khách hàng được xếp thứ hai ngay sau nhân viên của chúng tôi. Công việc của một tổ chức là chăm sóc khách hàng, nhưng để tổ chức đó tồn tại được phải có những con người làm việc ở đó. Bởi vậy mà chúng tôi coi các cộng sự của mình là ưu tiên số một. Để xây dựng lòng tin, chị cần lưu ý hai điều quan trọng nhất: trung thực trong lời nói và biết đặt quyền lợi của cộng sự lên trên hết. Cứ thử thực hiện theo những điều tôi nói, chị sẽ cảm thấy dễ dàng hơn trong cách điều hành của mình.

- Theo anh tôi nên bắt đầu từ đâu? - Tôi thắc mắc.

- Tôi không biết phải trả lời chị thế nào. Bộ phận của tôi có sáu người. Cứ hai lần một tuần, sau giờ làm việc, chúng tôi gặp nhau để trao đổi về các bí quyết của triết lý Gung Ho. Khi mọi người đã hiểu *Tinh Thần Của Con Sóc* và trở nên phấn khích hơn, chúng tôi phát triển thêm thành viên. Cứ như vậy, chúng tôi có được một bộ phận quản lý chất lượng thành phẩm như ngày hôm nay

Đột nhiên, tôi chợt hiểu mình phải bắt đầu triết lý Gung Ho như thế nào.

- Thế khi nào tôi có thể bắt đầu bài học về *Phương Cách Của Con Hải Ly*? - Tôi hỏi với theo khi Andy bắt đầu rẽ ga.

- Khi có trận mưa lớn đầu tiên. - Andy ngoái lại nói với tôi. - Nghĩa là vào khoảng giữa tháng chín đấy. *Gung Ho, bạn thân mến*.

- *Gung Ho, bạn thân mến*. - Tôi hét to theo. Giữa tháng chín. Điều đó có nghĩa là tôi có hai tuần lễ để làm việc với *Tinh Thần Của Con Sóc*.

Buổi sáng hôm đó là ngày thứ ba kể từ khi tôi nhậm chức. Kết thúc ngày làm việc đầu tiên, tôi phần nào hình dung được những rắc rối mà mình sẽ phải đương đầu. Ngày thứ hai le lói một đốm lửa hy vọng. Khi đặt chân vào văn phòng, tôi tự hỏi ngày thứ ba sẽ dẫn đến đâu. Trời còn sớm. Tôi ngồi vào bàn làm việc, nhớ lại những điều đã học được trong buổi nói chuyện với Andy ngày hôm qua và quyết định sẽ ghi lại tất cả trên tám bảng ghi chú của mình.

Sau đó, tôi tranh thủ tập trung các giám đốc bộ phận để chia sẻ những điều mà tôi vừa khám phá được. Khi gọi cả phê từ căn-tin của công ty, tôi cố ý nhấn mạnh:

- Cho nhiều cà phê vào nhé, pha thật đậm vào. - Tôi làm như thế vì muốn nhìn thấy mọi người tỉnh táo.

Khi tất cả mười bảy vị giám đốc đã có mặt đầy đủ, tôi bắt đầu nói về sự khác biệt của các sản phẩm mà chúng tôi tạo ra cho khách hàng. Mười bảy cặp mắt mở to nhìn tôi không chớp.

Những lời kết thúc của tôi lại càng khiến họ phải chú ý.

- Tôi biết nhà máy chúng ta đang quan tâm đến điều gì. Tôi cũng biết các anh đang lo lắng điều gì. Tuy nhiên, tôi muốn các anh suy nghĩ về ba câu hỏi sau: *Tại sao chúng ta lại ở đây? Mục tiêu của chúng ta là gì? Chúng ta có khái niệm gì về giá trị của các công việc mình làm?* Còn bây giờ, chúng ta tạm dừng ở đây. Hẹn gặp lại các anh vào sáng mai. Tôi chờ nghe ý kiến của các anh.

Buổi trưa, Già Morris gọi điện thoại cho tôi và nói rằng ông không hài lòng với kết quả kinh doanh của tháng này. Tôi hiểu, đó là lời cảnh báo nhẹ nhàng từ ban giám đốc. Nếu cứ tiếp tục thế này, nhà máy sẽ có nguy cơ phải đóng cửa. Tôi cũng không muốn lẩn trốn sự thật. Chính bản thân tôi cũng mong muốn nhà máy hoạt động có hiệu quả. Tuy nhiên, tôi chỉ mới nắm giữ cương vị điều hành hai ngày rưỡi nay và chính tôi cũng đang loay hoay tìm hướng đi tốt nhất trong cách điều hành của mình.

- Tôi còn thời hạn bao nhiêu lâu nữa? - Tôi hỏi bằng giọng tỉnh như sáo.

- Cô còn bốn tháng nữa. Chậm nhất là trước lễ Giáng sinh. Như vậy là hợp lý chứ, phải không, cô Sinclair? - Giọng ông ta làu bàu khi cúp máy.

Tôi nhanh chóng đến gặp Andy khi anh vừa kết thúc ca trực của mình:

- Andy này, chúng ta không còn nhiều thời gian nữa đâu. Chúng ta nhất định phải chiến thắng sau bốn tháng nữa.

- Cần phải có nhiều thời gian hơn, ít nhất là một năm.

- Liệu Già Morris có gia hạn thêm thời gian cho tôi không nhỉ? Chắc là không có chuyện đó đâu! Làm thế nào để có thể gia hạn được đến tháng tám năm sau nhỉ? - Tôi băn khoăn.

- Chị có tin là chúng ta sẽ thành công không? - Tin hay không thì tôi cũng đâu còn cách nào khác. *Gung Ho, bạn thân mến.*

- *Gung Ho, bạn thân mến.* - Anh nói và đưa ngón tay cái lên.

Nói xong, Andy quay xe đi. Tôi nhìn theo bóng anh và suy nghĩ miên man về những điều đã qua. Cũng được thôi, sao tôi lại không thử một lần đặt niềm tin vào một người trưởng bộ phận đã quản lý bộ phận của mình rất hiệu quả trong khi hoạt động của nhà máy đang ngày càng đi xuống như thế.

Sáng thứ Sáu, tôi đã ngồi vào vị trí của mình ở phía đầu bàn trong khi các vị giám đốc bộ phận lần lượt bước vào. Tôi tỏ ra khá kiên nhẫn khi điều phối cuộc họp với mười bảy vị giám đốc bộ phận. Trong thâm tâm, ai cũng có những tâm sự riêng của mình, nhưng rõ ràng cần phải có thời gian để họ bộc lộ suy nghĩ của mình. Tôi biết chắc rằng họ cũng quan tâm đến việc xác định mục tiêu chung, nhưng bất cứ sự thay đổi nào cũng đòi hỏi phải có thời gian.

Tôi giải thích cho các vị giám đốc bộ phận về ý nghĩa của những điều viết trên tấm bảng ghi chú của mình. Mười bảy vị giám đốc không mấy sẵn lòng chấp nhận thực tế là có ai đó trong nhà máy này am tường mọi thứ hơn họ. Tuy nhiên, họ cũng tỏ ra quan tâm đến bài học về *Tinh Thần Của Con Sóc* và cam kết sẽ cùng nhau xây dựng một quy trình làm việc hiệu quả - dù một vài người còn hơi e dè.

Dù vẫn còn hoài nghi về tính khả thi của một số mục tiêu, tôi vẫn muốn lắng nghe ý kiến của họ. Tôi thông báo với họ rằng bắt đầu từ thứ Hai tới, mỗi ngày chúng tôi sẽ dành ra một tiếng đồng hồ sau buổi cơm trưa để bàn về ba vấn đề: *Tại sao chúng tôi lại ở đây? Mục tiêu ngắn hạn*

*và dài hạn của chúng tôi là gì? Chúng tôi có khái niệm gì về giá trị của những công việc mình làm?*

Trưa thứ Bảy, Andy xuất hiện tại văn phòng của tôi.

- Tôi đoán ngay là chị đến đây làm việc. Chị chăm chỉ quá đấy, nhưng cũng phải biết quan tâm đến sức khỏe của mình. À, tại sao chị không thử đến rạp xem phim để thấy mấy tay cao bồi luôn là kẻ chiến thắng trong những trận đấu trí với người da đỏ? Hay chị có muốn đi cùng với tôi ra ngoại ô không?

- Phim thì tôi đã xem nhiều rồi. Chúng ta ra ngoại ô đi. - Tôi đề nghị.

Và kể từ đó, cứ đến trưa thứ Bảy là chúng tôi lại đến ngôi nhà của Andy ở vùng ngoại ô để nói chuyện, để trao đổi về những vấn đề của nhà máy Walton số 2.

Tôi tâm sự với Andy về những lo lắng của mình khi nhận thấy quỹ thời gian còn lại quá ngắn.

- Chị đừng quá lo lắng. Tôi đã chuẩn bị một kế hoạch rồi đây.

Andy luôn tỏ ra tự tin như thế. Chúng tôi cùng nhau nghiên cứu lại tiến độ công việc và lên kế hoạch làm việc cho tuần tới. Vào ngày thứ Tư, chúng tôi sẽ mở rộng kế hoạch thêm một mức nữa, nghĩa là trong thành phần cốt cán của chúng tôi bây giờ sẽ có thêm các trưởng phòng - nghĩa là số lượng người tham gia sẽ tăng thêm 50 người. Và tuần tới chúng tôi sẽ thu hút thêm khoảng hai trăm công nhân có tay nghề giỏi.

Có một lần tôi hỏi Andy vì sao ông nội anh lại dùng thuật ngữ Gung Ho. Từ đó chẳng liên quan gì đến hình ảnh của lũ sóc, hải ly hay loài ngỗng.

- Đúng, nó không liên quan gì đến chúng. - Andy đồng ý với tôi. - Chị biết đấy, ông tôi từng phục vụ trong Thế chiến thứ nhất và cuộc sống của ông bị ảnh hưởng rất nhiều bởi phong cách nhà binh. Ông nói Gung Ho là tiếng Trung Hoa, có nghĩa là "cùng nhau làm việc" và đây cũng là khẩu hiệu của Đội biệt kích Carlson<sup>(1)</sup> trong Thế chiến thứ hai.

Những ngày tiếp theo thật bận rộn, điên cuồng. Có nhiều khi tôi lo đến mất ăn mất ngủ. Mỗi lần đi ngang qua khu trường tiểu học, tôi không thể không nhìn vào đám trẻ con đang chơi trên sân. Có thể, trong đám trẻ đó có những em bé là con, em của những công nhân đang làm việc ở nhà máy Walton số 2 này.

Để thoát khỏi nỗi ám ảnh của giấc mơ đêm hôm trước, cứ mỗi sáng tôi lại làm một chuyến thị sát tình hình nhà máy. Mỗi lần như thế, tôi lại dừng chân trước khu nhà của bộ phận quản lý chất lượng thành phẩm - viên ngọc quý của chúng tôi. Tôi xem họ như "bùa hộ mệnh" của tôi bởi nó có thể giúp tôi chứng minh cho những nỗ lực của mình.

Buổi trưa, tôi lang thang hết bộ phận này đến bộ phận khác, nói chuyện với giám đốc bộ phận, gặp gỡ công nhân để tìm hiểu thêm về suy nghĩ của họ. Trong các buổi họp, tôi cố gắng chia sẻ mục tiêu chung của nhà máy. Chỉ khi nào một nghìn năm trăm con người ở nhà máy này hiểu được rằng tôi đang cùng họ song hành, có thể lúc đó họ mới dám trải rộng lòng mình. Thời gian đầu, chắc chắn các công nhân ở nhà máy này sẽ không quan tâm đến những gì họ có thể cống hiến cho nhà máy. Họ chỉ quan tâm đến những lợi ích mà họ sẽ nhận được. Tôi biết sẽ còn rất nhiều khó khăn phía trước.

Một điều thú vị là khi tham gia vào việc xác định mục tiêu, họ cảm thấy rất vui và hãnh diện khi nhận ra công việc của họ đang góp phần làm thay đổi thế giới này. Điều đó có nghĩa là, họ cảm thấy mình là những nhân vật quan trọng.

Mọi việc diễn ra một cách chậm chạp. Dường như đã có sự dịch chuyển trong nhận thức, trong thái độ của mọi người, nhưng vẫn còn khá mơ hồ.

# BÍ QUYẾT THỨ HAI: PHƯƠNG CÁCH CỦA CON HẢI LY

Thứ Bảy tuần sau đó, Andy nhìn trời rất kỹ để dự báo thời tiết trước khi cùng tôi đi về vùng ngoại ô. Anh lấy một chiếc lá, vò nát trong tay và ném vào không trung để những luồng gió nhẹ mang chúng đi xa. Sau đó anh quan sát những mảnh lá vụn dưới đất, và bằng một giọng hài hước, anh tuyên bố:

- Sắp có mưa dông rồi đấy. Ngày mai chúng ta sẽ tìm hiểu về *Phương Cách Của Con Hải Ly*.
- Chỉ dựa vào những chiếc lá nát vụn kia mà anh đã có thể dự báo tình hình thời tiết sao?
- Thì chị cứ để mà xem.

Đúng như dự báo của Andy, mưa bắt đầu rơi lúc 3 giờ chiều và ngày càng nặng hạt. Mưa liên tục suốt sáu giờ liền. Con sông bên cạnh nhà máy thường ngày vẫn trôi lững lờ, trong vốc giờ bỗng biến thành một dòng xoáy cuộn cuộn. Những trận mưa lớn như thế này thường diễn ra vào tháng chín hàng năm.

Trưa hôm sau, bầu trời đã trong xanh trở lại. Những tia nắng ấm áp rọi khắp cả thị trấn Walton.

- *Gung Ho, bạn thân mến.* - Andy chào khi tôi leo lên chiếc Harley.
- *Gung Ho, bạn thân mến.* Chúng ta đi thôi. - Tôi vừa đáp vừa cài mũ bảo hiểm.

Địa điểm của chúng tôi vẫn là ngôi nhà nhỏ trong khu rừng và Andy nhất mực phải dùng bữa trưa trước rồi mới nói đến *Phương Cách Của Con Hải Ly*.

- Chúng ta còn cả một buổi chiều kia mà.
- Nhưng anh hãy nhớ là chúng ta đang nắm giữ số phận của một nghìn năm trăm con người đó.
- Chị cứ yên tâm. Tôi biết điều đó mà.

Tôi gặm bánh sandwich và yên chí rằng mình sắp sửa có thêm một bí quyết nữa có thể cứu vãn tình hình tại nhà máy Walton số 2.

- Tôi đoán là sau khi ăn, anh sẽ lại đánh một giấc trên văng?
- Không, lần này thì chị nhầm rồi đấy. Chúng ta phải bắt tay vào việc ngay. Đã đến lúc phải đi khỏi nơi này rồi.

Chúng tôi đi xuyên qua khu rừng phía sau ngôi nhà. Theo con đường mòn, chúng tôi đến một khu khai thác gỗ bị bỏ hoang. Sau đó, chúng tôi rẽ phải, qua một đường mòn khác, dẫn đến một bờ hồ rộng lớn, tĩnh lặng.

Cơn mưa lớn đêm qua làm cho mực nước trong hồ dâng cao. Chúng tôi tìm cách đi vòng sang phía bên kia hồ, nơi có một cây cổ thụ phủ bóng mát xuống gần hết mặt hồ.

- Chúng ta tới nơi rồi. Nào, chị trèo lên chạc ba kia đi. Từ chỗ đó, chúng ta sẽ dễ dàng quan sát những chú hải ly làm việc. Cơn mưa lớn đêm qua nhấn chìm con đập mà chúng đã làm, nước tràn vào và làm hư hỏng "ngôi nhà" làm bằng nhánh cây và bùn của chúng đi mất.

Andy đưa cho tôi một chiếc ống nhòm. Chúng tôi ngồi bắt chéo chân và im lặng quan sát những chú hải ly xây lại "ngôi nhà" của mình.

- Bình thường, hải ly xây đập vào ban đêm, nhưng lần này chúng buộc phải làm việc này vào ban ngày vì cơn mưa đêm qua quá lớn. Chỗ ở của chúng ở đằng kia kia. Lối vào tổ nằm bên dưới mặt nước. Phần nền lại ở trên mặt nước và nước chính là công cụ bảo vệ cửa ra vào của cái tổ. Ngay khi chúng ta muốn phá tổ của chúng, lũ hải ly sẽ nhanh chóng trượt xuống nước và bơi đi mất. Đó là lý do vì sao chúng phải nhanh chóng xây lại con đập để kiểm soát mực nước.

- À, chúng cũng có chung một mục tiêu giống những con sóc hôm trước.

- Chị nói đúng đấy.

Tôi tiếp tục quan sát, hy vọng mình sẽ khám phá thêm những điều mới mẻ. Hình ảnh Già Morris cứ lớn vồn trong đầu tôi.

*"Tôi nghe nói cô đã tổ chức khá nhiều cuộc họp. Tôi tin là cô sẽ cứu vãn được tình hình của nhà máy. Phải chiến đấu đến giây phút cuối cùng đấy nhé!"* - Tôi không hiểu đó là những lời động viên hay nhắc nhở của Già Morris khi ông gọi điện cho tôi hôm thứ Sáu vừa rồi.

Một cái giạt mạnh trên tay áo kéo tôi trở về thực tại. Một cái đầu màu nâu đang khuấy động mặt hồ. Lại có thêm ba cái đầu khác thò ra.

Thật may mắn cho những chú hải ly này. Mặt nước dâng cao giúp chúng dễ với tới các ngọn cây hơn. Chúng dùng răng cắn những ngọn cây đó, rồi lôi xuống nước và mang về sửa chữa "ngôi nhà" đã bị hư hại nặng. Nhiều lần, dòng nước xiết cuốn phăng những cành cây mà chúng đã khó nhọc lắm mới đặt được trên cái đập, nhưng dường như lũ hải ly không hề nản chí. Chúng lại kéo một cành cây khác đặt lên đó và cứ thế kiên trì cho đến khi đắp xong cái đập an toàn cho tổ của mình. Quả thật, những con hải ly cũng giống như loài sóc, hình như chúng không biết mệt mỏi.

Khi ngẩng nhìn lũ hải ly làm việc, tôi gần như bị mê hoặc bởi sức dẻo dai và sự tập trung cao độ của chúng. Andy nói khẽ:

- *Phương Cách Của Con Hải Ly* trả lời cho câu hỏi: Ở đây, ai là người chỉ huy?

Chắc là con hải ly đầu đàn? Mà tôi đâu có thấy con nào là đầu đàn ở đây. Sau nửa giờ quan sát, tôi vẫn không tìm thấy điều gì mới mẻ cả. Tôi không hiểu chúng phân chia công việc với nhau ra sao. Lúc đầu, tôi nghĩ rằng mình sắp được học hỏi thêm một điều lý thú nào đó, nhưng rốt cuộc cũng chẳng có gì. Cuối cùng tôi đành chịu thua.

- Tôi cũng chẳng biết nữa. Dường như không có con nào chịu trách nhiệm chính cả!

- Nếu thế thì làm sao những con hải ly kia biết mình phải làm gì tiếp theo? - Andy vặn vẹo.

- Vậy là chúng có phân việc cho nhau? - Tôi hỏi.

- Chị đã hiểu rồi đó! - Andy thốt lên, và như một sự đồng tình, một con hải ly quẫy cái đuôi của mình trong nước và bốn con hải ly khác đồng loạt lặn xuống nước. - Ô! Chúng lặn mất rồi. Có lẽ chúng không muốn chúng ta thì thầm mãi như thế này.

- Theo *Phương Cách Của Con Hải Ly* thì tự mình phải làm chủ công việc của mình, phải vậy không Andy?

Andy không trả lời tôi mà lại cho tay vào ba lô và rút ra một bức tượng. Thoáng nhìn là tôi có thể nhận ra ngay đó là bức tượng con hải ly của Andrew Payton. Bức tượng tạo dáng của

một chú hải ly đứng kiểng hai chân sau lên trong khi ngậm một cái que, hình như là một nhánh cây thì đúng hơn, tôi đoán vậy. Trên bức tượng đó, ông nội của Andy đã khắc dòng chữ:

Phương Cách của Con Hải Ly

CHỦ ĐỘNG KIỂM SOÁT VIỆC THỰC HIỆN MỤC TIÊU THEO CÁCH RIÊNG CỦA MÌNH

Andy nói:

- Mỗi con hải ly có những cách khác nhau để kiểm tra việc thực hiện mục tiêu của mình.

Andy giải đáp cặn kẽ hơn cho tôi hiểu:

- Nếu mọi người đều có *Tinh Thần Làm Việc Của Con Sóc*, nhưng ban giám đốc lại bắt họ phải làm việc theo mô lý thuyết quản trị suông thì tổ chức đó sẽ không thể nào trở thành tổ chức của những *Gung Ho* được. Vấn đề nằm ở chỗ, phương cách làm việc của ban giám đốc không phù hợp với phương cách làm việc của các công nhân, và như vậy, người lao động sẽ không thể làm việc một cách hiệu quả như mong đợi. Không có gì giết chết triết lý Gung Ho nhanh bằng suy nghĩ hẹp hòi cùng sự nhỏ nhen, bần tiện trong thuật trị người.

- Thật hết như tình trạng hiện nay của nhà máy Walton số 2! - Tôi thốt lên.

- Đúng vậy. - Andy không hề che giấu cảm nhận của mình. - Nếu như lũ hải ly không đạt được mục tiêu của mình thì đó là do lỗi của một số con đang muốn áp đặt sự thống trị của mình lên đồng loại. Mỗi con hải ly đều nhận ra rằng mình có nhiệm vụ phải sửa cái đập và chúng làm việc theo sự phán xét tốt nhất của riêng mình.

Điều quan trọng là những con hải ly này cho rằng chúng đang làm điều cần phải làm chứ không phải vì chúng đang bị ra lệnh. Làm việc theo *Phương Cách Của Con Hải Ly* có nghĩa là những thành viên trong nhóm chủ động kiểm soát việc đạt được mục tiêu của mình.

- Phải chi mọi người ở nhà máy của mình cũng hiểu được điều này!

- Chị sẽ làm được điều đó. Hiện giờ, mọi người không thật sự cảm thấy mình là một thành viên của nhóm theo đúng nghĩa của nó. Họ buộc phải tuân theo mệnh lệnh, dù không hề muốn và cũng không hề thích. Chính vì thế mà họ không đạt được thành tích cao. Nhưng một khi chị tin và ủy quyền cho họ, khuyến khích họ đưa ra ý kiến cá nhân, chị sẽ nhìn thấy sự khác biệt ngay.

- Chẳng lẽ họ không biết mục tiêu hướng đến của nhà máy hay sao? - Tôi ngạc nhiên hỏi.

- Hoàn toàn không. Nhiệm vụ của chị, cũng như của bất kỳ người giám đốc nào, là chỉ cho mọi người biết ý nghĩa và giá trị của công việc họ đang làm. Chị phải biết mình đang ở đâu, hướng đến điều gì, đồng thời đảm bảo sao cho các cộng sự cũng tập trung vào mục tiêu chung đó. Chị phải biết xác định các giá trị và sử dụng nguồn lực đúng chỗ, biết giữ vững kỷ cương cũng như văn hóa công ty, biết hướng đến mục tiêu chung để vượt qua những rắc rối nhỏ nhất.

Nhiệm vụ của mọi người là hoàn thành tốt trách nhiệm đối với công việc được giao. Hơn ai hết, chị là người biết rất rõ nhà máy đang hoạt động như thế nào và chính tinh thần trách nhiệm của mỗi người sẽ giúp chị vận hành nhà máy này một cách hiệu quả nhất.

Tôi cứ nghĩ Andy đã nói xong, nhưng anh vẫn tiếp tục với vẻ mặt đầy phấn khởi.

- Khi đã xác định các mục tiêu và giá trị then chốt, chị hoàn toàn có thể tạo ra một cuộc chơi, đặt ra các quy luật cần thiết cũng như bố trí đội hình tham gia. Các mục tiêu và giá trị cũng giống như những đường biên, và nhiệm vụ của chị khi đó chỉ là quan sát. Điều quan trọng

là chị phải cho mọi người biết rằng chị sẽ không còn ở trong sân khi cuộc chơi bắt đầu.

Hãy để mọi người tự chịu trách nhiệm về các quyết định cá nhân và cảm thấy tự do với đường bóng của mình, miễn là họ không phạm luật chơi. Khi biết rằng mình được phép và không được phép làm gì, mọi người sẽ cảm thấy có trách nhiệm hơn. Bởi vì lúc đó họ hiểu rằng trước khi họ vượt khỏi những giới hạn cho phép, sẽ không có ai xen vào công việc của họ.

Suy nghĩ một lúc, tôi nói:

- Dù có đặt ra những giới hạn, nhưng nếu để mọi người tự quyết định tất cả thì có thể mọi chuyện sẽ rối tung lên...

- Không hẳn vậy, nhất là khi mọi người đang làm việc với nhau theo *Tinh Thần Của Con Sóc*. Có thể trong tổ chức của chị vẫn tồn tại những cá nhân không chịu tuân thủ quy tắc chung, nhưng không phải tất cả họ đều xấu. Bí quyết thật sự để trở thành một nhà quản lý thành công là khám phá khả năng giải quyết công việc của từng người và tìm cách tận dụng điểm mạnh của các hành vi tự nhiên đó. Tuy nhiên, trong thực tế lại có quá nhiều nhà quản lý làm theo cách ngược lại.

- Tôi thấy thực tế không đơn giản như anh nói...

- Chính xác. Khó nhất là trở thành một nhà quản lý ra những quyết định không mang tính áp đặt. Tất cả đều liên quan đến sự tự trọng. Khi đặt mình vào vị trí của mọi người, chị sẽ hiểu tại sao.

Những con hải ly bắt đầu trời lên mặt hồ. Chúng tôi im lặng quan sát chúng tiếp tục thực hiện công việc của mình theo *Phương Cách Của Con Hải Ly*: mỗi cá nhân tự kiểm soát kết quả mình làm, đúng việc và đúng cách.

Bỗng có tiếng động đầu đó. Một con hải ly dùng đuôi của mình báo động cho đồng loại. Thế là cả lũ vội chui tọt vào hang dưới mặt nước.

- Chúng ta về thôi. Trên đường về, tôi sẽ giải thích với chị thêm về bí quyết thứ hai này.

Chúng tôi dùng giấy gói bức tượng chú hải ly lại và cất vào ba lô của Andy. Tôi chẳng muốn rời nơi này chút nào, nhưng Andy hứa sẽ đưa tôi trở lại nơi này bất cứ khi nào tôi muốn.

Sau khi chúng tôi vòng qua bờ hồ và trở lại con đường đi ngang qua khu khai thác gỗ, vừa đi, tôi vừa suy nghĩ về điều Andy vừa nói:

- Thật là thú vị. Làm việc theo *Tinh Thần Của Con Sóc* đáp ứng nhu cầu của xã hội, trong khi làm việc theo *Phương Cách Của Con Hải Ly* lại đáp ứng nhu cầu của cá nhân.

- Còn một điểm nữa. *Phương Cách Của Con Hải Ly* góp phần xây dựng mối quan hệ của mỗi cá nhân đối với tổ chức. Và một khi đã hiểu được mối quan hệ này, chị cũng sẽ hiểu khía cạnh ngược lại, đó là mối quan hệ của tổ chức với các cá nhân.

- Đó là gì? - Tôi thắc mắc.

- Chị thấy những con hải ly đã cư xử với nhau như thế nào?

- Rất tốt.

- Chị thử nói rõ hơn được không?

- Khác với những con sóc, lũ hải ly hình như không bao giờ tranh giành với nhau. Nhìn

những con sóc, tôi cứ nghĩ là do không có đủ hạt hướng dương cho cả bọn.

- Chắc chị vẫn thường nhận thấy vấn đề này trong các công ty, tổ chức. Đường như mọi người ai cũng muốn làm lãnh đạo, và thế là chẳng ai nghe ai, chẳng ai muốn phục tùng ai. Người nào cũng muốn chứng tỏ cái tôi và quyền uy của mình. Nhưng trong cộng đồng hải ly, đường như mỗi con hải ly không bao giờ cản trở công việc của đồng loại.

- Đúng vậy. Nếu một con hải ly đặt nhánh cây đúng chỗ thì những con khác sẽ để yên ở đó.

- Chính xác. Loài hải ly biết tôn trọng lẫn nhau. Chị không thể kiểm soát được công việc của mình nếu cứ bị người khác can thiệp. Chị thấy đấy, một con hải ly không bao giờ giấu giếm đồng loại của mình nếu nó có một nhánh cây tốt. Chúng luôn sử dụng tất cả những gì chúng có để hoàn thành công việc của mình. Chẳng có điều gì là bí mật ở đây cả.

Rồi Andy nói thêm:

- Chị nên nhớ: *Mọi người chỉ thực sự kiểm soát tốt công việc của mình khi tổ chức biết tôn trọng họ. Nghĩa là, tư duy, cảm xúc, nhu cầu cũng như mơ ước của họ phải được lắng nghe và tôn trọng.*

Mỗi người chúng tôi lại tiếp tục đi và theo đuổi những suy nghĩ của riêng mình. *Phương Cách Của Con Hải Ly* có liên quan đến mối quan hệ giữa cá nhân với tổ chức và ngược lại. Mỗi cá nhân tự quản lý công việc của mình và chịu trách nhiệm về kết quả đạt được. Còn tổ chức phải cho phép, tạo điều kiện và khích lệ cá nhân làm điều đó. Bên cạnh đó, tư duy, cảm xúc, nhu cầu cũng như mơ ước của họ phải được lắng nghe và tôn trọng.

Đoạn đường trước mặt chúng tôi thật lầy lội - dấu vết do cơn mưa đầu mùa để lại. Vừa giúp tôi băng qua vũng bùn, Andy vừa nói tiếp:

- Trong *Phương Cách Của Con Hải Ly* vẫn còn một điều nữa để chúng ta học hỏi, đó là tính chất công việc mà lũ hải ly đảm nhiệm luôn mang tính khả thi cao. Chúng chỉ dùng cành cây và bùn để xây con đập và không hề mong đợi bản thân sẽ thực hiện một cái đập bằng bê tông. Ông nội tôi cho rằng, người quản lý giỏi là người biết tổ chức, phân chia công việc phù hợp với khả năng cũng như kinh nghiệm của từng người.

- Điều đó thì rõ rồi. - Tôi đáp.

- Ha ha... - Andy cười to. - Có thể chị cho là dễ hiểu, nhưng cứ thử nhìn lại những gì đang diễn ra ở nhà máy Walton số 2 mà xem. Chúng ta luôn mong đợi có được một sản lượng của mười giờ làm việc nhưng chỉ cho phép trả công cho tám giờ mà thôi. Chưa có ai và cũng chưa có bộ phận nào trong nhà máy này đạt được chỉ tiêu đó. Cho đến giờ, chúng ta vẫn chưa một lần tận hưởng cảm giác đạt được mục tiêu đề ra.

- Tôi sẽ xem xét chuyện này.

- Chắc chị cũng hiểu, nếu không đạt được như mong đợi, con người ta thường có xu hướng không thỏa mãn, hài lòng, và điều đó nhiều khi khiến họ trở nên bức bối, khó chịu. - Andy vừa nói vừa đá cục đất vào đồng bùn như muốn nhấn mạnh quan điểm của mình. - Ngoài mặt họ làm ra vẻ mọi việc vẫn bình thường, nhưng trong thâm tâm họ hoàn toàn không phải vậy. Nếu sự đánh giá của chị không xứng đáng với sức lao động mà họ đã bỏ ra, thì chị đã làm tổn thương họ. Khi đó họ sẽ không dễ dàng quên điều đó.

Andy vẫn còn say sưa không dứt:

- Khi chị muốn nhân viên của mình thực hiện những việc mà họ chưa từng được huấn luyện

thì đó cũng là lúc chị đang hủy hoại triết lý Gung Ho. Vậy mà, chị thấy đấy, ngân sách dành cho việc huấn luyện ở nhà máy này là bao nhiêu? Nói thật với chị nhé, chi phí mua văn phòng phẩm cho nhà máy trong một tháng còn cao hơn cả ngân sách huấn luyện nhân viên hàng năm đấy. Thật đáng xấu hổ! Ba năm về trước, khi đưa những chiếc máy dập mới vào vận hành ở khu H, máy mất lắm chúng tôi mới có được mấy cuốn sách hướng dẫn. Còn việc nâng cấp hệ thống máy vi tính ư? Tổ chức các khóa tập huấn ư? Đó chỉ là điều không tưởng ở nhà máy này.

- Vậy tôi nên làm như thế nào? Ngay cả khi mở các khóa tập huấn, rất có thể chúng ta cũng đang xúc phạm mọi người nếu chỉ mong đợi ở họ quá ít. Và ngược lại, như anh nói, đặt ra những yêu cầu cao quá mức cũng sẽ dẫn đến những điều tệ hại.

- Chị đừng quá kỳ vọng vào các giải pháp trung dung. Nếu chị đặt ra cho mọi người một nhiệm vụ nào đó mà với nó, họ có thể thực hiện một cách dễ dàng, có thể chị không đạt được mục tiêu khi áp dụng triết lý Gung Ho. Vì những gì dễ dàng sẽ khiến con người ta có cảm giác rằng họ không cần phải cố gắng nhiều lắm. Gung Ho là triết lý kêu gọi sự thách thức, sự nỗ lực và vươn lên không ngừng.

Những lời khuyên của Andy có vẻ phù hợp với kinh nghiệm của riêng tôi.

- Anh nói đúng. Tôi luôn cảm thấy thích thú khi phải đối mặt với những thách thức. Nhưng đó phải là những thách thức mà tôi tin rằng mình có thể giải quyết được. Như lúc này đây chẳng hạn. Tôi cảm thấy phấn khích và hăng hái hơn bao giờ hết. Vì tôi đang phấn đấu cho mục tiêu Gung Ho.

- Đó sẽ là một thách thức lớn đối với chị. Và tôi tin rằng chị có thể đảm đương được, với điều kiện là người ta không đóng cửa nhà máy. Trong cuộc sống, nhiều khi chị cần phải có tố chất của một gã cao bồi, hiếu thắng và sẵn sàng làm tất cả để chiến thắng.

Chúng tôi trò chuyện thêm được một chút thì về đến ngôi nhà của Andy. Trong khi chờ Andy lấy xe, tôi nhớ lại những điều mình vừa mới khám phá:

### *Phương Cách Của Con Hải Ly*

## **CHỦ ĐỘNG KIỂM SOÁT VIỆC THỰC HIỆN MỤC TIÊU THEO CÁCH RIÊNG CỦA MÌNH**

1. Một sân chơi với đường biên rõ ràng.
2. Đó là nơi tư duy, suy nghĩ, nhu cầu và mơ ước của những người tham gia luôn được tôn trọng và được lắng nghe.
3. Ở đó, mọi người có cơ hội bộc lộ khả năng của mình cho dù sẽ phải gặp nhiều thách thức.

Công việc của tôi bây giờ là áp dụng thành công phương cách này vào thực tế trong vòng mười bốn tuần lễ! Tôi tự hỏi liệu bài học tiếp theo - *Món Quà Của Con Ngỗng* - có giúp đẩy nhanh tiến độ hơn không? Ngay khi Andy quay trở lại, tôi chia sẻ với anh những bản khoản đó.

- Nó sẽ giúp chị rất nhiều đấy. Chúng ta sẽ tìm hiểu về *Món Quà Của Con Ngỗng* vào tuần lễ đầu tiên của tháng mười một.

- Lâu thế kia ư? - Tôi rên rỉ.

- Vào thời gian đó, loài ngỗng mới di chuyển từ Canada xuống đây. Anh nói với giọng hơi lạ, như thể muốn chế giễu tôi rằng "*Người thành phố như chị thì biết gì về chuyện này*".

- Nhưng tám tuần lễ nữa thì lâu quá! - Tôi lầu bầu.

- Tôi mất tới một năm cơ mà, chị không nhớ sao?

- Trong trường hợp xấu nhất, tôi sẽ bắt chước anh. Tôi sẽ ra đi trong tư thế ngẩng cao đầu. - Tôi vừa nói vừa nhìn Andy và mỉm cười.

Andy biết tôi đang rất lo cho số phận của nhà máy. Quả thật hôm nay, trên đường trở về thị trấn, tôi không vui như thường lệ.

- Chúng ta sẽ không thể chiến thắng nếu không có niềm tin. - Anh nói khi tôi xuống xe.

- Chúng ta có thể chiến thắng, Andy à. Vấn đề chỉ là thời gian. Tôi đã có *Tinh Thần Của Con Sóc, Phương Cách Của Con Hải Ly*. Nhưng thời gian thì lại quá hạn hẹp. - Tôi rầu rĩ.

- Chị có thể kiểm soát thái độ của mình, và

thái độ của chị sẽ được phản ánh nơi những cá nhân khác. Nên nhớ rằng chị đang ngồi trên lưng hổ rồi, không thể có con đường nào khác. Chị phải chiến thắng, đơn giản chỉ vậy thôi. Rất nhiều lần, khi áp dụng triết lý Gung Ho vào bộ phận thành phẩm của mình, tôi đã tưởng chừng như mình sắp ngã quỵ vì không thể chịu đựng được áp lực của trách nhiệm và công việc. Tôi là một kẻ đơn thương độc mã trong công việc của mình. Chẳng ai quan tâm đến những gì tôi làm, và đã có lúc tôi muốn buông xuôi tất cả vì sự phi lý đó. Nhưng tôi không còn lựa chọn nào khác

một khi đã cam kết sẽ theo đuổi nó đến cùng.

- Tại sao anh lại quan tâm đến tôi thế, Andy? - Tôi lấy làm lạ.

- Đó là lời hứa của riêng tôi. Những người yêu dấu nhất của tôi đã đi xa, tôi phải làm điều gì đó có ý nghĩa cho mình và cho họ. Nếu cứ mãi buồn chán với hoàn cảnh của riêng mình, có thể giờ đây tôi không còn trên cõi đời này nữa. Tôi phải làm điều gì đó cho những người xung quanh mình. Rồi khi ông tôi mất, tôi nhận ra rằng tôi là cháu nội duy nhất của ông và trách nhiệm của tôi là phải truyền lại Gung Ho cho hậu thế.

Những lời nói của Andy xua tan mọi hoài nghi, do dự trong tôi. Giờ đây tôi cảm nhận rất rõ mình đã là một phần của triết lý Gung Ho.

- Chúng ta cùng phấn đấu nhé. - Giọng tôi tỏ ra vô cùng hân hoan và phấn khích.

- *Gung Ho, bạn thân mến.* - Andy đáp.

- *Gung Ho, bạn thân mến.* - Tôi mỉm cười đáp lại.

Như thường lệ, Andy nổ máy phóng đi và không ngoái đầu nhìn lại.

Sáng thứ Hai, tôi thức giấc và ngẩng nhìn mặt trời di chuyển qua khỏi bức tường rào của khu vườn. Rồi tôi nhớ đến một câu nói mà tôi rất thích "*Cảm ơn đời mỗi sớm mai thức dậy. Ta có thêm ngày nữa để yêu thương*".

*Đọc to lên xem nào.* Tôi tự nhủ. Và tôi hét to câu nói ấy một lần nữa. *Đấy thấy chưa! Mọi thứ đã tốt hơn rồi đấy.*

Trên đường đến văn phòng, tâm trạng của tôi thật phấn chấn. Lát nữa đây, tôi sẽ viết lại những điều đó vào bảng ghi chú của mình và chia sẻ với mọi người trong buổi họp trưa nay.

Khi cuộc họp bắt đầu, tôi vào đề ngay:

- Hôm nay, tôi muốn mọi người suy nghĩ về câu hỏi sau: "*Chúng ta sẽ làm thế nào để đạt được mục tiêu của mình?*".

Các giám đốc bộ phận thắc mắc nhìn nhau. Thấy vậy, tôi nói tiếp:

- Các anh chị đừng lo. Tôi muốn chia sẻ với mọi người một bí quyết giúp chúng ta đạt được mục tiêu chung.

Mọi lo âu dường như biến mất hẳn trên gương mặt của mười bảy vị giám đốc bộ phận. Họ không còn bị sấm soi bởi những câu thách đố của tôi. Những vết nhăn trên trán không còn nữa. Tôi tiếp tục nói ra những lời lẽ hùng hồn nhất từ trước đến giờ. Lẽ ra, tôi không nên làm như thế nhưng sớm hay muộn thì tôi cũng sẽ phải nói ra những điều đó.

- Đây là kế hoạch của tôi. Các anh tự đặt ra mục tiêu cho bộ phận của mình. Hơn ai hết, các anh là người hiểu rõ tình hình bộ phận mình nhất. Bởi vậy, các anh sẽ có toàn quyền quyết định công việc của mình, đồng thời chịu trách nhiệm về những điều đó. Nhưng tôi cũng có một đề nghị. Nhân viên dưới quyền của các anh thường hiểu rõ tình hình công việc của nhóm họ, chắc chắn là hơn hẳn các anh. Cho nên, hãy biết sử dụng sức mạnh của tập thể, biết lắng nghe, tiếp nhận ý kiến. Hãy tin rằng những ý tưởng và kế hoạch mà họ đưa ra sẽ giúp các anh điều hành và quản lý công việc tốt hơn.

Tôi biết ở nhà máy này chưa từng tham vấn ý kiến của công nhân và mọi người ở đây sẽ khó chấp nhận điều này. Nên tôi bèn đi thẳng vào vấn đề trước khi họ kịp đưa ra những ý kiến phản bác:

- Hôm trước, tôi đã nói với các anh về *Tinh Thần Của Con Sóc* rằng công việc có ý nghĩa hay không đều dựa trên sự hiểu biết thực sự của chúng ta. Tất cả các mục tiêu chung, những kế hoạch, quyết định cũng như hành động của chúng ta đều dựa trên giá trị của công việc. Hôm nay tôi muốn kể cho các anh nghe về *Phương Cách Của Con Hải Ly*. *Tinh Thần Của Con Sóc* chỉ có giá trị khi nó được thực hiện theo *Phương Cách Của Con Hải Ly*. Các anh thử quan sát những điều tôi viết trên bảng ghi chú kia xem.

Tôi không mong đợi tất cả mười bảy vị giám đốc bộ phận kia ủng hộ ý kiến của tôi. Vậy mà họ đã lắng nghe tôi bằng sự quan tâm thực sự. Tất cả đều đồng ý sẽ tham vấn ý kiến của các nhân viên. Tôi không biết mọi chuyện sẽ như ý hay không nhưng tôi thấy vui khi nhìn nét mặt của họ. Rất có thể chỉ trong sáu tháng còn lại, họ sẽ là những đồng minh tích cực của tôi.

Trong lần gặp nhau vào ngày thứ Bảy kế tiếp, tôi và Andy quyết định sẽ đưa mười bảy vị giám đốc đến tham quan bộ phận quản lý chất lượng thành phẩm. Cho đến tận bây giờ, tôi vẫn còn ngạc nhiên về những điều đang diễn ra ở nhà máy Walton số 2 này. Mười bảy vị giám đốc bộ phận đó mỗi ngày vẫn ra vào một nơi đáng ra sẽ là bộ phận mẫu mực nhất, vậy mà dưới sự điều hành của họ, nơi này hiện là những bộ phận yếu kém nhất. Thế mà họ chẳng bao giờ chịu tìm hiểu điều gì đang diễn ra ở bộ phận quản lý chất lượng thành phẩm và làm thế nào để áp dụng điều đó cho bộ phận của mình.

- Tôi vẫn có cảm giác rằng, hình như giữa anh và các vị giám đốc ở đây có một khoảng cách vô hình nào đó. - Có lần tôi đã nói với Andy như vậy.

- Tôi cũng không biết nữa. - Andy nói trong sự ngờ vực.

Có thể Andy nói đúng. Các vị giám đốc bộ phận này dường như không nhìn thấy được điều gì ngoài phạm vi văn phòng của mình. Thật lòng mà nói, họ là những người đáng thương hơn là đáng giận. Đối với họ, ánh sáng trong văn phòng không đủ giúp họ nhìn thấy những sự việc đang diễn ra trong bộ phận quản lý chất lượng thành phẩm!

Trong buổi họp sáng thứ Hai, để thu hút sự tập trung của mọi người, tôi lấy giọng trịnh trọng:

- Hôm nay tôi sẽ thông báo đến các quý vị một tin lành và một tin dữ. Chúng ta sẽ nói về tin dữ trước.

Lời thông báo của tôi lập tức gây được sự chú ý của họ. Mười bảy cặp mắt nhìn tôi chờ đợi.

- Nếu chúng ta không nỗ lực thật sự để tăng năng suất và lên kế hoạch cắt giảm chi phí trước thời hạn cuối năm nay, văn phòng trung tâm sẽ quyết định đóng cửa nhà máy của chúng ta đấy.

Những cặp mắt nhìn nhau ngơ ngác. Rồi những câu hỏi lần lượt xuất hiện. Căn phòng trở nên huyền não hơn. Tôi giơ tay ra hiệu họ im lặng:

- Còn đây là tin tốt lành. Tất cả chúng ta phải hành động để cứu vãn tình hình nhà máy và trọng trách của chúng ta là phải tìm mọi cách để tăng năng suất. Không có gì là quá sức cả. Những người khác làm được điều đó thì chúng ta cũng không có lý do gì mà không làm được. Thiết bị của chúng ta tốt, lương bổng của chúng ta khá cao. Chúng ta chỉ gặp rắc rối ở ngay trong chính bản thân mỗi chúng ta. Hoặc chúng ta phải cố gắng giải quyết vấn đề này trước lễ Giáng sinh, hoặc chúng ta sẽ phải ra đi. Không còn lựa chọn nào khác.

Lập tức những lời phản đối, chỉ trích, phán xét, đổ lỗi cho nhau vang lên. Một lần nữa tôi yêu cầu họ giữ trật tự.

- Tôi cũng có một tin tốt lành khác nữa cho các quý vị đây. Ở Nhà máy Walton số 2 chúng ta có một bộ phận đạt năng suất cao nhất trong toàn hệ thống: đó là bộ phận quản lý chất lượng thành phẩm. Sao chúng ta không học hỏi kinh nghiệm của họ?

Không có những cái nhìn lảng tránh, không có những cái đầu cúi gằm xuống. Mà chỉ là sự im lặng. Và tôi quyết định xem đó là một dấu hiệu tốt. Tôi thử thuyết phục thêm một lần nữa:

- Thật ra chúng ta đã bắt đầu làm việc đó rồi. Tôi đã giới thiệu hai trong ba bí quyết của bộ phận quản lý chất lượng thành phẩm, đó là: *Tinh Thần Của Con Sóc* và *Phương Cách Của Con Hải Ly*. Các anh suy nghĩ gì về những bí quyết này?

Một sự im lặng nặng nề bao trùm lấy căn phòng.

- Có ai trong số các anh đã từng đến bộ phận thành phẩm?

Không ai lên tiếng. Không ai trong số họ biết rằng đây là bộ phận có năng suất cao nhất trong hệ thống ba mươi hai nhà máy. Mười bảy vị giám đốc bộ phận kia đều nắm giữ cương vị điều hành nhưng không có ai nắm được tình hình diễn ra trong nhà máy.

*"Được rồi, tôi sẽ chỉ cho các anh chị thấy."* Tôi thầm nghĩ.

- Mỗi cá nhân trong bộ phận quản lý chất lượng thành phẩm là một *Gung Ho* và trước lễ Giáng sinh năm nay, tất cả mọi người trong nhà máy Walton số 2 này đều sẽ trở thành những *Gung Ho* thực thụ. Điều đó nghe có vẻ khó nhưng thật ra chúng ta có thể làm được.

Theo kế hoạch, tôi phải ngừng ở đây và đưa mười bảy vị giám đốc đến bộ phận quản lý chất lượng thành phẩm, nhưng tôi lại cảm thấy mình cần phải giải thích thêm để họ rõ:

- Tôi biết chúng ta không còn nhiều thời gian nữa, nhưng chúng ta đã có bài học từ con sóc và hải ly. Chúng ta sẽ phải cố gắng hết sức mình. Ban lãnh đạo từng nghĩ chúng ta không thể làm được điều gì đó cho ra hồn. Họ vẫn dự đoán rằng nhà máy Walton số 2 sớm hay muộn rồi cũng sẽ phá sản. Nhưng tôi không nghĩ như vậy. Chúng ta có thể làm cho nơi này thay đổi hoàn toàn và điều đó không có gì quá sức hay quá phức tạp.

Andy từng nói rằng đôi khi sự sợ hãi có thể làm cho mọi người xích lại gần nhau. Khi đối mặt với sự thật, các vị giám đốc dường như nhận ra rằng họ đang có chung một niềm kiêu hãnh và chung một kẻ thù. *Tinh Thần Của Con Sóc* đã tạo ra niềm kiêu hãnh đó. Còn đánh giá của ban lãnh đạo chính là tác nhân hình thành kẻ thù chung của tất cả mọi người. Ngay khi vừa dứt lời, tôi đã có thể cảm nhận được sự chuyển đổi thái độ trong phòng họp. Có thể mười bảy cá nhân cốt cán của nhà máy này sẽ trở thành một đội *Gung Ho*.

Andy sẽ hướng dẫn mười bảy vị giám đốc tham quan bộ phận quản lý chất lượng thành phẩm.

Chúng tôi đi bộ qua bãi đậu xe đến tòa nhà D, một chuyến đi mà mười bảy vị giám đốc này chưa bao giờ làm. Chúng tôi gặp Andy ở phía ngoài, sau lưng anh là cánh cửa đóng chặt.

- Tôi cho rằng chị Sinclair đã nói quá về bộ phận của tôi. - Anh hắng giọng.

Ai nấy cũng tỏ vẻ ngạc nhiên.

- Một lúc nào đó, các anh chị thử quan sát phân xưởng này mà xem. Có quá nhiều người làm việc không hiệu quả. Và chúng ta đang xích chân họ vào các cỗ máy với hy vọng là việc làm đó sẽ giúp tăng năng suất làm việc.

Khoảng phân nửa các giám đốc bộ phận tỏ ra bối rối. Phân nửa còn lại có vẻ như sẽ bỏ phiếu thuận hành động trên.

- Quý vị nhớ chú ý bước chân. - Andy nói khi đi về phía cửa. - Nền nhà rất trơn và nhiều bóng đèn bị cháy chưa kịp thay.

Andy đã đề cập đến những vấn đề rất điển hình của nhà máy. Mười bảy vị giám đốc bộ phận như biết trước những gì họ sẽ nhìn thấy. Thế nhưng sự thật trước mắt làm họ sững sờ thật sự.

- Ở đây giống văn phòng hơn là nhà máy. - Một giám đốc bộ phận thốt lên.

Phân xưởng tràn ngập ánh sáng xuyên qua những chiếc cửa sổ mở toang. Màu xanh của những chậu cây trang trí trên tường làm cho không gian trở nên mát mẻ hơn. Thú vị thật!

Không có hình ảnh dầu nhớt vương vãi khắp nơi! Không có tình trạng bừa bộn như vẫn thường thấy ở những nơi khác! Bảng kế hoạch công việc được cập nhật thật chi tiết! Và những con người ở đó mới thú vị làm sao! Tất cả khoảng một trăm nhân viên cả nam lẫn nữ đều mặc sơ mi đồng phục màu đỏ sáng!

Bộ phận thành phẩm đã tạo ra một ấn tượng rất tốt cho các vị giám đốc bộ phận khi đến đây. Mọi nhân viên nơi đây đều tỏ ra rất tinh anh và chính xác trong từng thao tác. Bạn có thể cảm nhận được một sức mạnh lan tỏa khi quan sát họ làm việc.

Trong khi mười bảy nhà điều hành của tôi ngạc nhiên quan sát thì tôi cảm thấy hơi buồn cười. Chuyện này đã tồn tại từ lâu, ngay trước mũi họ, vậy mà họ không hề hay biết.

Đã có lần Andy nói với tôi rằng sự bỏ rơi, quên lãng đôi khi lại là một thuận lợi lớn. Bộ phận quản lý chất lượng thành phẩm này đã bị lãng quên như vậy đó. Không ai quan tâm đến sự nỗ lực của những con người ở đây, ngay cả ông Giám đốc bộ phận đáng kính. Tôi tự nhủ, nếu như các vị giám đốc quản lý mọi người quá chặt chẽ, sát sao, có thể những con người như Andy đã không có cơ hội để biến bộ phận thành phẩm này thành bộ phận của những *Gung Ho* thực thụ được. Thật là ngược đời!

- Bộ phận này không hề giống với bất kỳ bộ phận nào trong nhà máy này, nếu có chăng thì đó cũng chỉ là một sự tình cờ. - Một Giám đốc bộ phận đứng gần Andy nói.

- Không hẳn thế đâu, thưa ông. Khi tiếp nhận bộ phận này, tôi rất thất vọng vì sự rệu rã, bần thủ ở đây. Tôi đã phải mạnh tay sa thải những cá nhân vô kỷ luật, vô trách nhiệm. Cũng y hệt tình trạng hiện nay tại các bộ phận khác thôi.

Ngừng một lát, anh nói thêm:

- Tôi đã phải lẫn lộn với công việc nơi đây, cùng với các công nhân của mình. Rồi chúng tôi cùng nhau áp dụng triết lý Gung Ho.

Mười bảy cặp mắt chăm chú nhìn Andy như muốn nuốt lấy từng lời.

- Lý do chính khiến tôi mất ăn mất ngủ - đó là chất lượng sản phẩm của chúng ta quá kém, còn các công nhân lại bị đối xử quá tệ.

Rồi anh nói thêm:

- Tất cả sẽ khác đi chỉ khi nào các anh chị và công nhân của các anh chị dám thay đổi.

Andy đã nói rất đúng. Bản thân tôi cũng phải thay đổi. Tôi phải cư xử với các giám đốc bộ phận tốt hơn. Làm sao có thể trông đợi điều gì mới mẻ nếu tôi cứ tiếp tục đối xử với họ như trước giờ vẫn vậy? Tôi không có ý nói sẽ thay đổi ngay lập tức, nhưng tôi tự hứa với lòng rằng kể từ bây giờ mình sẽ cố gắng.

Andy tiếp tục:

- Thay đổi có nghĩa là phát triển những thói quen mới để thay thế cho cái cũ.

- Anh có thể cho chúng tôi một ví dụ không, Andy? - Tôi hỏi, lấy làm lạ vì cách diễn giải của Andy, lòng tự hỏi bản thân cần phải thay đổi như thế nào trong cách cư xử của mình.

- À, đó là cách chúng ta khởi đầu một ngày làm việc của mình. Trước đây, mọi người thường uể oải bước vào nhà máy, chẳng ai nói với ai câu nào, thì thoảng lăm mới có được một nụ cười xã giao. Tinh thần có ảnh hưởng rất nhiều đến kết quả làm việc, do vậy chúng ta nên thay đổi một chút.

Khi đi bộ quanh khu sản xuất, chúng tôi ngừng lại ở các phòng trực và nói chuyện với những công nhân đang trực ca ở đó. Họ chia sẻ với chúng tôi về những thành quả của mình, Người này tiết kiệm được bảy phút so với quy trình vận hành trước đây. Người kia hoàn tất bảng phân tích thống kê các thể tích tối ưu của bình chứa để duy trì quá trình mạ điện. Còn một người nữa vừa mới kết thúc công việc bảo trì dự phòng cho toàn hệ thống.

Tất cả họ đều có một ngày làm việc thật ý nghĩa. Các chỉ tiêu sản xuất luôn được cập nhật đến từng người. Quy định ở đây là những thông tin chung cần phải chia sẻ kịp thời - thông qua bảng kế hoạch sản xuất.

Andy còn cho biết thêm:

- Đối với chúng tôi, thông tin đóng một vai trò rất quan trọng. Tôi muốn cả nhóm cùng đưa ra quyết định và cùng chịu trách nhiệm về những quyết định đó. Mọi người đều có quyền như nhau.

Trước khi rời bộ phận quản lý chất lượng thành phẩm, tôi chọn ngẫu nhiên một thành viên trong bộ phận của Andy và hỏi:

- Có vẻ như mọi người ở đây đang làm việc rất cật lực?

- Không hẳn thế đâu ạ, vì khi được làm một công việc mà mình yêu thích thì chẳng thể gọi đó là cực nhọc. - Người đàn ông trung niên đáp. - Trước đây, khi còn làm việc ở nơi khác, tôi làm còn cực hơn nhiều. Còn ở đây, tôi đã gần bó năm năm nay, và tôi không nghĩ rằng mình đang vất vả.

- Theo anh, điều gì đã tạo ra sự khác biệt đó? - Chính là nhờ triết lý Gung Ho. Chúng tôi làm việc với tinh thần của những Gung Ho. Ở đây, tôi hiểu được ý nghĩa của công việc mình làm và ý thức được tầm quan trọng của nó.

- Ngoài ra còn gì nữa không?

Người đàn ông suy nghĩ một lát rồi đáp:

- Còn nhiều đấy. Chẳng hạn, ở đây chúng tôi được tôn trọng đúng mức. Hai mươi người chúng tôi làm việc với nhau rất nhịp nhàng và điều hành bộ phận này như một doanh nghiệp riêng. Chúng tôi chịu trách nhiệm về chất lượng sản phẩm của mình, cam kết giao hàng đúng hạn và chăm sóc khách hàng rất chu đáo. Còn ở chỗ làm việc trước đây, tôi bị gã đốc công bóp chết ngay vào mặt khi đưa ra ý kiến cải tiến công việc "*Không ý kiến gì cả, cứ làm theo chỉ định của tôi*".

Chợt có tiếng còi hiệu vang lên, kèm theo một tiếng loa thông báo "Giao lô hàng M317 trị giá 12.750 đô-la đúng hạn".

Những lời chúc tụng xôn xao từ văn phòng phân xưởng. Các vị giám đốc nhìn nhau thắc mắc.

- Có chuyện gì vậy? - Tôi hỏi thay cho mọi người.

- À, đó chính là điều mà tôi sắp nói với quý vị. Sự khác biệt duy nhất giữa bộ phận này với những bộ phận khác chính là dòng chảy không ngừng của những điều tích cực nhất. Sở dĩ mọi người nghe thấy những lời chúc tụng xôn xao là bởi chúng tôi đã giao lô hàng M317 đúng hạn. Thành quả đó sẽ đem về cho nhà máy 12.750 đô-la.

Sự chia vui về doanh số chỉ là một phần. Điều quan trọng nhất chính là ai nấy cũng đều vui vẻ và hài lòng. Tháng nào chúng tôi cũng tổ chức thi đua giữa các đội và Andy luôn có mặt trong các buổi trao giải. Vào ngày sinh nhật của bất kỳ thành viên nào, chúng tôi đều mua một chiếc bánh và cùng ăn, cùng hát trong lúc giải lao.

Những điều này thật giản dị, nhưng tôi rất thích và luôn mong đến ngày sinh nhật của mình.

Người đàn ông ngừng nói nhưng chúng tôi cảm nhận được tâm trạng của ông. Hình như ông đang muốn nói thêm rằng:

- Ở chỗ làm cũ, tôi PHẢI đi làm, còn ở đây tôi MUỐN đi làm.

Câu nói này nghe qua tưởng chừng thật đơn giản, nhưng thật ra lại chẳng hề đơn giản chút nào.

Cùng với mười bảy vị giám đốc bộ phận, chúng tôi rời khỏi bộ phận quản lý chất lượng thành phẩm và suy nghĩ về những điều vừa được mắt thấy, tai nghe. Giờ đây tôi hoàn toàn tin rằng, nếu bộ phận quản lý chất lượng thành phẩm đã thành công với triết lý Gung Ho, không có lý nào mà tất cả các bộ phận khác trong nhà máy lại không làm được.

Đó là tuần làm việc có năng suất cao nhất, nhờ áp dụng *Tinh Thần Của Con Sóc* và *Phương Cách Của Con Hải Ly*. Nhưng sau đó thì không! Tất cả lại trở về như cũ. Chúng tôi đang đứng trước một sự trì trệ quá lớn. Trong bối cảnh đó, chúng tôi vẫn vững tin bởi: thứ nhất, chúng tôi

muốn chứng minh cho văn phòng trung tâm thấy rằng họ đã sai. Những người nắm quyền ở đó đã không hiểu nhân viên của họ. Thứ hai là ý tưởng "ngẩng cao đầu" đã bắt đầu xuất hiện trong suy nghĩ của các vị giám đốc bộ phận. Thứ ba là lòng tin vào phép lạ. Chúng tôi đang cầu nguyện một phép lạ sẽ trở thành hiện thực.

Giờ đây, suy nghĩ của tôi cũng không còn tích cực như trước. Tôi lo lắng khi thời gian trôi qua một cách nhanh chóng và thời hạn cuối cùng ngày một đến gần hơn. Hiểu được tâm sự của tôi, Andy động viên:

- Những gì đang diễn ra cho thấy mọi người đã xác định được quyền hạn và trách nhiệm của mình - điều mà trước giờ họ còn rất mơ hồ. Khi đó họ sẽ tự tin hơn khi đưa ra những quyết định quan trọng. Và tất cả những gì chúng ta cần bây giờ là thời gian.

Như thường lệ, thứ Bảy nào tôi và Andy cũng chuẩn bị xem thứ Hai tuần tới tôi sẽ chia sẻ điều gì với mọi người. Hầu như tất cả mọi người làm việc ở nhà máy đều ít nhiều bị cuốn vào dự án của chúng tôi. *Tinh Thần Của Con Sóc* cùng niềm tự hào kiêu hãnh là một Gung Ho đang được lan tỏa đến từng bộ phận, từng con người.

Việc phân công công việc theo năng lực, tuy nhiên vẫn tạo ra những thử thách nhất định để tạo cảm hứng và để nâng cao khả năng của từng người bắt đầu được áp dụng. Mọi người đều cho rằng đó là ý tưởng hay và vấn đề còn lại là cân nhắc thời điểm bố trí lại nhân sự cũng như phân chia khối lượng công việc sao cho hiệu quả.

Trước những thách thức mới mẻ phía trước, tôi tạo điều kiện cho mọi người nâng cao năng lực làm việc, bổ sung các nghiệp vụ còn thiếu... Riêng bản thân tôi cũng bắt đầu biết tôn trọng ý kiến của các giám đốc bộ phận hơn. Tôi chợt phát hiện ra rằng khi được khích lệ, mọi người cũng rất cố gắng và tỏ ra có khả năng hơn. Đó chính là kết quả tích cực đầu tiên từ sự cam kết trở thành một tập thể của những Gung Ho.

Thứ Sáu, tôi ngồi trong văn phòng của mình và suy nghĩ miên man về nhiều điều. Tôi đoán Già Morris chắc cũng đang ngồi trong văn phòng và nghĩ về những điều mà tôi đang nghĩ.

- Dời cuộc họp cuối năm sang ngày 15/12. - Đó là lời của Già Morris trong điện thoại. Ông ta biết cách chơi trò ú tim trong điều hành và sử dụng quyền lực, và tôi đã quá quen với điều này.

- Tốt thôi, thưa ông. Chúng tôi đã bắt đầu có được những con số sáng sủa hơn trước. Đến cuối tháng mười hai, chắc chắn chúng sẽ còn tốt hơn nữa.

- Tôi nghi ngờ điều đó đấy.- Ông ta làu bàu.

Ông già Morris có hai người bạn thân cũng làm việc trong hệ thống nhà máy Walton, nhưng ông ta đối xử với họ chẳng khác gì so với các giám đốc nhà máy khác. Tuy nhiên, theo lời đồn đại của nhiều người thì tính khí ông ta đôi lúc có hơi thất thường và những ai làm việc với ông ta thường phải là những người có thần kinh thép. Nhiều vị giám đốc đã từng mất ăn mất ngủ vì áp lực công việc, vì phải đối phó với những yêu cầu hết sức gắt gao của ông ta.

Chợt Andy điện thoại cho tôi:

- Thời tiết đang lạnh dần ở phương bắc. Đã đến lúc chúng ta cần phải tìm hiểu bài học *Món Quà Của Con Ngỗng*.

- Ồ! Hay quá, Andy. Đó là điều mà tôi đang mong đợi từng ngày. - Và tôi kể cho anh ta nghe về cú điện thoại của Già Morris.

- May mà chị đã không kể cho ông ta về kế hoạch mà chúng ta đang thực hiện. Nếu ông ấy

biết rằng phải đến mùa hè năm sau chúng ta mới có thể chứng minh được mọi việc bằng thực tế... Ông ấy mà biết được thì có lẽ xôi hỏng bỏng không mất.

- Nếu không thành công, chúng ta sẽ cùng nhau ra đi trong tư thế "ngẩng cao đầu", đúng không Andy? - Tôi đùa.

- Tất nhiên rồi. Bảy giờ sáng ngày mai, tôi sẽ đón chị nhé? Chúng ta sẽ đi bằng xe tải chứ không dùng xe máy nữa.

- Tôi sẽ đợi anh.

# BÍ QUYẾT THỨ BA: MÓN QUÀ CỦA CON NGỔNG

Đúng bảy giờ sáng hôm sau, xe của chúng tôi rời khỏi thị trấn Walton. Andy cho biết địa điểm mà chúng tôi sẽ đến là đầm lầy Hutchison cách thị trấn khoảng năm mươi ba dặm. Chúng tôi chở theo một chiếc xuồng khá lớn. Giờ thì tôi đã hiểu tại sao lần này Andy lại đi bằng xe tải. Trời âm u và lạnh. Trong khoang xe Andy có một phích cà phê và một ít bánh rán. Kể ra, với thời tiết như thế này thì quả thật tôi thích ngồi trong xe tải hơn xe máy nhiều.

Khi chúng tôi tiến về phía tây, mặt trời đã ló dạng phía chân trời và phát ra thứ ánh sáng hồng hồng, tím tím bao phủ lên vạn vật. Trên cánh đồng, từng đoàn gia súc nối đuôi nhau gặm cỏ. Tôi sinh ra và lớn lên ở thành phố, nhưng trong khung cảnh hữu tình như thế này, tôi bỗng cảm thấy mình gần gũi với nông thôn hơn. Tay tôi nắm quanh tách cà phê nóng và mong sao con đường cứ dài ra mãi.

Một giờ sau, xe chúng tôi vượt qua tấm biển hiệu: "Khu Bảo Tồn Đầm Lầy Hutchison. Cấm Săn Bắn".

- Ở đây có rất nhiều ngỗng cho chị khám phá.

Andy nói đúng. Anh chỉ cho tôi thấy một đàn ngỗng đang bay hình chữ V phía xa xa. Lúc đó, xe của chúng tôi vừa đến bờ đầm. Cơ man nào là ngỗng. Chỉ mấy phút trước đây thôi, tôi còn muốn ngồi trên xe và cứ chạy như thế mãi. Còn bây giờ, tôi thấy tỉnh táo hẳn và nóng lòng được biết bí mật thứ ba của ông nội Andy: *Món Quà Của Con Ngỗng*.

Andy kéo chiếc xuồng xuống nước, mặc áo phao cho tôi và chỉ tôi cách leo lên xuồng bằng cách chống mái chèo qua mép xuồng để giữ thẳng bằng. Mặt trời đã lên cao. Bầu trời quang đãng không một gợn mây.

Đằng mũi xuồng, Andy nhẹ nhàng chèo vào giữa đầm. Lau sậy tẻ ra và nằm rạp xuống hai bên. Những hạt hương hồ chín vào mùa thu vỡ tung khi chúng tôi chạm đến và nổi lênh bênh trên mặt nước, để lại những cái cuống màu nâu đầy sẹo trắng. Những chiếc cánh lóe đỏ khi những con chim kết hốt hoảng chuyển từ cây này qua cây khác. Khi chúng tôi đi sâu vào đầm, đám sương mù lơ lửng trên mặt hồ tan biến dần và nước trở nên ấm hơn.

Đi qua hết đám cỏ nước, chúng tôi đến một khu vực rộng rãi, thoáng đãng - cứ như có một cái hồ nữa bên trong cái đầm này. Andy chèo xuồng vào vùng nước trống đó và sắp đặt những con ngỗng mồi - những bức tượng ngỗng mà ông nội của anh đã khắc.

Xong đâu vào đấy, Andy lui xuồng vào đám sậy. Qua đám cỏ nước và cây hương hồ, chúng tôi có thể nhìn thấy những con ngỗng mồi, mỗi con được neo bằng một sợi dây có vật nặng.

- Hai mươi năm trước, đầm này bị khô cạn hoàn toàn. Công ty Ducks Unlimited đã đến đây và đầu tư gần một triệu đô-la để phục hồi nó. - Andy kể cho tôi trong khi nằm xuống lòng xuồng và gối đầu lên mái chèo.

Một đàn ngỗng khác cũng bay theo hình chữ V sà thấp xuống mặt nước. Chắc là chúng đã nhận ra những con mồi của chúng tôi không phải là chim thật nên lại bay đi.

- Tại sao chúng không đậu xuống? Chúng không thích con mồi của ông nội hay sao? - Tôi đùa Andy.

- Ai mà biết được?

Dường như muốn phản đối câu nói đùa của tôi, những con ngỗng quay trở lại và hướng về

phía chúng tôi. Lần này chúng bay thẳng đến chỗ chúng tôi đang ngồi. Những chiếc cánh hướng ra trước để phanh trong khi những cái chân dẹt đưa ra và đập xuống mặt hồ, làm nước bắn tung tóe.

- Không thể tin được là chúng lại lớn đến vậy. - Tôi buột miệng thốt lên.

Những con ngỗng hình như không quan tâm đến câu nói vừa rồi của tôi, nhưng khi tôi chỉnh lại tư thế ngồi, chúng hoảng hốt bay lên và bắt đầu kêu la. Một buổi nhạc rock cũng không ồn ào đến thế.

- Chúng có hơi ồn ào thật.

- Chúng còn ồn ào hơn cả tiếng xe ô tô trên xa lộ trong giờ cao điểm. - Tôi đùa.

Andy gợi ý:

- Theo chị, chúng kêu la về cái gì vậy?

Tôi bối rối và mạo muội:

- Chúng nói chuyện với nhau phải không?

- Đúng. Vậy chị có biết chúng đang nói về điều gì không?

Những con sóc chí chóe với nhau rằng phải thu gom những hạt hướng dương để dự trữ cho mùa đông sắp tới. Lũ hải ly đập đuôi để phân chia công việc cho nhau. Còn những con ngỗng này thì sao? Vài phút sau, có một đàn ngỗng khác bay đến. Ất hẳn đây không phải là những lời cảnh báo! Ban này, khi vỗ cánh bay đi bọn chúng kêu la. Bây giờ, khi đáp xuống, bọn chúng cũng kêu la. Những tiếng kêu rất giống nhau.

Tôi nhận thấy rằng, thi thoảng con ngỗng đầu đàn bay lùi lại để một con ngỗng khác bay lên dẫn đầu nhưng lúc nào bọn chúng cũng bay theo hình chữ V.

- Chúng đang gửi đi một thông điệp nào đó, phải không Andy? Nhưng chắc chắn đó không phải là những lời cảnh báo.

- Nếu không phải là những lời cảnh báo thì là gì?

- Lời chúc mừng ư?

- Chúng đang khích lệ nhau đấy.

Tôi tập trung lắng nghe những tiếng kêu của bầy ngỗng. Những tiếng kêu khích lệ và động viên nhau. Vì từng là đội trưởng nhóm cổ vũ ở trường trung học nên tôi hiểu rất rõ cường độ âm thanh của những tiếng kêu nhiệt tình đó.

Andy lấy ra một bức điêu khắc trên đó có dòng chữ:

Món Quà Của Con Ngỗng

**LUÔN ĐỘNG VIÊN, KHÍCH LỆ LẦN NHAU**

- Nghĩa là, khi động viên, khích lệ mọi người, hãy nói rõ cho mọi người biết họ đã và sẽ làm nên điều khác biệt gì. - Tôi bỏ lửng lời kết luận.

Andy tiếp lời ngay:

- Rất đúng. *Tinh Thần Của Con Sóc và Phương Cách Của Con Hải Ly* chỉ thấp lên những tia lửa đầu tiên. Chính *Món Quà Của Con Ngỗng* mới tiếp thêm nhiên liệu cho ngọn lửa đó.

Tôi bỗng nhận ra vấn đề.

- Quả thật, khi các giám đốc bộ phận tham quan phòng thành phẩm, tôi nhận thấy hầu như mọi người làm việc ở bộ phận của anh chỉ nói về những thành quả đạt được. Từ doanh số đến việc tổ chức ngày sinh nhật, v.v. vậy mà tôi đã không nhận ra.

Andy cười to trong khi chèo ra để lấy con ngỗng mồi. Những con ngỗng bay lên và kêu la inh ỏi.

- Mỗi ngày, những con ngỗng này có thể bay liên tục hàng trăm dặm. Chúng có một sức khỏe phi thường và trong khi di chuyển như thế, chúng không quên khích lệ tinh thần lẫn nhau.

Trong khi Andy đặt những con ngỗng mồi trở vào xuống, tôi quan sát một đàn ngỗng khác và khám phá thêm một điều thú vị nữa.

- Andy này! Tất cả những con ngỗng đều kêu la chứ không phải chỉ con đầu đàn thôi đâu. Không chỉ có người giám đốc mới khích lệ các nhân viên của mình, mà các đồng nghiệp cũng nên động viên lẫn nhau.

- Dĩ nhiên rồi.

Chúng tôi chèo xuống xuyên qua bãi sậy để trở về bìa đầm. Lúc chuẩn bị ra về, tôi vẫn còn nhìn thấy những đàn ngỗng bay theo hình chữ V hiện lên trên nền trời xanh thẫm. Những tiếng kêu của chúng còn vang vọng đâu đó. Thật kỳ diệu.

- *Món Quà Của Con Ngỗng* giúp cho mục tiêu luôn hiện hữu. - Andy nói trong khi nâng chiếc xuống lên xe. - Con người đặt ra những mục tiêu để hướng đến trong cuộc sống, đó là việc làm đúng; Con người cần phải đóng góp công sức của mình để hiện thực hóa mục tiêu đó, đó là cung cách đúng. Kết hợp hai việc này lại chúng ta sẽ có một nhiệm vụ cần phải thực hiện. Nhưng lực đẩy đằng sau mỗi người khi họ theo đuổi một nhiệm vụ lại chính là lý do để làm việc đó. Quan trọng hơn hết là động lực đó phải luôn luôn tồn tại.

Các đội nhóm chơi thể thao là những tổ chức *Gung Ho* thực thụ nhất. Sẽ không có lời chúc mừng nào vang lên nếu không ai ghi điểm.

- Sự thật khá trần trụi, phải không?

- Đúng vậy. Các vận động viên chuyên nghiệp biểu diễn vì tiền, nhưng điều này không hẳn lúc nào cũng đúng. Có hai cách khích lệ người khác và cả hai đều quan trọng như nhau. Đó là vật chất và những lời khen tặng. Nhưng vật chất phải là điều đến trước. Chị phải biết nuôi dưỡng nhu cầu vật chất của con người như thức ăn quần áo, v.v. trước khi nuôi dưỡng tinh thần họ bằng những lời khen tặng.

- Vậy tôi phải làm gì nếu không có điều gì để khen tặng ai đó?

- Một câu hỏi thú vị đấy. Luôn có điều gì đó để khen tặng lẫn nhau và điều quan trọng là chị phải thật lòng. Chị phải tập cách tìm ra những điều tích cực của người khác và điều đó thật sự không dễ dàng gì khi chị vốn dành phần lớn thời gian của mình trong vai trò quản lý, vốn chủ yếu là để tìm ra lỗi lầm của người khác.

- Tôi có thói xấu đó chẳng? - Tôi hỏi, nhưng Andy không trả lời câu hỏi của tôi.

- Trong trường hợp không thể khen tặng ai đó ngay, chị có thể khích lệ họ. Điều này có

nghĩa là chỉ tin vào năng lực của họ, và bằng cách công nhận năng lực đó, chị cũng có thể gửi đến họ một lời khen tặng. Hãy biết sử dụng lời khen của mình sao cho thật hiệu quả. - Andy ngưng một lúc rồi nói tiếp - Chị không phải là người thích "bới lông tìm vết". Chị đã rất cố gắng với *Tinh Thần Của Con Sốc* và *Phương Cách Của Con Hải Ly*. Và đó là điều mà tôi rất khâm phục chị!

Andy nói đúng. Những lời động viên, khích lệ, những lời khen tặng sẽ là nguồn thức ăn nuôi dưỡng tinh thần con người.

Hai chúng tôi ngược mắt nhìn đàn ngỗng bay qua. Chúng vẫn đang khích lệ lẫn nhau.

- Một điều nữa mà tôi muốn nói thêm với chị là, nhu cầu vật chất xưa nay vẫn là vấn đề nền tảng. Chúng ta cần thức ăn, quần áo và nơi trú ngụ để tồn tại. Đương nhiên tiền bạc trở thành mối quan tâm đầu tiên, nên chúng ta bắt đầu bằng cách dùng điều đó để khích lệ mọi người. Bất kỳ nhà quản lý nào cũng có một quỹ lương giới hạn, và cũng có lúc nó trở nên cạn kiệt. Tuy nhiên, họ lại có vô số những lời khen tặng.

Ở đây chúng ta đang nói đến hình thức khích lệ thứ nhất, đó là vật chất mà lại không chú ý nhiều đến hình thức khích lệ thứ hai, đó là những lời động viên. Tại sao chị không thể động viên một người khi đã tin tưởng vào khả năng của họ? Chị có thể nói với họ những câu từ mang tính khích lệ, và đôi khi sự im lặng cũng là một cách động viên rất hữu hiệu. Dù là bằng lời nói hay bằng sự im lặng thì việc động viên tinh thần cũng có ý nghĩa rất lớn.

Sau một lúc im lặng, tôi nói:

- Những lời khen tặng, khích lệ cũng có mặt trái của nó đấy. - Tôi nói.

- Miễn là điều đó xuất phát từ sự chân thành. Chị không nên sử dụng những lời khen tặng một cách vô tội vạ. Đó là những công cụ quản trị rất hữu hiệu, và trong một chừng mực nào đó, nó có thể thay thế cho vật chất. Những hình thức động viên áp dụng trong quân đội là một ví dụ chính xác nhất. Những tấm huân chương đính trên ngực áo là những biểu hiện cụ thể chứng minh cho sự cống hiến của con người và tiền bạc trong trường hợp này chưa hẳn đã là quan trọng. Điều này không dễ áp dụng vào thực tế bởi chị phải trả công cho mọi người một cách công bằng. Nhưng nói như vậy không có nghĩa rằng chị chỉ có thể sử dụng vật chất để đánh giá công sức đóng góp của mọi người. Chị còn phải biết nuôi dưỡng tinh thần của họ bằng những phần thưởng phi vật chất như lời khen, lời động viên, hình thức trao giải cho các cá nhân xuất sắc. Làm được điều đó, nhân viên của chị sẽ gắn bó hơn và phấn đấu hết mình cho mục đích chung.

Chúng tôi ngồi dưới ánh nắng mặt trời ấm áp và lắng nghe tiếng kêu của lũ ngỗng. Vừa ăn trưa, Andy vừa chỉ cho tôi hai nguyên tắc khi thực hiện việc khen tặng:

- Nguyên tắc thứ nhất:

Andy lưu ý rằng việc khen tặng càng được thực hiện ngẫu nhiên, theo từng cá nhân, cho những mục đích cụ thể và theo những cách thức mới lạ sẽ càng hiệu quả.

\* **Nguyên tắc thứ hai** là nên thực hiện việc khen tặng cho cả những sự tiến bộ chứ không chỉ chúc mừng kết quả đạt được.

Anh dẫn chứng:

- Chúng ta hãy lấy bóng đá làm ví dụ. Các khán giả không bao giờ ngồi im lặng trên khán đài

Có kế hoạch → Ngẫu nhiên

Tập thể → Cá nhân

Chung chung → Cụ thể

Truyền thống → Độc đáo, mới lạ

trong khi đội nhà chuyên bóng. Họ liên tục cố vũ. Nhưng đó là điều mà ít có tổ chức nào biết vận dụng. Tệ hơn nữa, khi các nhân viên "ghi điểm" vào tháng mười hai, các nhà quản lý đợi đến cuối năm mới tổ chức bữa tiệc "trao giải". Sau hàng trăm trận đấu, các nhân viên này mới nhận được lời khen tặng của ban lãnh đạo.

Ngay khi trở lại Walton, tôi không về nhà như mọi khi mà đến thẳng nhà máy. Một khi lò luyện của chúng tôi còn đỏ lửa, chúng tôi sẽ tiếp tục làm việc vì các thành viên trong nhóm của chúng tôi cũng luôn sẵn sàng, kể cả trong những ngày nghỉ cuối tuần. Một đội ngũ bao gồm những con người tuyệt vời đang thực hiện những công việc vĩ đại và tôi cần phải đến nhà máy để nói với họ về điều đó.

Hôm nay tôi sẽ bắt đầu công việc của mình, một nhiệm vụ mà trước giờ tôi chưa thực hiện! Khi tới thăm các phân xưởng và trò chuyện với mọi người, tôi vô cùng ngạc nhiên. Đáp lại những cái bắt tay và những lời động viên của tôi là những nụ cười thật gần gũi.

- Rất vui khi thấy chị ở đây. - Cám ơn.

- Chị đang đảm nhận một nhiệm vụ rất quan trọng đấy Chị cứ yên tâm, chúng tôi luôn bên cạnh chị.

Nhìn những gương mặt rạng rỡ của mọi người, trong tôi chợt len lỏi một cảm giác của người mắc tội đang ăn năn trước Chúa. Những con người này đang hào hứng đón nhận những bài học của triết lý Gung Ho, vậy mà Già Morris lại sắp sửa ra thông báo sa thải tất cả họ. Tôi trách mình sao không gặp Andy sớm hơn?

Tối Chủ nhật, tôi gọi điện về nhà cho Andy:

- Cảm ơn anh về bài học *Quà Tặng Của Con Ngỗng*. Tôi đã áp dụng tinh thần của những con ngỗng và hy vọng mọi chuyện sẽ tốt hơn. Nhà máy Walton số 2 sẽ là một tập thể của những *Gung Ho*! Chúng ta không thể đùa với cuộc sống một nghìn năm trăm con người ở đó được. Tôi và anh có thể ra đi trong tư thế ngẩng cao đầu, nhưng cũng có thể chúng ta sẽ phải cúi đầu hổ thẹn. Chúng ta không còn thời gian nữa đâu, Andy à.

- Chị cứ tin là chị sẽ làm được. Niềm tin ấy sẽ giúp chị thành công.

Câu nói động viên ấy như một liều thuốc tinh thần, khiến toàn thân tôi nóng bừng, tâm trạng tôi phấn chấn trở lại. Chúng tôi không có những kết quả cụ thể để chúc mừng nhau, nhưng Andy đã nhìn vào những việc làm của tôi từ trước đến giờ và không ngừng động viên tôi. Và tôi biết anh rất tin tôi.

Sáng thứ Hai, tôi bổ sung vào bảng ghi chú của mình:

*Quà Tặng Của Con Ngỗng*

## **LUÔN ĐỘNG VIÊN, KHÍCH LỆ LẤN NHAU**

1. Động viên, khen tặng nhau một cách thật lòng
2. Không chỉ chúc mừng cho những thành quả mà còn cho cả những tiến bộ.

Thứ Tư, báo *Walton Weekly Advertiser* đăng tải câu chuyện của Timothy "Longhorn" Anderson trên trang nhất. Timothy, con trai của nhà sáng lập và đồng thời là đương kim chủ tịch tập đoàn Walton, được nhận giải thưởng danh dự đầu tiên của thị trấn Walton. Nội dung bài viết nói rằng Longhorn rất vui và sẵn sàng dành ra số tiền 25.000 đô-la để nhà máy trang trải những chi phí cần thiết.

Lễ trao giải sẽ được tổ chức vào ngày 4 tháng 7 tới và kết thúc bằng một cuộc diễu hành

long trọng có cả dàn nhạc kèn đồng được mời từ thị trấn lân cận. Andy Longclaw, đại diện cho Hội đồng công nhân thị trấn cùng ngài Thị trưởng thị trấn Walton - Samuel P. Johnston, sẽ thay mặt ban tổ chức tuyên bố giải thưởng!

Ông Thị trưởng là người đầu tiên gọi điện cho tôi biết chuyện này. Ông nói ông rất vui khi được tham dự buổi lễ, nhưng cũng bối rối vì ông gần như không biết gì về sự kiện này cho đến khi đọc được bài báo. Ông nghĩ ý trở thành người đồng tài trợ cho giải thưởng và muốn tôi đóng góp thêm ý kiến. Tôi nghĩ ngay đến Andy Longclaw và gọi điện cho anh ấy:

- Tôi không biết thị trấn chúng ta có một hội đồng công nhân!

- À, cũng mới được bầu ngay sáng nay thôi. - Ông thị trưởng cũng không biết về sự kiện này? Ông ta vừa gọi cho tôi đấy.

- Cả Longhorn cũng rất ngạc nhiên. Tôi cũng mới gọi cho anh ta. Anh ấy không để ý đến việc người phóng viên nào đó đưa tin rằng Timothy Anderson rất vui trước sự kiện đó, nhưng anh ta phải thốt lên khi nghe tôi đọc đến đoạn "sẽ dành ra số tiền 25.000 đô-la để nhà máy trang trải những chi phí cần thiết".

- Anh gọi điện cho Longhorn ấy à?

- Đúng thế. Tôi đã gặp Longhorn khi anh ta còn làm việc ở đây. Mười lăm năm nay, chúng tôi vẫn thường đi săn cùng nhau. Điều hạnh phúc nhất với tôi là Longhorn đã trúng giải thưởng. Và tôi gọi điện để chúc mừng anh ta.

- Không lẽ anh ta không biết về số tiền 25.000 đô-la đó hay sao?

- Anh ta biết. Nhưng mà không biết. Thật ra, tôi nghĩ ra ý tưởng đó rồi gọi điện thoại báo cho anh ta. Tôi biết rất rõ rằng Longhorn không quan tâm đến chuyện tiền bạc.

- Vậy là anh đã đạo diễn tất cả?

- Không hẳn vậy. - Andy chống chế.

- Chắc đây lại là sự thông thái của ông nội anh.

- Không phải của ông nội mà là của bà nội. Bà tôi nói rằng bà có thể khiến ông nội làm bất cứ điều gì bà muốn bằng cách khen ngợi ông công khai trước mặt mọi người. Ông nội thích những lời khen ngợi đó, và tôi tin là Longhorn hay ông Thị trưởng cũng thế.

- Lẽ ra bà không nên tiết lộ "tuyệt chiêu" của phụ nữ cho cánh đàn ông các anh.

Nói đến đây, tôi chợt hiểu vấn đề và im lặng.

- Tôi có thể hỏi anh một câu không, Andy? - Chị cứ tự nhiên.

- Làm sao anh đăng được bài viết của mình trên báo?

- Dễ thôi. Chủ bút của tờ báo này cũng là một biên tập viên nhưng lại lười viết lách. Anh ta đã từng làm việc trong nhà máy này cho đến khi cha anh mất và anh buộc phải thay cha điều hành tờ báo. Tôi đã viết nhiều bài trong mục xã luận cho anh ấy. Nói chung, công việc cũng thú vị vì đó là sở thích của tôi. Và anh bạn tôi luôn sẵn lòng đăng những câu chuyện mà tôi viết. Cho đến lúc này, đó chỉ là những câu chuyện vui nho nhỏ. Nhưng chắc chắn là anh ấy rất vui khi có tin tốt về giải thưởng Longhorn.

Vậy là Andy thực hiện thành công kế hoạch của mình! Nghĩa là chúng tôi có cả khoảng thời

gian từ tháng chín này đến tháng bảy năm sau, khi mà Già Morris còn đang bận rộn với sự kiện lớn của con mình. Dĩ nhiên, với điều kiện chúng tôi sẽ áp dụng thành công các bài học của triết lý Gung Ho theo như đã định.

- Tôi không cho là mình đã thành công khi cố tình lợi dụng khuyết điểm trong tính cách của Longhorn, nhưng tôi thực sự tự hào khi tạo công ăn việc làm cho một nghìn năm trăm công nhân nhà máy. Chúng ta phải tìm ra cơ hội cho mình, cho cả một nghìn năm trăm con người đang làm việc ở nhà máy này cùng tương lai con cái của họ.

Andy luôn là một người có trách nhiệm, vị tha và hết lòng với người khác.

Cũng may mà ông già Morris không đánh hơi thấy cuộc chiến đã biết trước kẻ thắng người thua này. Tôi không nghĩ ông ta lại có thể hình dung ra tôi có đủ thông minh để làm điều đó. Và có lẽ ông ta đã đúng. Ông ta không biết chút gì về Andy!

Những con số thống kê kết quả hoạt động của nhà máy đã bắt đầu thay đổi và tỏ ra rất khả quan. Trong cuộc họp ban quản trị cuối quý một, tôi nghe Già Morris nói rằng ông hoàn toàn tin tưởng vào kiến thức cũng như kinh nghiệm quản lý của "cô gái Sinclair" trong việc điều hành nhà máy. Điều này cho thấy rằng chúng tôi đang được đánh giá ngang tầm với kết quả của các nhà máy trung bình trong toàn hệ thống.

Tôi nhận ra rằng những bài học vật lý khi còn học trung học là những bài học quản trị vô cùng rất có giá trị. Bất kỳ vật thể nào ở trạng thái đứng yên cũng đều có quán tính. Để làm cho chúng di chuyển, cần phải tác động một ngoại lực và một khi đã di chuyển, chúng sẽ có động năng. Nếu xem ba bí quyết của Andy là những hòn đá, thì tôi nghĩ rằng đối với mỗi người hay với mỗi tổ chức, mỗi hòn đá đó có một kích thước khác nhau. Có thể hòn đá này sẽ khó di chuyển hơn hòn đá kia, nhưng một khi chúng đã chuyển động thì không ai có thể biết được chúng sẽ di chuyển với tốc độ bao nhiêu đâu!

Một khi chúng ta đã tác động ngoại lực vào hòn đá *Thực hiện những việc làm có ý nghĩa*, bí quyết đầu tiên sẽ bắt đầu lăn. Dù rằng có những lúc chúng ta phải dùng đến sức kéo và lực đẩy, nhưng có một điều chắc chắn là bí quyết đầu tiên này đã có một động năng. Điều này cũng đúng với bí quyết thứ hai *Chủ động kiểm soát việc thực hiện mục tiêu theo cách riêng của mình* và bí quyết thứ ba *Luôn động viên, khích lệ lẫn nhau*.

Các nhà quản lý cần phải hiểu rằng việc huấn luyện cùng với những lời động viên, chúc mừng trao nhau khi mọi việc diễn ra tốt đẹp sẽ đem lại kết quả tốt hơn so với việc kiểm soát mang tính bắt buộc, hà khắc.

Theo tôi, thành công của một tập thể chính là sự tổng hợp của tất cả các yếu tố bao gồm thái độ, năng lượng sống, khả năng cân bằng và kết nối với nhau của các thành viên. Và tập thể đó càng thành công hơn nữa khi biết lan tỏa những thành quả đạt được. Cũng giống như tình yêu thương, càng cho đi nhiều, bạn càng có cơ hội nhận lại nhiều.

Có một công cụ rất quan trọng và rất cần thiết đối với nhà máy chúng tôi - hiện đặt tại trung tâm Gung Ho. Đó là một chiếc máy chụp ảnh lấy ngay. Những khi nhận được báo cáo thành tích của thành viên nào đó trong nhà máy, lập tức sẽ có một thành viên khác xuất hiện với chiếc máy ảnh trên tay để chụp hình con người xuất sắc đó.

Và rồi những bức ảnh đó nhanh chóng được đưa lên bản tin của nhà máy, để tuyên dương và để nêu gương. Bên dưới có ghi rõ thành quả mà người đó đã đạt được.

Đó là cách mà chúng tôi đã và đang làm ở nhà máy của mình, đương nhiên bạn cũng có thể làm được. Cho dù tổ chức của bạn là một doanh nghiệp bán lẻ, công ty bảo hiểm, nhà hàng, hay là một cơ quan chính phủ, các bí quyết này cũng không có gì khác nhau.

Một trong những yếu tố góp phần tạo nên thành công chính là năng lượng sống. Nhiệt tình là một năng lượng tích cực. Tôi tin rằng bộ óc con người, một khi đã được liên kết vì mục tiêu chung, sẽ giống như các máy tính được nối mạng. Một tập thể luôn đạt được nhiều thành quả hơn so với khi còn là những cá nhân riêng lẻ. Tôi có thể lập trình máy tính của mình để xử lý hoặc phân tích các mẫu thiết kế công nghệ. Và tôi cũng có thể lập trình bộ óc của mình để tạo ra một bộ mặt cau có suốt ngày, với bất cứ ai hoặc một khuôn mặt lúc nào cũng tươi cười, luôn đón chờ ngày mới với tinh thần phấn khích và một tấm lòng tràn đầy nhiệt huyết. Và tôi đã chọn cách thứ hai. Tôi chọn sẽ trở thành một *Gung Ho*.

Nếu muốn trở thành một *Gung Ho* thực thụ, hãy nghĩ rằng đó không chỉ là một giai đoạn nhất định mà là bạn sẽ sống một cuộc sống *Gung Ho*. Còn nếu muốn biến một công ty hay tổ chức thành một tập thể của những *Gung Ho*, bạn nên chắc chắn rằng các thành viên của tập thể đó phải dám thay đổi thái độ, thay đổi tư duy, cách suy nghĩ cũng như cách hành động. Tuy nhiên, hãy nên nhớ rằng, kiến thức cũng chỉ là kiến thức, điều quan trọng là bạn phải biết hành động. Ngay ngày hôm nay. Ngay bây giờ.

Tất cả nhân viên trong nhà máy tôi đều vui mừng với sự thay đổi này. Cùng với thành công này, chất lượng cuộc sống của từng thành viên trong nhà máy được nâng cao rõ rệt. Nhưng niềm vui lớn nhất của tôi là khi đi ra cổng trong giờ đổi ca và quan sát thái độ của các giám đốc bộ phận đang rời công sở. Họ đi trong tư thế ngẩng cao đầu bởi họ ý thức được rằng mình đang làm một công việc rất quan trọng. Đó là đóng góp công sức của mình vào việc áp dụng triết lý *Gung Ho*. Và họ cũng biết rằng công ty và đồng nghiệp đều đánh giá cao sự nỗ lực cũng như thành công của họ.

# LỜI KẾT

Khi đồng ý tham gia thực hiện quyển sách này cùng với Ken Blanchard và Sheldon Bowles, điều duy nhất mà tôi yêu cầu là được viết lời kết. Điều này có liên quan đến một lời hứa.

Tôi xin được phép khép lại câu chuyện bằng lời kết của mình.

Sau cơn đau tim đầu tiên của Andy, tôi đã chuyển anh ra khỏi bộ phận thành phẩm và bổ nhiệm anh làm trợ lý giám đốc có văn phòng đặt cạnh văn phòng của tôi. Andy rất buồn khi phải rời xa các cộng sự của mình. Vào lúc sức khỏe của mình ở trong tình trạng nguy hiểm nhất, Andy tâm sự với tôi rằng anh mong muốn chia sẻ triết lý Gung Ho với tất cả mọi người trên thế giới. Và tôi vinh dự được làm một người giữ gìn và phát triển di sản quý giá của anh.

Trong ngày tang lễ của anh, tất cả chúng tôi đều nghỉ làm. Hôm đó, nhà máy đóng cửa. Tất cả đàn ông, phụ nữ và trẻ em trên mười sáu tuổi trong thị trấn Walton này đều đến dự tang lễ và đưa tiễn anh. Không lâu sau đám tang của Andy, một luật sư đã gọi điện cho tôi. Ông ta nói rằng Andy còn có một di sản quý giá nữa cần phải làm thủ tục. Tài sản cá nhân của anh cùng các tác phẩm điêu khắc của ông nội anh được chuyển cho Phòng chăm sóc thiếu nhi địa phương để tưởng nhớ đến con trai anh.

Tôi được thừa hưởng ngôi nhà nhỏ trong khu rừng có rất nhiều kỷ niệm của anh và tôi. Ngôi nhà cùng với ký ức đẹp đẽ của chúng tôi đã khiến tôi khó lòng rời xa thị trấn nhỏ bé này.

Tôi viết những dòng này khi đang ngồi trên hành lang của ngôi nhà nhỏ đó. Những con chồn hôi đã đi đâu từ lâu, và mỗi khi xong việc ở nhà máy, tôi lại đến đây để chăm lo cho lũ sóc, bầy chim và cỏ của Andy. Trong nhà kho là chiếc mô tô ngày nào - một kỷ vật khó quên của hai chúng tôi.

- PEGGY SINCLAIR

# Đôi nét về các tác giả



**Tiến sĩ KENNETH H. BLANCHARD** là một tác giả, nhà giáo dục, nhà tư vấn/huấn luyện nổi tiếng thế giới và là giáo sư chuyên giảng dạy về bộ môn năng lực lãnh đạo và hành vi công sở của Đại học Massachusetts, Amherst.

Ông có rất nhiều tác phẩm viết về lĩnh vực năng lực lãnh đạo, về những động lực khích lệ con người và về các kỹ năng kiểm soát sự thay đổi trong cuộc sống, trong đó có quyển sách nổi tiếng do Prentice- Hall xuất bản mang tựa đề **"Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources"** (Quản lý Hành vi công sở: Tận dụng các nguồn nhân lực), một tác phẩm do ông viết chung với Paul Hersey và cho đến nay, quyển sách này đã được tái bản lần thứ tư. Ngoài ra, ông còn là tác giả của quyển sách bán chạy nhất nước Mỹ mang tựa đề **"The One Minute Manager"** (Vị Giám Đốc Một Phút, First News đã xuất bản), viết chung với Spencer Johnson do William Morrow & Co. xuất bản.

Tiến sĩ Blanchard nhận bằng Cử nhân về Lãnh đạo và Triết học tại Đại học Cornell, bằng Thạc sĩ Xã hội học và Tư vấn của Đại học Colgate, và bằng Tiến sĩ Khoa học Quản trị của Đại học Cornell.

Trong vai trò Chủ tịch Hội đồng quản trị Blanchard Training and Development, Inc., một công ty có trụ sở chính đặt tại Chicago, chuyên về lĩnh vực phát triển nguồn nhân lực, Tiến sĩ Blanchard đã huấn luyện hơn 100.000 giám đốc, tư vấn cho rất nhiều tập đoàn và công ty lớn nhỏ khắp thế giới. Phương pháp của ông được các công ty nằm trong danh sách Fortune 500 cũng như rất nhiều doanh nghiệp thành công khác áp dụng.



**SHELDON BOWLES** là một doanh nhân thành đạt, một tác giả của những tờ tạp chí bán chạy New York Times và Business Week đồng thời cũng là một nhà diễn thuyết có danh tiếng. Ông khởi đầu sự nghiệp với tư cách là phóng viên của một tờ báo, sau đó trở thành Phó Chủ tịch của An ninh Hoàng gia Canada, rồi sau đó là Chủ tịch kiêm Lãnh đạo cao nhất của công ty Domo Gas. Cùng với người cộng sự của mình là thượng nghị sĩ Douglas Everett, ông đã xây dựng Domo

*Gas thành một trong những dây chuyền bán lẻ xăng dầu lớn nhất Canada. Vào khoảng thời gian khi các đối thủ cạnh tranh đang đi vào chế độ tự phục vụ xăng thì công ty Domo đã thành công rộng khắp nhờ vào dịch vụ "Jump to the Pump" với sự đóng góp rất lớn của các nhân viên Gung Ho.*

Sau khi rời khỏi Domo Gas, Sheldon cùng với ba cộng sự của mình đã chuyển đổi một nhà máy sản xuất nhỏ trở thành một doanh nghiệp lợi nhuận hàng tỷ đô-la. Giờ đây Sheldon chia sẻ những kinh nghiệm khó khăn lắm mới có được của mình đến bạn đọc khắp nơi trên thế giới thông qua hai cuốn sách của ông, đó là **Raving Fans: A Revolutionary Approach to Customer Service** (Bí Quyết Xây Dựng Khách Hàng Cuồng Nhiệt: Giải Pháp Đột Phá Cho Công Nghệ Dịch Vụ Khách hàng) và **Gung Ho!: Turn On the People in Any Organization** (Bí quyết phát huy nhiệt huyết nhân viên).

2. Hiện nay, nhiều tài liệu và sách báo dịch thuật ngữ “brand” là “thương hiệu” tức một dạng tắt của cụm từ “thương hiệu thương mại”. Tuy nhiên chúng tôi cho rằng dịch “brand” là “thương hiệu” sẽ không chính xác vì không chỉ có các công ty và tập đoàn có brand mà ngay cả những tổ chức không hề kinh doanh hay có hoạt động thương mại như các tổ chức phi chính phủ, phi lợi nhuận như tổ chức Chữ Thập Đỏ (Red Cross) hay Quỹ Bảo vệ Động vật Hoang dã (WWF) cũng có brand của họ. Hơn nữa, việc chuyển ngữ như vậy sẽ gây nhiều nhầm lẫn về mặt từ gốc với thuật ngữ “trademark”. Trong cuốn sách này, cũng như tất cả các cuốn sách về tiếp thị và xây dựng thương hiệu của cùng nhóm dịch và hiệu đính của Công ty Sách Alpha, thuật ngữ “brand” sẽ được chuyển ngữ thành “thương hiệu” và “trademark” sẽ được gọi là “thương hiệu đăng ký”.

1. Khách quen: regular market/ regular customers. Khái niệm market trong marketing còn để chỉ tập thể các khách hàng có một số đặc điểm chung nào đó.

1. Thuyền trưởng Ahab: nhân vật chính trong phim Moby Dick dựa trên tiểu thuyết cùng tên của Herman Melville. Đó là một người đã cố gắng giết chết con cá voi Moby Dick ròng rã nhiều năm kể từ khi bị mất một chân trong cuộc chiến với nó. Ahab đã khiến các thủy thủ đoàn và con tàu của mình lâm nguy trong cuộc chiến đấu để giết con cá voi.

2. White elephant: (voi trắng) thành ngữ chỉ vật cồng kềnh đắt tiền mà không có ích gì lắm.

3. Ally McBeal: tên một sêri phim truyền hình nổi tiếng của Mỹ, cũng là tên nhân vật chính.

1. Đây là một phép chơi chữ. Logo biểu tượng của Những trang vàng là hình mấy ngón tay di chuyển.

2. Daily Bugle: một tờ báo giả tưởng của thành phố New York, là phần không thể thiếu của Marvel Universe (những tập truyện tranh giả tưởng do công ty Marvel Comics xuất bản). Nổi tiếng nhất trong số các truyện tranh của công ty này là Người Nhện.

3. Luật của Moore (Moore’s Law): Vào những năm 90, số lượng các bóng bán dẫn trên các con chip vi xử lý cứ 18 tháng lại tăng gấp đôi. Trước đó đã có một nhà tiên phong về bán dẫn người Mỹ tên là Gordon Moore đã dự báo trước về việc này. Năm 1965, Moore đã dự đoán rằng số lượng các bóng bán dẫn trên một con chip vi tính mỗi năm sẽ tăng gấp đôi. Dự đoán này được gọi là Luật của Moore. Đến cuối thập kỷ 90 các chip vi xử lý đã gồm nhiều triệu bóng bán dẫn, chuyển được 64 bit dữ liệu mỗi lần và thực hiện hàng tỷ lệnh mỗi giây.

1. Có thể thấy Quy luật phường hội tại Việt Nam từ xưa với Hà Nội 36 Phố phường - mỗi phố buôn bán một loại mặt hàng và mặt hàng đó trở thành tên của phố: Hàng Bạc, Hàng Trống, Hàng Đường, Hàng Hòm... Luật buôn có hội bán có phường đến nay xem ra vẫn đúng dù loại hàng hóa được bán không thể hiện ở tên phố nữa. Ở Hà Nội ngày nay có phố Hàng Đào, Hàng Ngang bán quần áo; Hàng Đường bán ô mai, bánh kẹo; Hàng Mã bán đồ hàng mã; Cầu Gỗ bán đồ trang sức mỹ ký; Hàng Bạc bán vàng bạc; Trần Nhân Tông bán quần áo bò; Cát Linh bán vật liệu xây dựng; Lý Nam Đế bán phụ kiện tin học...

3. Yahoo đang phải nhường bước cho Google. Lần đầu tiên xuất hiện trong Danh sách 100 thương hiệu mạnh nhất thế giới năm 2005 của Interbrand, giá trị thương hiệu của Google đã là 8,461 tỷ đô-la, đứng thứ 38 trong danh sách, trong khi giá trị thương hiệu của Yahoo!, dù là chiến binh lâu năm, chỉ là 5,256 tỷ đô-la, đứng cách Google 20 bậc xếp thứ 58 trong tổng sắp (mặc dù giá trị thương hiệu đã tăng lên 16% so với năm 2004).

1. Forrester Research: Được George F. Colony sáng lập vào năm 1983, Forrester Research là một công ty độc lập nghiên cứu thị trường và công nghệ. Công ty này cũng cung cấp các dịch vụ tư vấn tiên tiến và có tính ứng dụng cao về các ảnh hưởng của công nghệ tới doanh nghiệp và người tiêu dùng. Trong hơn 22 năm nay, Forrester đã là một

nhà tư vấn đáng tin cậy, một nhà chiến lược hàng đầu, thông qua các chương trình nghiên cứu, tư vấn, sự kiện và điều hành đồng đẳng (peer-to-peer), hãng đã giúp các khách hàng trên khắp thế giới đạt được vị trí dẫn đầu trong các thị trường của họ. Forrester có trụ sở chính tại Mỹ. Đến tháng 6 năm 2005, tổng số nhân viên của công ty đã là hơn 640 người và tổng số các công ty khách hàng là hơn 1.900. Trong bảy năm liên tiếp, công ty cũng nằm trong top 75 trong danh sách 200 công ty nhỏ thành công nhất do tạp chí Forbes bầu chọn. 2. Địa chỉ của tạp chí trực tuyến này: [www.slate.com](http://www.slate.com) 4. Đây là một cách chơi chữ, “bullish” có nghĩa là tăng giá cổ phiếu, bull (tức con bò tót) còn là logo của hãng Merrill Lynch. 1. Cola nguyên là tên một loại cây nhiệt đới, gốc châu Phi, có chứa chất cà-phê-in (caffeine), nay được trồng nhiều ở châu Mỹ nhiệt đới. Nó trở thành hương liệu trong thứ nước giải khát màu sẫm được cacbônát hóa, mà người phát minh ra loại nước giải khát này là Tiến sỹ John Pemberton (sinh ngày 8 tháng 5 năm 1886, tại Atlanta). Cái tên Coca-Cola (gọi tắt là Coke) là do người cộng sự Frank Robinson đặt cho. Sau đó, doanh nghiệp này được bán cho Asa Candler năm 1888, và nhà máy sản xuất Coca-Cola đầu tiên được thành lập năm 1895 tại Dallas, Texas. 1. Luật Gresham (Gresham’s law): Giả thuyết của nhà tài chính người Anh Sir Thomas Gresham (1519-1579) cho rằng: “Bad money drives good money out of circulation”. (Tiền xấu hất cả tiền tốt khỏi vòng quay lưu thông tiền tệ). Theo đó, khi các kim loại với giá trị khác nhau cùng có sức mạnh như tiền tệ (legal tender) thì thứ kim loại rẻ hơn sẽ trở thành phương tiện lưu hành và thứ kia bị chôn giấu, tích trữ, hay xuất khẩu. Ở đây tác giả so sánh trong marketing, nếu theo đúng giả thuyết của Gresham, các thương hiệu nhánh sẽ hất cả thương hiệu chính (tức thương hiệu gốc) khỏi thị trường. 2. Theo Kotler trong “Các quy luật marketing”, có hai mô hình marketing quan trọng là: từ trong ra ngoài (inside-out) và từ ngoài vào trong (outside-in). Theo quan điểm inside-out thì quy trình marketing sẽ là: nhà máy các sản phẩm hiện có bán hàng và xúc tiến bán hàng lợi nhuận thông qua doanh số. Theo quan điểm outside-in: thị trường nhu cầu của khách hàng marketing tích hợp lợi nhuận thông qua sự thỏa mãn của khách hàng 1. Biểu tượng có thể mang nhiều ý nghĩa thú vị. Ví dụ logo của công ty máy tính Apple gồm biểu tượng trái táo bị cắn một miếng và hàng chữ Apple. Khách hàng tinh ý sẽ liên tưởng đến quả táo Adam (Adam’s Apple) trong Kinh Thánh. Đó là quả trí tuệ mà Thượng Đế cấm Adam và Eva ăn. Do đó nó trở thành trái cấm. Và khẩu hiệu mà Apple kèm theo là: “Take a bite!” (Hãy cắn một miếng đi!). Nghĩa là hãy mua máy tính Apple. Như thế cũng là ăn được quả trí tuệ để khôn ngoan sáng suốt. Hoặc như logo của Alpha Books, công ty thực hiện cuốn sách này, có hình mẫu tự Alpha trong chữ Hy Lạp. Là tên chữ cái đầu tiên trong bảng chữ cái Hy Lạp, Alpha còn có nghĩa là nguyên bản, là sự khởi đầu. Alpha cũng là tên ngôi sao sáng nhất trong một chòm sao trên dải Thiên Hà của Vũ Trụ. Đó cũng chính là hình ảnh về Alpha Books mà công ty mong muốn xây dựng trong suy nghĩ của bạn đọc. 1. Greenpeace, Healthy Choice, và SnackWell’s: theo thứ tự là tổ chức Hòa bình Xanh (tổ chức phi chính phủ được thành lập với mục tiêu bảo vệ môi trường), Healthy Choice (thương hiệu thực phẩm đông lạnh và được giữ lạnh do công ty ConAgra Foods Inc. sở hữu). Theo lịch sử của công ty ConAgra, thương hiệu này ra đời sau khi CEO của ConAgra là Charles “Mike” Harper bị một cơn đau tim năm 1985. Bị buộc phải thay đổi chế độ ăn uống, ông đã đưa ra ý tưởng về một dòng sản phẩm đông lạnh tốt hơn cho sức khỏe. ConAgra hiện đang bán nhiều món ăn dưới thương hiệu

Healthy Choice, trong đó có các bữa trưa được giữ lạnh, các món ăn phụ, thịt đông lạnh bán theo lát, súp đóng hộp, kem, bánh mì, nước sốt mỳ Ý và cả bắp rang bơ. SnackWell's là thương hiệu đồ ăn nhẹ của Kraft Food Inc, một công ty thực phẩm của Mỹ. 2. Golden Arches: biểu tượng chiếc cổng vàng này là biểu tượng nổi tiếng của McDonald's, một công ty sở hữu chuỗi nhà hàng bán đồ ăn nhanh có trụ sở tại Chicago (Mỹ). Công ty ra đời năm 1953, và khi đó Dick và Mac McDonald - hai nhà sáng lập, đã bắt đầu nhượng quyền sử dụng thương hiệu của công ty họ. Biểu tượng có hình hai chiếc cổng vòm ở hai bên hình ảnh một quầy bán bánh hamburger lưu động. Khi được nhìn từ một góc độ nào đó, biểu tượng này khiến người ta liên tưởng đến chữ cái M, và đã được biến thể thành logo của công ty. Mặc dù trên thực tế McDonald's đã bỏ hình ảnh các cổng vòm này khỏi các nhà hàng của mình từ những năm 60 của thế kỷ 20, Golden Arches vẫn còn tồn tại trong logo công ty và thường được sử dụng như một thuật ngữ phổ biến để nói đến công ty McDonald's. Cái tên này còn được hiểu rộng hơn như là một dấu hiệu của chủ nghĩa tư bản hay sự toàn cầu hóa vì công ty McDonald's là một trong những tập đoàn nổi bật nhất của Mỹ đã có khả năng thực hiện toàn cầu hóa trong tầm tay (ngoài Coca-Cola và Nike). 3. Bánh hamburger: là một loại bánh mì tròn được bổ đôi kẹp thịt và rau, cà chua... Tên bánh này có xuất xứ từ Đức. 4. M&M: thương hiệu kẹo viên sô cô la sữa của Mỹ do công ty Mars sản xuất. M&M's được tạo ra năm 1940 sau khi Forrest Mars (Cha) nhìn thấy các quân nhân Tây Ban Nha ăn các thanh kẹo sô cô la có một lớp đường phủ ngoài trong thời kỳ Nội chiến Tây Ban Nha. M&M's là tên viết tắt (và sau này trở thành tên chính thức) của cụm từ "Mars & Murrie" (đối tác kinh doanh của Mars là Bruce Murrie). M&M's ngay lập tức trở thành một hiện tượng vì vào thời điểm đó, không có thiết bị điều hòa nhiệt độ trong các cửa hàng, nhà ở và các thanh kẹo sô cô la rất dễ bị chảy, tuy nhiên kẹo M&M's có lớp đường bọc ngoài nên không bị chảy. Sô cô la viên M&M's được làm với sáu màu: đỏ, cam, vàng, xanh lá cây, nâu và tím. 5. Macy's: thương hiệu Macy's là tên một chuỗi các cửa hàng bách hóa của Mỹ, trong đó có cửa hàng ở thành phố New York tự gọi mình là cửa hàng lớn nhất thế giới. Macy's là một phần của Federated Department Stores. Macy's được Rowland Hussey Macy thành lập năm 1851 ở Haverhill, bang Massachusetts (Mỹ). 6. Caterpillar: tập đoàn sản xuất các thiết bị xây dựng, lâm nghiệp, các động cơ tốc độ vừa và các công cụ tài chính liên quan của Mỹ. 7. United Parcel Service: công ty giao nhận bưu phẩm lớn nhất thế giới, mỗi ngày công ty này giao nhận hơn 14 triệu bưu phẩm đến hơn 200 nước trên thế giới. Gần đây họ đã mở rộng lĩnh vực hoạt động ra hậu cần và các lĩnh vực liên quan đến vận tải. Trụ sở công ty đóng tại Atlanta, bang Georgia (Mỹ). UPS nổi tiếng với các xe tải màu nâu của họ (do đó tên lóng của công ty này là "Big Brown"). Màu nâu UPS sử dụng trên các phương tiện vận tải và đồng phục của họ được gọi là màu nâu Pullman, đặt theo tên của những toa ngủ trên tàu do George Pullman tạo ra có màu nâu. UPS cũng có hãng hàng không riêng của họ. Đối thủ chính của UPS là United States Postal Service (USPS), FedEx, và DHL. 8. Big Blue: tên lóng của IBM (có nghĩa là Công ty Màu xanh Khổng lồ) vì logo của công ty này có màu xanh. Cho đến những năm 90 của thế kỷ 20, nhân viên của IBM vẫn mặc đồng phục vét xanh lơ, sơ mi trắng và cà vạt sẫm màu. 1. "War" trong tiếng Đức không có nghĩa gì ngoại trừ là dạng quá khứ của động từ sein (tức động từ "to be" trong tiếng Anh). Nhưng đối với người sử dụng tiếng Anh, nó gợi ra ý nghĩa chiến tranh (war). Có lẽ đó là một lý do khiến người ta không mặn mà với thương hiệu này. 2.

Perdue: một trong những thương hiệu được tin cậy và được nhận biết rộng rãi nhất của Mỹ thuộc sở hữu của Perdue Farms, một công ty thực phẩm và nông sản hàng đầu thế giới với doanh số về gia cầm lớn thứ ba trong ngành. Thành lập năm 1920, công ty này cung cấp các sản phẩm và dịch vụ về thực phẩm tới hơn 40 quốc gia trên thế giới với hơn 20.000 công ty thành viên và là đối tác của 7.500 trang trại gia đình.

1. Delicatessen: cửa hàng bán các món ăn sẵn – còn gọi là deli.
2. Submarine sandwich: bánh mì ổ dài, bổ dọc, nhồi nhân thịt, xalát, phô mát... ổ bánh dài giống như chiếc tàu ngầm.
3. Total quality management: chủ trương chú trọng chất lượng sản phẩm, bao gồm các chiến lược nhằm cải thiện chất lượng liên tục
4. Tom Monaghan, Michael và Marian Ilitch, và John Schnatter: Những người sáng lập Domino's Pizza, Little Caesars và Papa John's.

1. Rush Limbaugh: Rush Hudson Limbaugh III (sinh ngày 12 tháng 1 năm 1951 ở Mũi Girardeau, Missouri), là một người khá nổi tiếng trong giới giải trí Mỹ và là người dẫn một chương trình trò chuyện trên radio được ưa chuộng ở Mỹ. Là một nhà bình luận có quan điểm bảo thủ, ông thường bình luận về chính trị và các sự kiện đương thời trong chương trình của mình, chương trình The Rush Limbaugh Show. Hơn 15 năm qua, Rush Limbaugh đã là người dẫn chương trình trò chuyện trên radio được nhiều người nghe nhất ở Mỹ và thế giới, và số thính giả của ông theo ước tính đã lên đến khoảng 20 triệu mỗi tuần, cao thứ nhì thế giới chỉ sau số thính giả của chương trình Paul Harvey.

2. Laura Schlessinger: Laura Schlessinger (sinh ngày 16 tháng 1 năm 1947) là một nhà bình luận đạo đức và văn hóa Mỹ, được biết đến với tư cách là người dẫn chương trình trò chuyện trực tiếp với thính giả trên sóng radio Bác sỹ Laura. Chương trình này được phát sóng trên khắp cả nước và kéo dài ba tiếng mỗi ngày vào cuối tuần. Schlessinger là một nhà phê bình nói thẳng thắn về những gì quá thịnh hành trong nền văn hóa đương đại Mỹ. Đó là: tình dục ngoài hôn nhân, sống chung trước khi cưới, những người cha/mẹ độc thân, các bà mẹ đi làm, hôn nhân quá sớm, việc cha mẹ quá nuông chiều con cái, cái chết êm ái cho những người mắc bệnh nan y, li dị dù không ai có lỗi và hôn nhân đồng tính... Chương trình của bà thường tập trung vào những đoạn bình luận ngắn về những vấn đề trên và các chủ đề xã hội và chính trị khác sau những câu trả lời trực tiếp, thẳng thắn và hợp lý rất đặc trưng của bà cho những câu hỏi do thính giả gọi đến hoặc những khúc mắc đạo đức khác. Bà cũng là tác giả của nhiều cuốn sách kỹ năng sống, trong đó nổi tiếng là cuốn Mười điều Ngu ngốc Phụ nữ làm để Xáo trộn Cuộc sống của Họ và nhiều cuốn sách về tôn giáo. Sách của bà vừa được ưa chuộng lại vừa gây nhiều tranh cãi. Tuy nhiên, chương trình truyền hình Bác sỹ Laura đã không thành công và đã bị hủy.

3. Howard Stern: Howard Allan Stern (sinh ngày 1 tháng 12 năm 1954 ở Roosevelt, Long Island, New York) là một nhân vật nổi tiếng trong giới truyền thanh Mỹ. "Vị Vua của tất cả các phương tiện truyền thông" tự phong này đã được gán cho một cái tên lóng vì sự hài hước về tình dục và chủng tộc khá sàm sỡ và gây nhiều tranh cãi của mình. Ông cũng là nhân vật trên radio được trả thù lao hậu hĩnh nhất ở Mỹ và là người nổi danh và giỏi nhất trong lịch sử truyền thanh. Các chương trình truyền hình phát sóng trên mạng lưới quốc gia Mỹ có chương trình Howard Stern Show (từ năm 1990 - 2005 trên kênh E!) và chương trình Howard Stern Radio Show (1998-2001 trên CBS).

4. A&E: Mạng lưới truyền hình cáp và vệ tinh có trụ sở tại New York, Mỹ. Mạng lưới truyền hình này, với các chương trình chủ yếu về sinh học, phim tài liệu và các sêri phim truyền hình, đã mở rộng ra thêm các

chương trình truyền hình khác và có lượng khán giả đến hơn 85 triệu hộ gia đình tại Mỹ. A&E là liên doanh giữa Hearst Corporation với tỷ lệ vốn 37,5%, ABC, Inc. (Disney sở hữu), 37,5%; và NBC Universal, 25%. 5.

QVC: là một tập đoàn đa quốc gia có trụ sở tại West Chester, Pennsylvania, Mỹ, chuyên về các chương trình mua sắm trên truyền hình tại gia. Do Joseph Segel sáng lập năm 1986, QVC phát sóng ở bốn quốc gia chính tới 141 triệu người tiêu dùng. Tên tập đoàn là viết tắt của cụm từ "Quality, Value, Convenience" (Chất lượng, Giá trị, Sự tiện lợi) - ba ý chính trong tầm nhìn của người sáng lập về công ty. 6.

Showtime: là một thương hiệu truyền hình thuê bao do một số kênh truyền hình và hệ thống truyền hình sử dụng trên khắp thế giới, nhưng chủ yếu đề cập đến một nhóm các kênh truyền hình tại Mỹ. 7.

Nickelodeon: (gọi tắt là Nick) là một mạng lưới truyền hình cáp dành cho trẻ em. Nơi có mạng lưới truyền hình Nickelodeon đầu tiên là Mỹ, tuy nhiên hiện nay nhiều nước khác cũng đã phát triển mạng lưới này: Nhật, Úc, và Anh. 1. Citicorp: Tập đoàn có tiền thân là Citibank (thành lập năm 1812 với tên ban đầu là City Bank của thành phố New York).

Năm 1894, ngân hàng này trở thành ngân hàng lớn nhất nước Mỹ. Năm 1902 nó dần mở rộng phạm vi hoạt động ra toàn cầu và trở thành ngân hàng lớn đầu tiên của Mỹ có một văn phòng ở nước ngoài. Đến năm 1930 Citibank trở thành ngân hàng lớn nhất thế giới với 100 chi nhánh ở 23 nước, chưa kể nước Mỹ. Ngân hàng này đổi tên thành The First National City Bank of New York vào năm 1955, sau đó lại đổi thành First National City Bank vào năm 1962, và thành Citibank năm 1976.

Vào năm 1981, Citibank đã mở thêm một công ty con ở South Dakota để tận dụng những ưu thế do các luật mới đem lại, theo đó mức lãi suất tối đa đối với các khoản vay là 25% (lúc đó là cao nhất nước Mỹ). Citibank là một trong những ngân hàng đầu tiên của Mỹ giới thiệu máy rút tiền tự động vào những năm 70 của thế kỷ 20 để giảm số lượng nhân viên giao dịch và giúp khách hàng có thể tiếp cận các tài khoản của mình 24/24. Citibank hiện là chi nhánh dịch vụ ngân hàng cho công ty và cá nhân của tập đoàn dịch vụ tài chính khổng lồ Citigroup, tập đoàn lớn nhất thế giới trong ngành này. Ngoài các giao dịch ngân hàng thông thường, Citibank cũng có các sản phẩm đầu tư, bảo hiểm và thẻ tín dụng. Các dịch vụ trực tuyến của họ là một trong những dịch vụ thành công nhất trong ngành ngân hàng với khoảng 15 triệu người sử dụng. 1.

Nursing Home for Dying Brands: có lẽ đây là tên lóng dành cho các công ty dịch vụ chuyên về tái định vị thương hiệu. 2. Kraft: thương hiệu tập đoàn Kraft Foods: Kraft có trụ sở chính tại Glenview, Cook County, bang Illinois, Mỹ. Tại Mỹ, tập đoàn này nổi tiếng với các sản phẩm pho mát, nhất là thương hiệu Kraft Macaroni và pho mát Kraft Dinner. Các thương hiệu khác xuất hiện tại nhiều thị trường trên thế giới như Dairylea (ở Anh), Jacobs (cà phê), Suchard, Baker's, Toblerone, Daim, sữa Milka, Miracle Whip, Philadelphia, Vegemite, Velveeta, Oscar Mayer, món tráng miệng Jell-O Gelatin, Planters, bột ngũ cốc Post Cereals, thạch Knox, Stove Top, Kool-Aid, và Capri Sun (chỉ có ở Bắc Mỹ). Ở Đức, tập đoàn này nổi tiếng với Miracoli, một sản phẩm mỳ Ý ăn liền được phát triển từ những năm 60, cũng như Kaffee Hag. Digiorno, một loại bánh pizza để lạnh (còn có tên khác là Delissio ở Canada). 1. Quảng cáo (advertising) và quảng bá (publicity) giống nhau ở chỗ chúng đều là những thông tin tuyên truyền về một công ty và sản phẩm của công ty; điểm khác nhau là: thông tin quảng cáo do chính công ty bỏ tiền thuê một diện tích trên báo/ tạp chí hay một thời lượng phát sóng trên tivi/ radio, còn thông tin quảng bá do các cơ quan truyền thông đại chúng

đưa tin một cách tích cực về công ty và sản phẩm như một dạng thông tin thông thường. Trên lý thuyết công ty đó không phải trả khoản chi phí nào cả. Tâm lý người tiêu dùng thường cho rằng quảng bá đáng tin cậy hơn quảng cáo. 2. D'Arcy, Masius Benton & Bowles: Công ty quảng cáo của Mỹ. 4. Groupware là phần mềm mà một nhóm người sử dụng chung với nhau trên hệ thống mạng nội bộ và mạng Internet. Nó hoạt động trên nguyên tắc sử dụng mạng máy tính để giúp các người dùng nâng cao hiệu quả các sản phẩm của họ bằng cách cộng tác và chia sẻ thông tin. Thư điện tử là một hình thức của groupware. Nó cho phép các người dùng liên lạc với các người dùng khác, hợp tác hoạt động, và chia sẻ các thông tin một cách dễ dàng. Thư điện tử là hệ thống nền tảng và hệ thống truyền tải dữ liệu của nhiều trình ứng dụng groupware. Ứng dụng groupware gần đây nhất là Wikipedia – Bách khoa toàn thư mở. 4. Giá trị thương hiệu của Coca-Cola năm 2005 theo đánh giá của hãng Interbrand: 67,525 tỷ đô-la. Xin xem thêm chú dẫn số 12. 1. Trong nhiều năm trở lại đây, mỗi năm Interbrand đưa ra một danh sách 100 thương hiệu hàng đầu thế giới. Theo danh sách mới nhất của năm 2005 thì Coca-Cola vẫn giữ vững vị trí số 1 (bốn năm liên tiếp) với giá trị thương hiệu là 67,525 tỷ đô-la. Thương hiệu đứng thứ 100 trong danh sách này là Heineken với giá trị thương hiệu là 2,35 tỷ đô-la. 2. Stock option: Quyền ưu đãi mua cổ phiếu. Đây được coi như một trong số những đãi ngộ đặc biệt dành cho các nhân viên (phổ biến ở cấp quản trị). Hiện nay trong đàm phán về các lợi ích về lương bổng của nhân viên, stock option được coi như một mục, ngoài lương cơ bản, thưởng, những chuyển nghỉ dưỡng do công ty tổ chức, bảo hiểm... 3. Theo Danh sách 100 thương hiệu hàng đầu thế giới của Interbrand năm 2005, giá trị thương hiệu Yahoo! là 5,256 tỷ đô-la, xếp thứ 58. Giá trị của AOL năm 2004 là 3,248 tỷ đô-la, nhưng đến năm 2005 thương hiệu này đã không còn chỗ đứng trong danh sách 100 thương hiệu hàng đầu thế giới nữa. 5. Sock Puppet: Thương hiệu một loại rối tất. Sock puppet cũng là tên gọi của loại con rối này, cách chơi rối này cũng rất đơn giản: cho tay vào một chiếc tất, với các cử động của các ngón tay, nhất là ngón cái và ngón trỏ, chiếc tất sẽ như có mắt mũi miệng và “nói” thực sự với thuật nói tiếng bụng của người biểu diễn. Đôi khi người ta còn rạch hẳn một đoạn tất để làm miệng cho con rối. Người biểu diễn rối tất thường giấu mình sau một bụi và chỉ giơ tay lên để lộ con rối. 6. Prince: ca sỹ Prince (tên khai sinh Prince Rogers Nelson sinh ngày 7 tháng 6 năm 1958 ở Minneapolis, Minnesota): ca sỹ, người viết bài hát, nhà sản xuất băng đĩa và nhạc công (có thể chơi nhiều loại nhạc khí) được yêu thích và có ảnh hưởng. Âm nhạc của anh đã góp phần phát triển thêm nhiều biến thể của những kiểu nhạc khuôn mẫu như funk, pop, rock, R&B/soul, và hip hop, và anh được coi là “Linh hồn của Minneapolis”. Prince đổi tên mình thành một dấu hiệu không thể đánh vần được vào năm 1993, nhưng đã lấy lại cái tên Prince vào năm 2000. 1. Đây là mức giá quảng cáo tại thời điểm tác giả viết cuốn sách này. 1. Ý nói người đọc học cách tạo dựng thương hiệu của mình trên Internet khi đọc cuốn sách này, chỉ cần bỏ ra một số tiền mua sách rất khiêm tốn so với khoản phí phải trả cho nhà tư vấn xây dựng thương hiệu. 1. Mickey D: Tên gọi lóng của hãng McDonald's. 2. Credit Suisse First Boston: Credit Suisse First Boston (CSFB) là một hãng cung cấp các dịch vụ tài chính và đầu tư ngân hàng. Nó là một phần của tập đoàn Credit Suisse và thực tế sẽ được đổi tên thành Credit Suisse vào tháng 1 năm 2006. Hãng này phục vụ cho ba nhóm khách hàng khác nhau: các khách hàng quan tâm đến định chế, đầu tư ngân hàng và quản lý đầu tư. Nhóm khách hàng định chế sẽ được những bộ

phần sau của công ty phục vụ: CSFB HOLT, Equities, Fixed Income, Life Finance, Prime Services, và Research. Nhóm khách hàng đầu tư ngân hàng sẽ tiếp cận với các bộ phận: Mergers & Acquisitions Equity Capital Markets, Debt Capital Markets, Private Placement, Leveraged Finance, Industry Experience, và Regional Presence. Nhóm khách hàng quản lý đầu tư sẽ được các bộ phận sau của tập đoàn chăm sóc: Alternative Capital, Asset Management, CSFB VOLARIS, và Private Client.

3. Yogi Berra: Lawrence Peter “Yogi” Berra (sinh ngày 12 tháng 5 năm 1925) là một cựu quản lý và cầu thủ chơi vị trí bắt bóng tại Liên đoàn Bóng chày Mỹ, hầu như trong suốt sự nghiệp của mình chơi cho đội New York Yankees. Anh là một trong bốn cầu thủ đạt danh hiệu Cầu thủ Giá trị nhất của Liên đoàn Bóng chày Mỹ ba lần, và là một trong sáu người quản lý đã đưa đội bóng chày Mỹ và Liên đoàn Bóng chày quốc gia Mỹ đến với giải thi đấu quốc tế World Series. Anh được coi là một trong những cầu thủ chơi vị trí bắt bóng giỏi nhất trong lịch sử. Berra cũng khá nổi tiếng với xu hướng dùng từ sai nghĩa một cách buồn cười và tách rời ngôn ngữ tiếng Anh để trêu chọc người khác một cách duyên dáng. Chính xu hướng này của anh là nguồn gốc của từ Yogiisms (chủ nghĩa Yogi). Yogi đã được tạp chí Economist bầu chọn danh hiệu Người ngốc Thông thái nhất trong 50 năm qua vào tháng 1 năm 2005.

1. BMW = Bavarian Motor Works, có nghĩa là nhà máy sản xuất ô tô tại bang Bavaria (miền nam nước Đức), nguyên gốc tiếng Đức là Bayerische Motorewerke.

2. Ý nói khăn tay bằng vải thông thường sau khi dùng xong lại được cho vào túi, như vậy không vệ sinh, khác gì cho bệnh cảm vào túi. Cho nên hãy dùng khăn giấy, xong là vứt đi.

3. Người này đồng nhất khăn giấy với Kleenex nên vẫn gọi đó là cái Kleenex, dù thực tế nó hiệu Scott. Đó là khi một danh từ riêng được sử dụng như một danh từ chung.

1. Philips NV: Koninklijke Philips Electronics N.V. (Royal Philips Electronics N.V.). (tức Công ty Điện tử Hoàng gia Philips), thường được gọi là Philips, là một trong những công ty điện tử lớn nhất thế giới. Doanh thu năm 2004 của công ty này là 30,3 tỷ Euro và số nhân viên là hơn 159.000 người trên hơn 60 quốc gia. Philips được tổ chức thành một số bộ phận: hàng điện tử tiêu dùng Philips, hàng bán dẫn Philips, đèn Philips, các hệ thống máy móc y tế Philips và các thiết bị gia dụng và chăm sóc cá nhân Philips.

2. Đây là thông tin vào năm cuốn sách được viết. Thực tế hiện nay các công ty dotcom đang sống lại. Công nghiệp kinh doanh trực tuyến trên toàn cầu, trong đó có Việt Nam, đang hồi sinh cùng các dịch vụ miễn phí. Dịch vụ email Yahoo chẳng hạn, đang phải cạnh tranh gay gắt với dịch vụ thư điện tử mới Gmail của Google.

1. Năm 1942, Coca-Cola đã tiến hành chiến dịch quảng cáo có tên “Chỉ có một thứ duy nhất giống như Coca-Cola, đó là chính bản thân Coca-Cola. Đó là hàng thật”. (The only thing like Coca-Cola is Coca-Cola itself. It's the real thing”). Năm 1970, điệp khúc “hàng thật” trong khẩu hiệu đó được hát trong các đoạn quảng cáo trong khoảng một năm.

1. Marshall McLuhan: Herbert Marshall McLuhan (21/7/1911 - 31/12/1980) là nhà giáo dục, triết gia và học giả người Canada, là giáo sư ngành văn học Anh, phê bình văn học và là nhà lý luận giao tiếp, là một trong những nhà sáng lập ngành sinh thái học truyền thông và hiện là chuyên gia danh dự trong giới những người yêu thích kỹ thuật.

1. Greyhound: Greyhound Lines là công ty xe bus vận chuyển hành khách trong nội thị lớn nhất ở Bắc Mỹ có đến 2.200 điểm đến tại Mỹ. Công ty được thành lập ở Hibbing, bang Minnesota vào năm 1914 và chính thức trở thành Tập đoàn Greyhound năm 1926. Hiện nay, công ty đóng trụ sở chính tại Dallas, bang Texas. Tên và logo công ty lấy theo tên loài chó

Greyhound, giống chó chạy nhanh nhất được nuôi để chạy thi trong các cuộc đua chó. 1. Cho đến thời điểm này Yahoo! đã mất vị trí website tìm kiếm thông tin hàng đầu vào tay Google dù đã liên kết với Goolge vào tháng 6 năm 2000. Sự nổi lên nhanh chóng của Google được coi là một hiện tượng trong các công ty dotcom. Google do Larry Page và Sergey Brin sáng lập vào tháng 9 năm 1998. Cuối năm 2000, mỗi ngày có đến 100 triệu yêu cầu tìm kiếm thông tin được thực hiện tại Google.com. 2. Theo danh sách 100 thương hiệu mạnh nhất năm 2005 của Interbrand, thương hiệu giá trị nhất trên Internet là eBay đứng thứ 55 trên tổng sắp với giá trị 5,701 tỷ đô-la, trong khi Yahoo! có giá trị thương hiệu là 5,256 tỷ đô-la (đứng thứ 58). 3. Câu chuyện thành công của Google: mặc dù ra đời sau Yahoo!, Google đang dần chiếm lĩnh vị trí nhà cung cấp dịch vụ tìm kiếm thông tin trực tuyến hàng đầu. Google cũng mới tung ra dịch vụ email miễn phí Gmail cạnh tranh với dịch vụ email của Yahoo!. 1. Sears, Roebuck and Co, công ty bán lẻ hàng đầu ở Mỹ trong suốt thế kỷ 20. Sears bán nhiều loại hàng tiêu dùng, trong đó có đồ dệt may, các thiết bị, dụng cụ, linh kiện ô tô và đồ gia dụng. Công ty này có trụ sở tại Hoffman Estates, Illinois gần Chicago. Tập đoàn Sears Holdings Corporation là hãng bán lẻ lớn thứ ba ở Mỹ, chỉ sau Wal-Mart và The Home Depot. Công ty này thành lập năm 2005 sau khi Sears, Roebuck and Company of Hoffman Estates, Illinois được Tập đoàn Kmart Corporation ở Troy, Michigan mua lại. Trụ sở tập đoàn vẫn tiếp tục đóng tại Hoffman Estates, và tập đoàn vẫn giữ thương hiệu Kmart. Sears Holdings có khá nhiều thương hiệu độc quyền như: công cụ Craftsman, các thiết bị Kenmore, pin ô tô DieHard, các vật dụng trang trí nhà cửa có thương hiệu Martha Stewart, quần áo thương hiệu Jaclyn Smith, quần áo thương hiệu Sesame Street, quần áo và đồ trang sức hiệu Thalia Sodiand, quần áo hiệu Lands' End, quần áo hiệu Route 66, đồ lót hiệu Joe Boxer. 1. Tài sản của một công ty, ngoài tài sản lưu động (current assets) và tài sản cố định (fixed assets) còn có tài sản vô hình hay tài sản phi vật thể (intangible asset). Đó là tên tuổi của công ty (goodwill) và là một thứ tài sản có thể đem ra kinh doanh được. 2. Chaebol = tập đoàn tài phiệt; đây là loại conglomerate (tập đoàn đại xí nghiệp) của Hàn Quốc, quản lý theo lối gia đình, khống chế nền kinh tế Hàn Quốc và phát triển từ việc kế thừa hình thức tập đoàn Zaibatsu (tài phiệt) của Nhật độc quyền khống chế nền kinh tế Triều Tiên sau Thế chiến II. Edom là một khu vực lịch sử định cư của người Semite thuộc miền Nam Levant nằm ở phía nam của xứ Judea và Biển Chết, phần lớn ở Negev. Nó được đề cập trong các hồ sơ Kinh Thánh là Vương quốc Edom thời kỳ đồ sắt tại thiên niên kỷ 1 TCN. Cựu Thế giới (The Old World): bao gồm các phần của trái đất được người châu Âu biết đến trước khi Christopher Columbus trong chuyến hải hành của mình phát hiện ra châu Mỹ vào năm 1492, bao gồm: châu Âu, châu Á và châu Phi (một cách tổng thể gọi là đại lục Phi-Á – Âu) và các đảo bao quanh. Thuật ngữ này được dùng phân biệt với thuật ngữ Tân Thế giới (The New World), gồm cả châu Mỹ. Sephardic Jews / Sephardi Jews / Sephardim: nhóm người Do Thái có tổ tiên sống ở Tây Ban Nha hay Bồ Đào Nha. Những người này bị trục xuất khỏi Tây Ban Nha vào năm 1492 và phải chạy trốn sang các nước Hồi giáo thuộc Đế quốc Ottoman, tạo ra ngôn ngữ của riêng mình chủ yếu là tiếng Tây Ban Nha pha lẫn với một số từ Hebrew. Baron von Rothschild: thuộc Gia tộc Rothschild là một gia tộc Do Thái có nguồn gốc từ Frankfurt, Đức. Họ đã tạo nên một đế chế tài chính – ngân hàng tại châu Âu bắt đầu từ cuối thế kỷ 18. Khả Hãn (Khan): một danh hiệu dành cho những người cai trị và các quan chức ở

các vùng Trung Á, Afghanistan và một số quốc gia Hồi giáo khác. Dhimmi: là một thuật ngữ lịch sử đối với công dân không phải Hồi giáo sống tại một nhà nước Hồi giáo. Theo nghĩa đen có nghĩa là “người được bảo vệ.” Theo các học giả, quyền lợi của các dhimmis được bảo vệ đầy đủ trong cộng đồng của họ, nhưng trong vai trò là những công dân trong quốc gia Hồi giáo, họ phải chịu những hạn chế nhất định và phải trả thuế jizya. Great Schism: Sự chia rẽ chính thức (1054) giữa Chính thống giáo Đông Phương (Eastern Orthodox Church) và Giáo hội Công giáo Rôma (Roman Catholic Church). Mizrahic Jews / Mizrahim: nhóm người Do Thái sống trong các cộng đồng ở Trung Đông và Bắc Phi. Gen: một đơn vị di truyền được chuyển từ cha mẹ sang con cái và được dùng để xác định một số đặc tính của con cái. Khazars: là một dân tộc Turkic bán du mục đã tạo ra một đế chế giữa những năm cuối thế kỷ 7 và thế kỷ 10 (650-965). Đế chế Khazars thống trị khu vực rộng lớn kéo dài từ Thảo nguyên Volga-Don đến Đông Crimea và Bắc Caucasus. DNA ty thể: mitochondrial DNA – mtDNA. DNA ty thể là cơ sở của nhân tố di truyền ngoài nhân. Châu Phi hạ-Sahara (Sub-Saharan Africa): về mặt địa lý, là khu vực của lục địa châu Phi nằm ở phía nam của sa mạc Sahara. Y-chromosome: nhiễm sắc thể Y. Là một cấu trúc có tổ chức của ADN và protein nằm trong các tế bào. Haplotype: là một đại diện của DNA nằm dọc theo sợi nhiễm sắc thể. Khazar Khaganate (Hãn quốc Kazan): là tên một liên minh các dân tộc du mục thuộc các dân tộc Turk ở khu vực dãy núi Altai và cũng là tên gọi một hãn quốc hùng mạnh ở Trung Á trong giai đoạn từ thế kỷ 6 tới thế kỷ 7. Cách ly di truyền: genetic isolation. Lowlands (các vùng đất thấp): các khu vực của Scotland nằm ở phía nam và phía đông của vùng cao nguyên. Ngôn ngữ Slavic: một nhóm các ngôn ngữ liên quan khá chặt chẽ của các dân tộc Slavơ và một nhóm nhỏ của các ngôn ngữ Ấn – Âu, được dùng ở hầu hết các nước Đông Âu, phần lớn các nước vùng Balkan, các bộ phận của Trung Âu và vùng Bắc của châu Á. Anusim là những người Do Thái, theo luật Do Thái (halakha), đã bị buộc phải từ bỏ đạo Do Thái ngược lại ý muốn của họ, thường khi buộc phải chuyển đổi sang tôn giáo khác. Thuật ngữ này xuất phát từ cụm từ Talmudic “אֲכִירָה בְּאִנּוֹן (Hebrew: עבירה באונס)”, có nghĩa là “một sự vi phạm bắt buộc”. Krymchaks: là một cộng đồng sắc tộc – tôn giáo của vùng Crimea bắt nguồn từ các tín đồ nói tiếng Turkic của Rabbinic Judaism. Theo lịch sử họ sống ở gần gũi với người Crimean Karaites. Crimean Karaites: là những người thực hành Karaism là hình thức ban đầu của Do Thái giáo theo mặc khải của Thiên Chúa trong Kinh Torah. Karaite Judaism từ chối những bổ sung sau này của Tanakh (Kinh Thánh Hebrew như Khẩu Luật Rabbinic (Rabbinic Oral Law) và đặt trách nhiệm cuối cùng của việc giải thích Thánh Kinh cho từng cá nhân. Turkic: Các dân tộc Turkic là một nhóm các sắc tộc sống ở miền Bắc, Đông, Trung và Tây Á, Tây Bắc Trung Quốc và các vùng của Đông Âu. Do Thái giáo Rabbinic hay Rabbinitism là dòng chính của Do Thái giáo từ thế kỷ thứ 6, sau khi Talmud Babylon được quy điển hóa. Phát triển từ Do Thái giáo Pharisaic, Do Thái giáo Rabbinic dựa trên niềm tin rằng tại núi Sinai, Moses đã nhận được từ Thiên Chúa “Torah Viết”, cùng với lời giải thích bằng miệng, được gọi là “Torah Nói” mà Moses đã truyền lại cho mọi người. Do Thái giáo Karaite hay Karaism là một phong trào của người Do Thái đặc trưng bởi sự công nhận Tanakh là thẩm quyền pháp lý tối cao duy nhất trong Halakha và thần học. Đó là khác biệt của Do Thái giáo Karaite với Do Thái giáo Rabbinic. Do Thái giáo Rabbinic coi Torah Nói, như đã hệ thống hóa trong Talmud và các văn bản tiếp theo, là những giải thích có thẩm quyền của Torah. Còn Do

Thái giáo Karaite giữ thái độ rằng tất cả các giới răn mà Thiên Chúa truyền lại cho Moses đã được ghi nhận trong Torah Viết mà không cần bổ sung hoặc giải thích của Torah Nói. Kết quả là, người Do Thái Karaite không chấp nhận các truyền thống truyền miệng trong Talmud và các văn bản khác. Châu Phi Hạ Sahara (Sub-Saharan Africa): về mặt địa lý, là phần lục địa châu Phi nằm ở phía nam của sa mạc Sahara. Về mặt chính trị, nó bao gồm tất cả các nước châu Phi toàn bộ hay một phần nằm ở phía nam của sa mạc Sahara (ngoại trừ Sudan). Đế chế Songhai (Songhai Empire): là quốc gia Songhai đã thống trị Tây Sahel trong thế kỷ 15 và 16. Sahel là vùng khí hậu sinh thái và địa sinh học của quá trình chuyển đổi ở châu Phi giữa sa mạc Sahara ở phía bắc và Sudanian Savanna ở phía nam. Do Thái giáo quy phạm (normative Judaism): theo truyền thống, việc thực hành Do Thái giáo được dành cho việc nghiên cứu Kinh Torah và chấp hành các luật lệ và điều răn. Trong Do Thái giáo quy phạm, Torah và luật Do Thái là không thay đổi, nhưng cách diễn giải của luật là cởi mở hơn. Nó được coi là một mitzvah (giới luật) để nghiên cứu và hiểu luật. The Syrian Malabar Nasrani là một nhóm ethno-religious từ Kerala, Ấn Độ. Nó ám chỉ những người đã trở thành Kitô hữu ở bờ biển Malabar trong những ngày đầu của Kitô giáo, bao gồm cả người bản địa và người Do Thái Diaspora ở Kerala. Tên gọi Nasrani được cho là xuất phát từ tên Nazarét được sử dụng bởi các Kitô hữu Do Thái cổ xưa ở vùng Cận Đông đã tin vào thiên tính của Chúa Jesus, nhưng vẫn bám víu vào rất nhiều các nghi lễ Mosaic. Nhiễm sắc thể Y Aaron (Y-chromosomal Aaron): là tên được đặt cho giả thuyết tổ tiên chung gần đây nhất của nhiều người trong tầng lớp tư tế Do Thái (Jewish priestly caste) theo phụ hệ được gọi là Kohanim (số ít là "Kohen", "Cohen", hoặc Kohane). Theo Kinh Torah, tổ tiên này được xác định là Aaron, anh em trai của Moses. Do đó, tổ tiên chung gần đây nhất theo giả thuyết được đặt tên là "nhiễm sắc thể Y Aaron", tương tự với "nhiễm sắc thể Y Adam". Amerindian: là bất kỳ thành viên của các dân tộc sống ở Bắc hay Nam Mỹ trước khi người châu Âu đến. Sabra (Hebrew: צבר) là một từ lóng không chính thức dùng để chỉ người Do Thái Israel sinh ra tại Israel. Sephardic Haredim là những người Do Thái gốc Sephardi và Mizrahi theo Do Thái giáo Heradi. Moses Mendelssohn (1729-1786) là một triết gia Do Thái Đức, là người đã khởi nguồn Haskalah. Yishuv là tên gọi cộng đồng người Do Thái ở Vùng đất Israel giữa những năm 1880 và 1948, khi Israel tuyên bố trở thành một nhà nước độc lập. Cộng đồng Do Thái Yishuv đóng vai trò quan trọng trong việc đặt nền móng cho một Nhà nước Israel đã được trù liệu. Trong khi truyền thống và lịch sử Do Thái là lớp nền móng đầu tiên trong việc định hình Nhà nước Israel hiện đại, Yishuv là lớp thứ hai. Con đường này được cho là bắt đầu từ nơi Chúa Jesus bị xét xử tới nơi Người bị đóng đinh và chôn cất tại đồi Golgotha. Halutz trong tiếng Hebrew có nghĩa là tiên phong. Hindu đề cập đến bất cứ ai tự coi mình như văn hóa, sắc tộc hoặc tôn giáo gắn liền với các khía cạnh của Ấn Độ giáo (Hindusm). Intifada: phong trào nổi dậy của người Palestine chống lại Israel. Um Kulthoum: một ca sỹ, nhạc sỹ và nữ diễn viên điện ảnh Ai Cập nổi tiếng quốc tế trong những năm 1920-1970. Trong ý nghĩa chính của nó, mitzvah trong tiếng Hebrew đề cập đến giới luật và những điều răn của Chúa. Nó được sử dụng trong Do Thái giáo Rabbinic để nói đến 613 điều răn trong Torah ở núi Sinai và cộng thêm bảy điều răn khác đặt ra sau đó, tổng số là 620. Aggadah đề cập đến văn bản chú giải không mang tính pháp lý trong văn học cổ điển của giáo đoàn Do Thái giáo, đặc biệt được ghi lại trong Talmud và Midrash. Midrash là một phương pháp giải

thích những câu chuyện Kinh Thánh vượt ra ngoài những chặt lọc đơn giản của giáo lý tôn giáo, pháp lý, hoặc đạo đức. Những giải thích này được các Rabbi điền vào những “khoảng trống” được tìm thấy trong Kinh Torah. Beatnik là một khuôn mẫu truyền thông thịnh hành trong suốt những năm 1950 đến giữa những năm 1960, trưng bày những khía cạnh nông cạn của phong trào văn hóa Beat trong những năm 1950. Định cư Pale (The Pale of Settlement): là thuật ngữ được đặt cho một khu vực của Đế quốc Nga, trong đó người Do Thái được phép thường trú, còn vượt qua đó thì bị cấm. Nickelodeon: rạp chiếu phim nhỏ, vẽ năm xu, thịnh hành ở Mỹ trong những năm 1905-1915. Miriam là chị gái của Moses và Aaron, và là con gái duy nhất của Amram và Jochebed. Bà là một tiên tri và xuất hiện đầu tiên trong Sách Xuất Hành trong Kinh Thánh Hebrew. Deborah là một tiên tri của Thiên Chúa của Israel, Thẩm phán thứ tư của Israel thời tiền quân chủ, cũng là một chiến binh và là vợ của Lapidoth theo Sách Thẩm Phán. Là nữ thẩm phán duy nhất được đề cập trong Kinh Thánh, Deborah dẫn đầu cuộc phản công thành công chống lại các lực lượng của Jabin – Vua Canaan – và chỉ huy quân đội của ông là Sisera. Câu chuyện được kể lại trong chương 4 Sách Thẩm Phán. Amidah cũng gọi là Shmoneh Esreh (שמנה עשרה, 18 lời cầu nguyện), là kinh cầu nguyện chính của nghi lễ Do Thái giáo. Người Do Thái giáo cầu nguyện Amidah tại mỗi trong ba lễ cầu nguyện trong một ngày điển hình: buổi sáng, buổi chiều, và buổi tối. Bức tường Âm thanh chính là tốc độ của âm thanh truyền trong không khí, khoảng 336m/s. Khi tốc độ của một vật di chuyển trong không khí từ thấp hơn, tăng dần đến mức đạt và vượt tốc độ này thì người ta nói rằng nó đã vượt qua “bức tường âm thanh”. Indie rock là một thể loại nhạc alternative (Alternative rock) có nguồn gốc từ Vương quốc Anh trong những năm 1980. Haggadah là một văn bản Do Thái quy định thứ tự của bữa ăn tối trong ngày lễ Vượt Qua. Shtetls là những thị trấn nhỏ với dân số Do Thái lớn tồn tại ở Trung và Đông Âu trước Holocaust. Arcade: hành lang có mái che với các cửa hàng và quầy ở hai bên. Mesopotamia: vùng Lưỡng Hà nằm giữa hai con sông Euphrates và Tigris, ngày nay bao gồm lãnh thổ Iraq, Kuwait, Đông Bắc Syria, và phần nhỏ của Đông Nam Thổ Nhĩ Kỳ và Tây Nam Iran. Đây được coi là “cái nôi của văn minh” nhân loại. Đế quốc La Mã (Roman Empire) (thế kỷ 1 TCN – thế kỷ 5, 6 CN): là một đế quốc lớn nhất trong lịch sử thế giới bao gồm lãnh thổ các quốc gia bao quanh Địa Trung Hải ngày nay của châu Âu, châu Phi và châu Á. Ba thành phố lớn của nó là Rome (thuộc Ý), Alexandria (thuộc Ai Cập) và Antioch (thuộc Thổ Nhĩ Kỳ). Năm 285, Hoàng đế Diocletianus phân chia Đế chế thành Đế quốc Tây La Mã (Western Roman Empire) và Đế quốc Đông La Mã (Eastern Roman Empire). Đế quốc Tây La Mã kéo dài đến năm 476; còn Đế quốc Đông La Mã (còn có tên gọi khác là Đế quốc Byzantine) kéo dài đến năm 1453. Aliyah là sự nhập cư của người Do Thái từ các cộng đồng Diaspora về lại Vùng đất Israel. Palestine: trong thế kỷ thứ nhất, Đế chế La Mã đánh bại dân tộc Judea 1.000-năm-tuổi, phá hủy Đền Thờ Jerusalem và đẩy ải hàng trăm nghìn người Do Thái. Để xóa tất cả ký ức về xứ Judea, Rome đổi tên Judea thành ‘Palestine’ theo tên kẻ thù của người Do Thái trong Kinh Thánh – Philistines – là dân tộc đã từng định cư dọc theo bờ biển xứ Canaan. Về sau, người phương Tây gọi Đất Thánh Do Thái-Kitô giáo là Palestine. Dân tộc Ả-rập đã không chấp nhận rộng rãi tên ‘Palestine’ cho đến thế kỷ 20. Plato (424/423 TCN – 348/347 TCN): Triết gia Hy Lạp cổ đại. Aristotle (384 TCN – 322 TCN): Triết gia Hy Lạp cổ đại. Học trò của Plato. Jehovah: trong Kinh Thánh Torah, Jehovah là tên riêng của Thượng Đế, như đã mặc khải cho Moses trên núi Sinai.

(xem Câu chuyện Do Thái: lịch sử thăng trầm của một dân tộc) Noah: theo Sách Sáng Thế, ông Noah đóng con tàu lớn mà ngày nay gọi là tàu Noah để tự cứu ông và gia đình, bảo tồn thế giới động vật, thực vật khỏi bị diệt vong bởi trận trũng phạt đại hồng thủy của Thiên Chúa. Mari Letters: là một bộ sưu tập các thư từ hoàng gia từ Mari, một thành phố cổ trên sông Euphrates. Amarna Letters: thư từ ngoại giao, trên bảng đất sét, chủ yếu giữa chính quyền Ai Cập và đại diện của họ ở Canaan và Amurru trong khoảng thời gian những năm 1300 TCN. Semitic: nhóm các ngôn ngữ có liên quan với nhau được nói bởi 470 triệu người tại Tây Á, Bắc Phi và Sừng châu Phi. Chúng là một nhánh của họ ngôn ngữ Phi – Á. Ngôn ngữ Semitic được nói nhiều nhất hiện nay là tiếng Ả-rập, Amharic, Hebrew, Tigrinia và Aramaic. Babylon: một thành quốc của Lưỡng Hà cổ đại, nằm ở Al Hillah, tỉnh Babil, Iraq, khoảng 85km về phía nam thủ đô Baghdad (Iraq). Pharaoh: tước hiệu của vua Ai Cập cổ đại. Mặc khải: một từ thần học hay được dùng trong Kitô giáo, có nghĩa là vén mở ra bức màn bí mật để cho thấy một điều gì đó. Ba Tư (Persia): một quốc gia cổ ở phía tây nam châu Á, nay là Iran. Jericho: thành cổ nằm gần Bờ Tây của sông Jordan. Về mặt địa lý, Transjordan gồm các khu vực phía đông của sông Jordan, bao phủ phần lớn Jordan ngày nay. Xức dầu (anointing) diễn tả hành động xoa dầu trên cơ thể, hay đổ dầu lên đầu nhằm một mục đích nào đó. Sự xức dầu bao gồm nhiều mục đích và ý nghĩa khác nhau. Trong thời Cựu ước, xức dầu được xem là một nghi thức quan trọng nhằm xác chứng rằng: người được xức dầu được Đức Chúa Trời chỉ định để thi hành một sứ mệnh đặc biệt. Samaritans là một nhóm sắc tộc-tôn giáo của Levant, hậu duệ của cư dân Semitic cổ của khu vực. Đế quốc Byzantine (Byzantine Empire) (330-1453): còn gọi là Đế quốc Đông La Mã, đóng đô ở Constantinople (nay là Istanbul, thủ đô của Thổ Nhĩ Kỳ). Gnosticism: Thuyết Ngộ Đạo (từ tiếng Hy Lạp cổ đại: gnostikos γνωστικός, “học”, từ Gnosis γνωσις, kiến thức) mô tả một tập hợp các tôn giáo cổ xưa xa lánh thế giới vật chất – mà họ xem như được tạo bởi các đấng tạo hóa – và chấp nhận thế giới tâm linh. Thời Trung cổ: giai đoạn giữa sự sụp đổ của Đế quốc La Mã và sự trỗi dậy của các quốc gia châu Âu hiện đại, tức là từ thế kỷ 5 kéo dài đến thế kỷ 15. Levant là một thuật ngữ lịch sử địa lý đề cập phông chừng đến một khu vực rộng lớn ở Tây Nam Á bao bọc bởi dãy núi Taurus của Anatolia ở miền Bắc, Biển Địa Trung Hải ở phía tây, và sa mạc miền Bắc Ả-rập và Mesopotamia ở phía đông. Một số các quốc gia hoặc các bộ phận của các quốc gia nằm trong khu vực Levant là Cyprus, Ai Cập, Iraq, Israel, Jordan, Lebanon, Palestine, Syria, Thổ Nhĩ Kỳ. Đôi khi bán đảo Sinai cũng được bao gồm, mặc dù phần nhiều được coi là một vùng trung gian, ngoại biên tạo thành một cầu nối giữa Levant và Bắc Ai Cập. Aramaic: thuộc cận họ Semitic, nằm trong họ ngôn ngữ Phi – Á (Afro-asiatic). Tiếng Aramaic là một phần trong nhóm ngôn ngữ Tây-Bắc Semitic, trong nhóm này còn có các ngôn ngữ Canaanite như tiếng Hebrew và tiếng Phoenicia. Aramaic là ngôn ngữ chính của xứ Syria. Bộ Luật Do Thái: (Hebrew: הלכה, Sephardic: (halaxa); phiên âm như halacha hoặc chalachah) hoặc halocho (Ashkenazic: (haloxo)) là tập hợp các luật tôn giáo của người Do Thái có nguồn gốc từ Torah Viết và Torah Nói. Bao gồm 613 điều răn, luật Talmudic và Rabbinic, các phong tục và truyền thống biên dịch trong Shulchan Aruch (thường được gọi là “Code of Jewish Law” – “Bộ Luật Do Thái”). Bán đảo Iberia nằm ở cực tây nam châu Âu, được bao quanh bởi Địa Trung Hải về hướng đông và nam, và bởi Đại Tây Dương về hướng tây và bắc. Dãy núi Pyrenees làm thành biên giới đông bắc của bán đảo. Gibraltar, điểm

cực nam của bán đảo, được ngăn cách với châu Phi bởi eo biển cùng tên. Đây là bán đảo lớn nhất châu Âu với diện tích 582.860km<sup>2</sup>. Bán đảo Iberia gồm có các quốc gia và vùng lãnh thổ: Tây Ban Nha, Bồ Đào Nha, Andorra và Gibraltar. Sephardi Jews hay Sephardic jews hay Sephardim: nhóm người Do Thái có tổ tiên sống ở Tây Ban Nha hay Bồ Đào Nha. Ashkenazi Jews hay Ashkenazic Jews hay Ashkenazim: nhóm người Do Thái gốc Đức sống trong các cộng đồng ở Trung và Đông Âu mà hiện nay là miền Bắc nước Pháp, Đức và Thụy Sĩ. Bán đảo Balkan là một khu vực địa lý của khu vực Đông Nam châu Âu. bao gồm toàn bộ hoặc một phần của Albania, Bosnia và Herzegovina, Bulgaria, Croatia, Hy Lạp, Kosovo, Cộng hòa Macedonia, Montenegro, Serbia, Slovenia, và phần châu Âu của Thổ Nhĩ Kỳ. Novorossiia là một thuật ngữ lịch sử của Đế chế Nga biểu thị một khu vực phía bắc của Biển Đen (nay là một phần của Ukraina). Đế quốc Ottoman: còn gọi là Turkish Empire – Đế quốc Thổ Nhĩ Kỳ theo lịch sử. Mizrahi là những người Do Thái đến từ Trung Đông và Bắc Phi. Zionist: Người theo Chủ nghĩa Phục quốc Do thái Xem thêm ở chương Sinh tố, vitamin E. Cơ thể chỉ dự trữ chất béo. (\*) Enzyme là những chất xúc tác sinh học có bản chất là protein. Chúng xúc tác cho hầu hết các phản ứng chuyển hóa diễn ra trong cơ thể sống. Nấu thức ăn (tàng thịt lớn hoặc heo, bò, gà, vịt còn nguyên con) nhờ nhiệt khô của ngọn lửa hay trong lò nướng. Giống như nướng bỏ lò nhưng nhiệt độ cao hơn nhờ hơi nóng khô của lò nướng. Theo cách này, một lượng mỡ rất lớn vẫn còn ở dưới lớp da. Nấu đồ ăn lâu với nhiệt khô do tác dụng chuyển nhiệt trong lò nướng. Thức ăn được sắp trên khay rồi đặt trong không khí nóng và khô của lò nướng. Phải phết bơ, dầu để tránh dính khay và làm ẩm thức ăn. Cách này vẫn làm cho món ăn có nhiều dầu mỡ. Xào áp chảo là nấu những miếng thức ăn nhỏ và mỏng thật nhanh với nhiệt độ cao, một chút dầu mỡ Thức ăn thái mỏng tiếp xúc trực tiếp với nguồn nhiệt, để cho mỡ chảy ra khỏi thức ăn. Kem là phần chất béo được tách ra từ sữa. Thành phần dinh dưỡng của kem bao gồm 87% chất béo, 6% chất đạm và 7% đường. Đây là loại chất béo bão hòa 1. Quan điểm cho rằng hai quy trình khác này cùng tồn tại đã được đưa ra bởi Henry Mintzberg và James Waters trong nghiên cứu kinh điển của họ “Of Strategies, Deliberate and Emergent,” *Strategic Management Journal* 6 (1985): 257. Giáo sư Robert Burgelman của Đại học Stanford là học giả xuất sắc trong lĩnh vực này, và nhiều nghiên cứu của ông đã được trích dẫn trong chương này. Hai nghiên cứu quan trọng nhất của ông là “Intraorganizational Ecology of Strategy Making and Organizational Adaptation: Theory and Field Research,” *Organization Science* 2, no. 3 (August 1991): 239–262; và “Strategy as Vector and the Inertia of Coevolutionary Lock-in,” *Administrative Science Quarterly* 47 (2002): 325–357. Cuốn sách mới đây của Burgelman là *Strategy Is Destiny* (New York: Free Press, 2002) đã tóm tắt rất nhiều phát hiện của ông. Các giáo sư Rita McGrath và Ian MacMillan của Trường kinh doanh Columbia và trường Wharton cũng đã nghiên cứu những vấn đề này. Chúng tôi thấy bài viết “Discovery-Driven Planning” (*Harvard Business Review*, July–August 1995) của họ đặc biệt hữu ích trong việc tìm hiểu quá trình phát triển chiến lược nào là thích hợp trong từng hoàn cảnh. Cuối cùng, chúng tôi cũng học hỏi rất nhiều từ công trình của Giáo sư Amar Bhidé, *The Origin and Evolution of New Business* (Oxford and New York: Oxford University Press, 2000). 2. Mintzberg and Waters, “Of Strategies,” 258. 3. Điều này cũng là khởi nguồn của phương pháp tiếp cận truyền thống về cách xây dựng chiến lược “đúng đắn”. Thông thường, các học giả kinh doanh đã áp dụng cách tiếp cận “hoặc-

hoặc” trong quá trình xây dựng chiến lược, như đã được trình bày ở những lần tranh luận vô hình giữa Henry Mintzberg (“từ dưới lên”) và Igor Ansoff (“từ trên xuống”) trong cuốn *Strategic Management Journal* (vol. 11, 1990, and vol. 12, 1991). 4. Andrew Grove, *Only the Paranoid Survive* (New York: Doubleday, 1996), 146. 5. Các giáo sư hàng đầu thế giới Joseph L. Bower của Trường Kinh doanh Harvard và Giáo sư Robert Burgelman của Trường Stanford đã mô tả các nguồn lực được phân bổ như thế nào để chống lại sự đầu tư cạnh tranh trong các cấp của tổ chức. Xem Joseph L. Bower, *Managing the Resource Allocation Process* (Boston: Harvard Business School Press, 1970); và Robert A. Burgelman and Leonard Sayles, *Inside Corporate Innovation* (New York: Free Press, 1986). 6. Hiệu quả mà bộ lọc gây ra cho chiến lược của công ty có thể rất sâu sắc. Ví dụ, tập đoàn 3M là một trong những công ty sáng tạo nhất trong lịch sử cận đại về khả năng áp dụng nền tảng công nghệ cốt lõi cho một loạt các ứng dụng cho thị trường. Mặc dù tất cả sản phẩm mới cần đáp ứng mục tiêu lợi nhuận tương đối cao, công ty cũng nên tập trung vào những phân khúc thị trường nhỏ và bình dân hơn, đồng thời ngăn chặn tất cả trừ một số ít hàng hóa để đưa vào thị trường đại chúng. 7. Sự kiện này được ghi chép trong Robert A. Burgelman, “Fading Memories: A Process Study of Strategic Business Exit in Dynamic Environments,” *Administrative Science Quarterly* 29 (1994): 24–56; và Grove, *Only the Paranoid Survive*. 8. EPROM là bộ nhớ truy cập dữ liệu có thể xóa và lập trình được. Cũng giống như bộ vi xử lý, dòng sản phẩm EPROM của Intel cũng là kết quả của chiến lược phát sinh chứ không phải chiến lược cẩn trọng. Xem Burgelman, “Fading Memories”. 9. Có nhiều nguyên nhân các nhà quản lý cấp cao liên tục đầu tư vào DRAM. Lấy ví dụ, nhà quản lý tin rằng DRAM là “bộ điều khiển công nghệ” và việc giữ vững sự cạnh tranh của DRAM là cần thiết để tiếp tục cạnh tranh trong dòng sản phẩm khác. 10. Grove, *Only the Paranoid Survive*. 11. Bộ vi xử lý là một công nghệ mang tính đột phá thị trường mới đã được đưa vào nhiều ứng dụng mà trước đây không khả thi, với cùng quy mô và chi phí của các bảng mạch dây in lớn được sử dụng trong các máy tính thời điểm đó. Tuy nhiên, so với mô hình kinh doanh của Intel, bộ vi xử lý là một cái cách bền vững. Sản phẩm này đã giúp Intel kiếm thêm nhiều tiền hơn và do đó nguồn tài nguyên cũng được phân bổ dễ dàng hơn. Điều này minh họa một nguyên tắc rất quan trọng – phá vỡ chỉ có thể được diễn đạt trong mối tương quan với mô hình kinh doanh của công ty với đối thủ cạnh tranh của họ. 12. Bằng chứng xác thực cho điều này được thảo luận trong Amar Bhidé, *The Origin and Evolution of New Businesses* (New York: Oxford University Press, 2000). 13. Mintzberg and Waters, “Of Strategies,” 271. 14. Trong một loạt phát biểu và bài báo, Tiến sĩ John Seeley Brown đã đưa ra quan điểm này – đó là rất khó để dự đoán trước làm thế nào mọi người sẽ sử dụng các công nghệ đột phá có thể thay đổi cách sống và làm việc của họ. Chúng tôi khuyên các bạn đọc nên tìm hiểu tất cả những bài viết của Tiến sĩ Brown. Ông đã gây ảnh hưởng sâu sắc đến tư duy của chúng ta. Ví dụ, xem J. S. Brown, ed., *Seeing Differently: Insights on Innovation* (Boston: Harvard Business School Publishing, 1997); J. S. Brown, “Changing the Game of Corporate Research: Learning to Thrive in the Fog of Reality,” trong *Technological Innovation: Oversights and Foresights*, eds. Raghu Garud, Praveen Rattan Nayyar, and Zur Baruch Shapira (New York: Cambridge University Press, 1997), 95–110; và J. S. Brown and Paul Duguid, *The Social Life of Information* (Boston: Harvard Business School Press, 2000). 15. Một quan điểm quan trọng

được gọi là “sự phụ thuộc nguồn lực” khẳng định rằng các đối tượng bên ngoài tổ chức đã kiểm soát những điều mà tổ chức có hoặc không thể làm. Các đối tượng ấy – khách hàng và nhà đầu tư – đã cung cấp cho tổ chức các nguồn lực mà nó cần để phát triển mạnh. Nhà quản lý không thể làm những việc mà không phục vụ lợi ích của các đối tượng ấy, hoặc là họ sẽ giữ lại các nguồn lực của mình và công ty sẽ ngừng hoạt động. Xem Jeffrey Pfeffer and Gerald R. Salancik, *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective* (New York: Harper & Row, 1978). Cuốn *The Innovator's Dilemma* đã dành rất nhiều không gian để bàn bạc về vấn đề này và lưu ý rằng cơ chế quản lý sự thay đổi bề mặt của sự phụ thuộc nguồn lực là để tạo ra các tổ chức có thể là dựa vào các nhà cung cấp khác, người đề cao các sản phẩm đột phá. 16. Nhà xã hội học Arthur Stinchcombe đã viết nhiều về tầm quan trọng của điều kiện ban đầu trong việc xác định hệ quả của các quyết định và sự kiện. 17. Clayton Christensen, “Materials Technology Corp.,” Case 9-694-075 (Boston: Harvard Business School, 1994); and Clayton Christensen, “Linking Strategy and Innovation: Materials Technology Corp.,” Case 9-696-082 (Boston: Harvard Business School, 1996). 18. Đối với Christensen, nghiên cứu những vấn đề này đã chỉ rõ rằng công nghệ của MTC là một cải cách bền vững đột phá: công ty đã cố gắng để đưa sản phẩm tốt hơn vào những thị trường được thiết lập sẵn, và công nghệ đột phá kéo theo sự phụ thuộc sâu rộng lẫn nhau trong phát triển và thiết kế sản phẩm. MTC đã đưa ra rất nhiều quyết định sai lầm như đã được mô tả trong cuốn sách này – và kết quả là mặc dù công ty vẫn sống sót và có lợi nhuận nhưng họ đã gặp phải rất nhiều gian truân. 19. Xem Rita Gunther McGrath and Ian C. MacMillan, “Discovery-Driven Planning,” *Harvard Business Review*, July–August 1995, 44–56. Các giáo sư McGrath và MacMillan đã viết những điều rất hữu ích về kiểm soát việc thành lập các doanh nghiệp mới, đại diện là bài báo này. Chúng tôi khuyến khích bạn tìm đọc chúng ở văn phòng tại Columbia hoặc Wharton để có thêm nhiều ý tưởng hay. Trong những bài viết đó, họ sử dụng thuật ngữ “Lập kế hoạch dựa trên nền tảng”. Thay vào đó, chúng tôi gọi đây là “lập kế hoạch chiến lược thận trọng” để thống nhất với hệ thống thuật ngữ được sử dụng ở những nơi khác trong chương này. 20. Chúng tôi lo ngại rằng một khi các công ty đầu tư mạo hiểm đã bị lấn át bởi các nhà phân tích ít kinh nghiệm, những người chỉ biết về chiến lược cần trọng trong các khóa học Thạc sỹ Quản trị Kinh doanh của mình, họ cần nhiều bằng chứng và dữ liệu chặt chẽ hơn nữa để có thể chứng minh một chiến lược là đúng đắn. Sau đó họ gây áp lực lên các đội quản lý của một loạt công ty để “thực hiện”. Họ chỉ trở lại một chế độ cần trọng ban đầu khi nhà đầu tư chi tiêu hoang phí và những nhà quản lý sáng lập bị sa thải, và không có sự lựa chọn nào khác ngoài việc tìm kiếm một chiến lược khả thi thông qua các quy trình phát sinh. 21. Chúng tôi lo ngại rằng một khi các công ty đầu tư mạo hiểm đã bị lấn át bởi các nhà phân tích ít kinh nghiệm, những người chỉ biết về chiến lược cần trọng trong các khóa học Thạc sỹ Quản trị Kinh doanh của mình, họ cần nhiều bằng chứng và dữ liệu chặt chẽ hơn nữa để có thể chứng minh một chiến lược là đúng đắn. Sau đó họ gây áp lực lên các đội quản lý của một loạt công ty để “thực hiện”. Họ chỉ trở lại một chế độ cần trọng ban đầu khi nhà đầu tư chi tiêu hoang phí và những nhà quản lý sáng lập bị sa thải, và không có sự lựa chọn nào khác ngoài việc tìm kiếm một chiến lược khả thi thông qua các quy trình phát sinh. 1. Nhiều cuốn sách được viết về khó khăn trong việc kết hợp đồng tiền đúng với cơ hội hợp lý. Ba cuốn theo chúng tôi là hữu ích trong số đó: Mark Van

Osnabrugge and Robert J. Robinson, *Angel Investing: Matching Startup Funds with Startup Companies: The Guide for Entrepreneurs, Individual Investors, and Venture Capitalists* (San Francisco: Jossey-Bass, 2000); David Amis and Howard Stevenson, *Winning Angels: The Seven Fundamentals of Early-Stage Investing* (London: Financial Times Prentice Hall, 2001); và Henry Chesbrough, *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology* (Boston: Harvard Business School Press, 2003). 3. Trong ngôn ngữ của tác giả và nhà đầu tư mạo hiểm Geoffrey Moore, đây là khi “cơn lốc” xuất hiện. Xem Geoffrey A. Moore, *Inside the Tornado* (New York: HarperBusiness, 1995) và *Living on the Fault Line* (New York: HarperBusiness, 2000). 4. Một lần nữa chúng tôi chỉ dẫn độc giả đến nghiên cứu tình huống dài như một cuốn sách xuất sắc của giáo sư Stanford Robert Burgelman về quy trình phát triển và thực hiện chiến lược ở Intel, *Strategy Is Destiny* (New York: Free Press, 2002). Trong bản báo cáo đó, Burgelman nhấn mạnh tầm quan trọng khi chiến lược bộ vi xử lý xuất hiện, Andy Grove và Gordon Moore đã tập trung quyết liệt tất cả sự đầu tư của tập đoàn vào chiến lược. 5. Xem Alfred Rappaport and Michael Mauboussin, *Expectations Investing: Reading Stock Prices for Better Returns* (Boston: Harvard Business School Press, 2001). Chúng tôi đã nhắc đến điểm này trong chương 1, nhưng nó xứng đáng được nhắc lại ở đây. Do thị trường chiết khấu tăng trưởng dự báo vào giá cổ phiếu hiện tại, các công ty đạt được những gì nhà đầu tư đã tiên đoán và chiết khấu sẽ chỉ kiếm được tiền trả cho cổ đông trung bình. Đúng là trong toàn bộ lịch sử của mình, các công ty tăng trưởng ở tốc độ nhanh hơn cho tiền lãi với cổ đông cao hơn những công ty tăng trưởng chậm hơn. Nhưng những cổ đông cá biệt trong lịch sử nhận thấy những người có mức lãi trên trung bình mới là những người giữ cổ phần khi thị trường nhận ra rằng dự đoán của nó về tăng trưởng của công ty là quá thấp. 6. Những cách giảm chi phí cho phép công ty tạo dòng tiền mạnh hơn điều nhà đầu tư mong đợi tất nhiên cũng tạo ra giá trị cổ đông. Chúng tôi xếp chúng vào cải cách bền vững bởi chúng cho phép các công ty hàng đầu kiếm nhiều tiền hơn theo cách chúng được kết cấu để kiếm tiền. Vì nhà đầu tư thông thường có thể mong đợi những sự cải thiện năng suất từ bất kỳ công ty nào, tuyên bố của chúng tôi ở đây chỉ đơn giản phản ánh sự thật rằng tạo giá trị cổ đông bằng cách vượt qua mong đợi của nhà đầu tư về hiệu suất hoạt động thường chỉ nâng giá cổ phần lên mức cao hơn nhưng phẳng hơn. Nghiêng độ dốc của biểu đồ giá cổ phần lên yêu cầu cải cách đột phá. 7. Điều này thường đúng trong các tình huống bền vững – điều quan trọng là phải đầu tư quyết liệt trước khi ra mắt sản phẩm để đảm bảo các kênh được lấp đầy và trang bị năng lực tồn tại để đáp ứng yêu cầu mong đợi. Nhưng nó không áp dụng trong các tình huống phá vỡ. 8. Xem Corporate Strategy Board, *Stall Points* (Washington DC: The Corporate Strategy Board, 1998). 9. Đây là chủ đề của một chuỗi công trình quan trọng của giáo sư Robert Kaplan và đồng nghiệp khiến họ ủng hộ việc sử dụng một công cụ gọi là Thẻ điểm cân bằng, thay vì những báo cáo tài chính, như một cách kiểm tra sức khỏe chiến lược lâu dài của tổ chức. Ví dụ, xem Robert S. Kaplan and David P. Norton, *The Strategy-Focused Organization* (Boston: Harvard Business School Press, 2001). 10. Khi khẳng định rằng nhà quản lý cần để lý thuyết chỉ dẫn hành động của họ và đừng chờ tới khi dữ liệu thuyết phục xuất hiện, chúng tôi chắc chắn hy vọng rằng độc giả không diễn giải rằng chúng tôi đang khuyên nhà quản lý “đắm đầu vào tuyền”. Đánh giá chi tiết hoạt động sản xuất của những doanh nghiệp có

danh tiếng, và đưa ra quyết định dựa trên những số liệu đó quan trọng với dịch chuyển lợi nhuận đi lên quỹ đạo bền vững. Khi tham gia vào kế hoạch dựa trên phát hiện cho các dự án kinh doanh phá vỡ mới, việc mô hình tài chính hoá các kết quả theo quy ước có thể giúp người lập kế hoạch hiểu giả định nào là quan trọng nhất. Những quyết định tác động bởi lý thuyết trong trường hợp của chúng tôi bắt nguồn từ niềm tin rằng lý thuyết vững chắc có thể giúp nhà lãnh đạo gầy ý nghĩa chiến lược cho những con số mà bình thường sẽ bỏ lửng. 11. Như đã khám phá trong chương 6, chúng tôi hy vọng rằng giáo dục quản lý tại chỗ, một phá vỡ thị trường mới, sẽ là ngành công nghiệp đơn thể riêng rẽ nơi khả năng tạo lợi nhuận hấp dẫn khó có khả năng nằm trong việc thiết kế và hệ thống các khóa học. Tuy vậy hầu hết các trường kinh doanh đều đang cố gắng cạnh tranh trong thị trường này bằng cách thiết kế và phân phối các khóa học giáo dục lãnh đạo cho các tập đoàn lớn. Theo quan điểm của chúng tôi, các trường kinh doanh cần bổ sung rất nhiều lý thuyết. Thay vì chỉ đưa ra các tình huống và bài viết, chiến lược tốt hơn cho họ là tạo ra các mô đun giáo trình giá trị gia tăng cho phép hàng chục nghìn nhà đào tạo tập hợp được nội dung đào tạo thuyết phục giúp nhân viên hiểu được điều họ cần học, học khi nào và ở đâu. Các nhà đào tạo này cũng cần biết cách giảng dạy thật thuyết phục và hấp dẫn khiến không một học viên nào muốn quay lại học trường kinh doanh nữa. Nếu lịch sử là kim chỉ nam, nếu đơn vị xuất bản của các trường kinh doanh làm được điều này, thì họ sẽ có tác động rộng hơn và thu được nhiều lợi nhuận hơn nhiều so với những tổ chức giảng dạy tại nhà trường. 12. Có rất nhiều tài liệu đánh giá năng lực của các hoạt động thu tóm và sáp nhập, và điều ngạc nhiên là chúng rất tối nghĩa. Nhiều nghiên cứu đã tiết lộ rằng nhiều, và có thể hầu hết, các thương vụ sáp nhập đều phá hỏng giá trị của công ty bị thôn tính; ví dụ xem Michael Porter "From Competitive Advantage to Competitive Strategy," *Harvard Business Review* 65, no. 3 (1987), 43–59, and J. B. Young, "A Conclusive Investigation into the Causative Elements of Failure in Acquisitions and Mergers," in *Handbook of Mergers, Acquisitions, and Buyouts*, ed. S. J. Lee and R. D. Colman (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1981), 605–628. Trong điều kiện tốt nhất, người thắng cuộc duy nhất có vẻ là những người bán; ví dụ xem G. A. Jarrell, J. A. Brickley, and J. M. Netter, "The Market for Corporate Control: The Empirical Evidence Since 1980," *Journal of Economic Perspectives* 2 (1988): 21–48, and M. C. Jensen and R. S. Ruback, "The Market for Corporate Control: The Scientific Evidence," *Journal of Financial Economics* 11 (1983): 5–50. Ngay cả khi những mục tiêu thôn tính được "tuyển chọn" từ quan điểm chiến lược thông thường thì vẫn có bằng chứng quan trọng chỉ ra rằng những khó khăn trong thực hiện có thể làm trật bánh nhận thức bất cứ thứ gì được coi là lợi ích; ví dụ xem Anthony B. Buono and James L. Bowditch, *The Human Side of Mergers and Acquisitions: Managing Collisions Between People, Cultures, and Organizations* (San Francisco: Jossey-Bass, 1988), and D. J. Ravenscraft and F. M., "The Profitability of Mergers," *International Journal of Industrial Organization* 7 (1989): 101–116. 13. Chúng tôi muốn nhấn mạnh rằng thông điệp của chúng tôi không phải là sự thôn tính có thể giải quyết vấn đề tăng trưởng của công ty. Như chúng tôi đã lưu ý, ngay cả một vụ thôn tính các doanh nghiệp trưởng thành thành công cũng không thay đổi được quỹ đạo tăng trưởng của một tập đoàn – nó chỉ đặt doanh thu tập đoàn ở vị trí cao hơn nhưng bằng phẳng hơn. Vào cuối những năm 1990, Cisco theo đuổi một chiến lược thôn tính rất khác với những gì chúng tôi đã mô tả ở việc kinh

doanh MDD của J&J. Bộ định tuyến chuyển dữ liệu của Cisco đã tạo ra làn sóng phá vỡ đối đầu với Lucent và Nortel, những công ty sản xuất thiết bị chuyển mạch cho ngành điện thoại. Hầu hết các vụ thôn tính của Cisco đều là bền vững đối với mô hình kinh doanh và vị trí trên thị trường của họ, theo nghĩa chúng giúp công ty dịch chuyển lên thị trường cao cấp tốt hơn và nhanh hơn. Chúng không làm nên nền tảng cho những dự án kinh doanh tăng trưởng phá vỡ mới. 14. Đây là một trong những kết luận trong sách mới của giáo sư Donald N. Sull, *Revival of the Fittest* (Boston: Harvard Business School Press, 2003). 15. Thực ra, chúng tôi lo ngại rằng đây chính là nguyên nhân khiến các nhà lãnh đạo cấp cao của Hewlett-Packard kết hợp các bộ phận kinh doanh của công ty thành một số tổ chức khổng lồ. Rõ ràng là cách tổ chức lại này giúp giảm chi phí. Nhưng theo quan điểm của chúng tôi, nó chỉ làm cuộc chiến của công ty với các giá trị vào thời điểm mà khởi động lại tăng trưởng là rất quan trọng trở nên tệ hơn. Cùng lúc đó – và đây là lý do tại sao lý thuyết tốt lại quan trọng đến vậy – sự “nhỏ bé” đối đầu với “sự lớn mạnh” không phải là cách phân loại thích hợp khi nghĩ về những lợi ích của những vụ sáp nhập này hoặc lợi thế của sự nhỏ bé do chia cắt tổ chức hoặc tách rời. Sự hợp nhất có thể giúp tiết kiệm chi phí, nhưng như chúng tôi đã chỉ ra trong chương này, nó có thể làm hỏng giá trị cần có để theo đuổi các cơ hội phá vỡ tiềm năng. Các tổ chức nhỏ hơn – hay các tổ chức lớn bị tách ra thành chuỗi những tổ chức nhỏ hơn – có thể dễ dàng hơn khi giải quyết thử thách thu tóm những giá trị thân thiện với phá vỡ, nhưng như chúng tôi đã chỉ ra trong chương 5 và 6, các tổ chức cũng phải đối mặt với nhu cầu phụ thuộc về cấu trúc, thường đòi hỏi những tổ chức tích hợp hơn, lớn hơn. Theo quan điểm của chúng tôi, vấn đề không phải là ở chỗ đánh đổi; hay còn gọi là chấp nhận những thỏa hiệp không thể tránh khỏi được, mà là về việc nhận ra tình huống của mình và lựa chọn giải pháp hợp lý cho vấn đề cấp bách nhất. 16. Chúng tôi thường xuyên được hỏi một dự án nên được phép thua lỗ bao nhiêu tiền, và sau bao lâu thì nên mong đợi lợi nhuận. Tất nhiên không có quy luật cố định, bởi mức độ phí cố định của mỗi doanh nghiệp khác nhau. Ngành điện thoại di động là ngành kinh doanh tăng trưởng phá vỡ đòi hỏi đầu tư chi phí cố định lớn, và do đó khoản lỗ lớn hơn các ngành khác. Khi đưa ra những lời khuyên này, chúng tôi đơn giản chỉ hy vọng đưa ra cho các nhà lãnh đạo nguyên tắc có tính kim chỉ nam rằng lỗ càng ít thì càng lãi. 17. Kinh nghiệm của Honda được tóm tắt từ trang 153 đến 156 của cuốn *The Innovator's Dilemma*. Câu chuyện đó đã được cô đọng từ nghiên cứu tình huống của Evelyn Tatum Christensen và Richard Tanner Pascale, “Honda (B),” Case 9-384-050 (Boston: Harvard Business School, 1983). 18. Tìm kiếm thành công không mong đợi thay vì điều chỉnh những gì chệch hướng từ kế hoạch là một trong những nguyên tắc quan trọng nhất mà Peter F. Drucker dạy trong cuốn sách kinh điển *Tinh thần doanh nhân khởi nghiệp và sự đổi mới* (New York: Harper & Row, 1985). 19. Xu hướng tập trung lại ngay lập tức vào cốt lõi khi mọi thứ trở nên tồi tệ, ngay cả khi không có lợi cho những giải pháp lâu dài cho vấn đề làm hỏng cốt lõi, được các nhà tâm lý hành vi gọi là “sự cứng nhắc đe dọa”. Xem thêm chương 4. 20. Kinh nghiệm của Fiore được mô tả cụ thể trong Clayton M. Christensen and Tara Donovan, “Nick Fiore: Healer or Hitman? (A)” Case 9-601-062 (Boston: Harvard Business School, 2000). 21. Bài thuyết trình của Tiến sỹ Nick Fiore trước sinh viên trường Kinh doanh Harvard, 26 tháng Hai năm 2003. 22. Giáo sư William Sahlman của trường Kinh doanh Harvard đã nghiên cứu hiện tượng đầu tư bong bóng vốn mạo hiểm suốt hai thập kỷ. Ông

quan sát thấy khi các nhà đầu tư mạo hiểm kết luận rằng họ cần những vị trí đầu tư mạnh trong một “danh mục”, nhà đầu tư mắc chứng “thiên cận thị trường vốn” – một cách nhìn không cân nhắc tác động mà các khoản đầu tư của các công ty khác ảnh hưởng đến khả năng thành công của khoản đầu tư riêng biệt của mình. Khi những khoản đầu tư mạo hiểm lớn tập trung vào một ngành công nghiệp mà các nhà đầu tư nhận thấy kinh tế học thang biểu dốc và tác dụng kết nối mạnh, các quỹ và công ty mà họ đầu tư vào buộc phải tham gia vào hành vi “chạy đua”. Các công ty tìm cách tiêu mạnh tay trong cuộc đua, bởi tốc độ tiêu tiền tương đối của một công ty và khả năng thực hiện tương đối của họ sẽ quyết định thành công. Sahlman ghi chú rằng một khi một cuộc đua như thế đã bắt đầu, các quỹ mạo hiểm không có lựa chọn nào ngoài việc tham gia vào hành vi đó nếu họ muốn tham gia vào danh mục đầu tư. Sahlman quan sát thấy giữa những năm 1980 và đầu những năm 1990 – khoảng thời gian theo sau những bong bóng đầu tư đầu tiên – tiền lãi cho đầu tư mạo hiểm là con số không. Chúng ta đã nhìn thấy sự suy giảm tương tự trong lãi mạo hiểm trong những năm tiếp theo cuộc khủng hoảng dotcom và truyền thông cuối những năm 1990. 23. Những khoản đầu tư thiếu kiên nhẫn với lợi nhuận và tăng trưởng rất thích hợp với những giai đoạn sau của bước 1 của vòng xoáy, khi công ty cần tập trung vào một chiến lược thắng lợi đã trở nên rõ ràng. Thử ví là Bain Capital, một trong những doanh nghiệp đầu tư thành công nhất trong suốt thập kỷ qua, đã thực hiện cuộc chuyển đổi rất hiệu quả. Ban đầu, Bain đầu tư vào những dự án khá nhỏ. Ví dụ như họ cung cấp vốn ban đầu cho Staples, cửa hàng văn phòng phẩm. Họ đã quá thành công với quỹ đầu tiên đến nỗi các nhà đầu tư chỉ đơn giản là đổ thật nhiều tiền vào các quỹ tiếp theo, trong mức Bain cho phép. Điều này có nghĩa là giá trị của công ty thay đổi, và họ không thể ưu tiên các dự án đầu tư nhỏ được nữa. Tuy nhiên, đối lập với hành vi của quỹ mạo hiểm trong bong bóng, Bain ngừng các dự án đầu tư ở giai đoạn sớm khi họ lớn mạnh hơn. Họ trở thành nhà đầu tư vốn cổ phần ở giai đoạn sau, và tiếp tục hoạt động xuất sắc. Theo cách nói của mô hình xây dựng lý thuyết mà chúng tôi trình bày trong phần giới thiệu, khi những quỹ đầu tư này tăng trưởng, họ sẽ ở trong những tình huống khác. Những chiến lược dẫn đến thành công trong tình huống này có thể dẫn đến thảm họa ở tình huống khác. Bain Capital thay đổi chiến lược khi tình huống thay đổi. Nhiều quỹ đầu tư mạo hiểm đã không làm vậy. 1. Trong chương này chúng tôi sử dụng cụm từ nhà điều hành cấp cao để chỉ những người ở các vị trí như Chủ tịch hội đồng, Phó Chủ tịch, Giám đốc điều hành, và Chủ tịch. Điều hành cấp cao, những người có thể thực hiện tốt vai trò lãnh đạo mà chúng tôi mô tả trong chương này cần phải có sức mạnh và sự tự tin để tuyên bố rằng những quy tắc nhất định nào của công ty phải tuân theo, trong trường hợp dự án kinh doanh tăng trưởng đang gặp phải. 2. Như đã đề cập trong Chương 8, Sony là ví dụ duy nhất mà chúng ta biết về một nhà phá vỡ định kỳ, đã tạo ra một chuỗi phá vỡ gồm hàng chục dự án kinh doanh có tốc độ tăng trưởng mới giữa năm 1950 và 1982. Hewlett-Packard đã làm điều này ít nhất hai lần, khi họ ra mắt máy tính dựa trên vi xử lý và máy in phun. Gần đây, chúng tôi nhận thấy rằng Intuit đang tích cực tìm kiếm để tạo ra dự án kinh doanh có tốc độ tăng trưởng mới thông qua các biện pháp mang tính phá vỡ. Nhưng đối với đại đa số các công ty, phá vỡ là một sự kiện chỉ diễn ra một lần. 3. Một lần nữa, chúng tôi mong độc giả tham khảo Strategy is Destiny của Robert Burgelman; ghi chép cực kỳ sâu sắc về chất lượng trước và sau các quyết định chiến lược có ảnh hưởng lớn đã được phân phối qua các

lớp quản lý tại công ty Intel. 4. Những thói quen như “quản lý bằng cách đi quanh văn phòng”, được phổ biến rộng rãi bởi Thomas Peters và Robert Waterman trong phương pháp quản lý cổ điển của họ, *In Search of Excellence* (New York: Warner, 1982) nhằm đến thách thức này. Hy vọng rằng bằng cách đi xung quanh, các nhà quản lý cấp cao có thể cảm nhận được câu hỏi quan trọng là gì, để họ yêu cầu thông tin cần thiết để đưa ra quyết định đúng đắn. 5. Một số người khẳng định rằng những nhà điều hành cao cấp vẫn cần phải tham gia trong các quyết định về những chi phí lớn vì trách nhiệm được ủy thác của họ không cho phép chi tiêu nhiều hơn mức công ty phải chi tiêu. 6. Minh họa này tóm tắt một tình huống giáo dục bởi Clayton Christensen và Rebecca Voorheis, *Managing Innovation at Nypro, Inc. (A)*, Case 9-696-061 (Boston: Harvard Business School, 1995) và *Managing Innovation at Nypro, Inc. (B)*, Case 9-697-057 (Boston: Harvard Business School, 1996). 7. Để giải thích điều này, chúng tôi đang sử dụng ngôn ngữ của mô hình của mình. Lankton không biết về nghiên cứu của chúng tôi và do đó hành động nhờ trực giác của mình, không phải nhờ lời khuyên của chúng tôi. Tuy nhiên trực giác của ông nhất quán một cách tuyệt vời với cách chúng tôi sẽ xem xét tình hình. 8. Thú vị là bất chấp thực tế là công ty đã bỏ lỡ (cho đến nay) cơ hội để nắm bắt làn sóng tăng trưởng phá vỡ trong việc sản xuất đa dạng, số lượng thấp trên mỗi mô hình, công ty đã làm rất tốt. Họ đã theo mô hình nêu trong chương 6, lần dần về phía trước từ cuối lên, tích hợp sản xuất thành phần vào lắp ráp từng cụm phụ thuộc lẫn nhau về công nghệ và thậm chí lắp ráp sản phẩm cuối cùng. Công ty tăng lợi nhuận gấp ba lần doanh thu tới gần 1 tỷ đô-la từ năm 1997 đến 2002 – một khoảng thời gian mà các đối thủ cạnh tranh lớn thất bại. 9. Bản chất của phá vỡ của các công ty này được phân tích ở hình 2-4 và các phụ lục chương 2. 10. Điều đáng chú ý là chúng tôi chưa nghiên cứu tỷ lệ thành công tương đối của dự án được dẫn dắt bởi người sáng lập so với nhà quản lý dẫn đầu sáng kiến đột phá. Tất cả những gì chúng tôi có thể nói trên cơ sở phân tích chúng tôi đã thực hiện cho đến nay là tỷ lệ thành công tương đối của đột phá do người sáng lập dẫn dắt là cao hơn so với quản lý. Chúng tôi chưa thể kết luận chắc chắn về tỷ lệ thành công trung bình của bên nào cao hơn. Với lý do dễ hiểu là thật khó mà lấy được dữ liệu về những nỗ lực kinh doanh sáng tạo bị thất bại. 11. Clayton M. Christensen, Mark Johnson, and Darrell K. Rigby, “Foundations for Growth: How to Identify and Build Disruptive New Businesses,” *MIT Sloan Management Review*, Spring 2002, 22–31. Chúng tôi rất biết ơn Darrell Rigby đã chỉ ra khả năng một cỗ máy tăng trưởng có thể tạo ra. 12. Một công cụ tốt để sử dụng trong quy trình dự thảo ngân sách được gọi là lên kế hoạch dự án tổng hợp. Steven C. Wheelwright và Kim B. Clark đã mô tả phương pháp này trong cuốn sách của họ *Revolutionizing Product Development* (New York: Free Press, 1992). Khái niệm của họ đã được mở rộng đến quá trình phân bổ nguồn lực của công ty theo phương pháp được giải thích bởi Clayton Christensen, “Using Aggregate Project Planning to Link Strategy, Innovation, and the Resource Allocation Process,” Note 9-301-041 (Boston: Harvard Business School, 2000). 13. Xem Rita G. McGrath and Ian MacMillan, “Discovery-Driven Planning,” *Harvard Business Review*, July–August 1995, 44–54. 1. Mặc dù chúng tôi chưa thực sự phân tích tổng hợp nhưng có bốn nghiên cứu công bố gần đây đều đồng tình với ước tính rằng trong số mười công ty thành công với việc duy trì tăng trưởng. Chris Zook và James Allen xét thấy trong nghiên cứu *Profit from the Core* (Boston: Harvard Business School Press) công bố năm 2001

rằng chỉ 13% trong nhóm mẫu của họ gồm 1.854 công ty là có thể tăng trưởng ổn định trong suốt 10 năm. Cũng trong năm 2001, Richard Foster và Sarah Kaplan công bố nghiên cứu, *Creative Destruction* (New York: Currency/Doubleday), theo dõi 1.008 công ty từ năm 1962 đến 1998. Họ nhận thấy rằng chỉ 160 công ty, tức là khoảng 16%, là có thể tồn tại trong khoảng thời gian này, và kết luận rằng công ty luôn hoạt động tốt hơn là không tương. Jim Collins cũng đã công bố nghiên cứu *Good to Great* (New York: HarperBusiness) vào năm 2001, trong đó ông nghiên cứu một hệ thống gồm 1.435 công ty trong vòng 30 năm (1965-1995). Collins nhận thấy rằng chỉ 126 công ty, tức là khoảng 9%, có thể vượt qua mức trung bình của thị trường vốn cổ phần trong một thập kỷ trở lên. Kết quả nghiên cứu của Corporate Strategy Board trong *Stall Points* (Washington, DC: Corporate Strategy Board, 1988), được tổng hợp chi tiết trong bài, cho thấy 5% số công ty trong bảng xếp hạng Fortune 50 đã duy trì thành công mức tăng trưởng của mình, và 4% đã khởi động lại được một phần tăng trưởng sau khi chững lại. Các nghiên cứu đều ủng hộ khẳng định của chúng tôi rằng xác suất 10% thành công trong công cuộc tìm kiếm tăng trưởng bền vững là một con số ước lượng rộng rãi.

2. Vì tất cả các giao dịch này đều bao gồm cổ phiếu nên đơn vị đo lường “đích thực” cho giá trị của các thỏa thuận khác nhau là rất mơ hồ. Dù khi một thỏa thuận đã kết thúc, một giá trị cuối cùng có thể được chốt thì giá trị định trước của giao dịch vào thời điểm thỏa thuận được công bố cũng sẽ hữu ích: Nó cho thấy các bên liên quan muốn trả và nhận bao nhiêu vào một thời điểm nào đó. Giá cổ phiếu thay đổi sau khi thỏa thuận được công bố thường là hệ quả của các sự kiện ngoại lệ khác hầu như không liên quan đến bản thân thỏa thuận đó. Khi có thể, chúng tôi đều sử dụng giá trị của các thỏa thuận tại thời điểm công bố thay vì khi kết thúc. Nguồn dữ liệu của hàng loạt các giao dịch này bao gồm: NCR: “Fatal Attraction (AT&T’s Failed Merger with NCR),” *The Economist*, 23 March 1996; “NCR Spinoff Completes AT&T Restructure Plan,” *Bloomberg Business News*, 1 January 1997. McCaw and AT&T Wireless Sale: *The Wall Street Journal*, 21 September 1994. “AT&T Splits Off AT&T Wireless,” AT&T news release, 9 July 2001. AT&T, TCI, and MediaOn: “AT&T Plans Mailing to Sell TCI Customers Phone, Web Services,” *The Wall Street Journal*, 10 March 1999; “The AT&T-MediaOne Deal: What the FCC Missed,” *Business Week*, 19 June 2000; “AT&T Broadband to Merge with Comcast Corporation in \$72 Billion Transaction,” AT&T news release, 19 December 2001; “Consumer Groups Still Questioning Comcast-AT&T Cable Merger,” *Associated Press Newswires*, 21 October 2002.

3. Giá cổ phiếu của Cabot vượt qua mức trung bình thị trường từ năm 1991 đến 1995 khi họ quay lại tập trung vào dự án kinh doanh cốt lõi của mình, vì hai lý do. Ở một bên của phương trình, nhu cầu muội than ở châu Á và Bắc Mỹ tăng lên vì doanh số bán ô tô nháy vọt, từ đó tăng nhu cầu lốp xe. Về phía cung, hai nhà sản xuất muội than khác của Mỹ vừa rời ngành vì không muốn đáp ứng mức đầu tư cần thiết cho quản lý môi trường, do đó tăng sức ép giá cả của Cabot. Cầu tăng và cung giảm dẫn đến lợi nhuận tăng vọt cho các hoạt động sản xuất muội than truyền thống của Cabot, thể hiện ở giá cổ phiếu của công ty. Tuy nhiên, từ 1996 đến 2000, giá cổ phiếu của họ lại giảm xuống, phản ánh sự thiếu triển vọng tăng trưởng.

4. Một nghiên cứu quan trọng về xu hướng thực hiện các đầu tư không thể tạo được tăng trưởng của các công ty đã được Giáo sư Michael C. Jensen thực hiện: “Cuộc cách mạng công nghiệp hiện đại, lối thoát và thất bại của các hệ thống quản lý nội bộ”, *Journal of Finance*

(Tháng 7 năm 1993): 831-880. Giáo sư Jensen cũng thực hiện nghiên cứu này để gửi lên Hiệp hội Tài chính Mỹ. Thú vị là ở chỗ nhiều doanh nghiệp được Jensen dẫn chứng là đã gạt hái tăng trưởng hiệu quả từ các khoản đầu tư của mình đều là các nhà cải cách đột phá – một khái niệm then chốt trong cuốn sách này. Đơn vị phân tích trong cuốn sách này, cũng như trong công trình của Jensen, là từng doanh nghiệp chứ không phải hệ thống tạo tăng trưởng lớn hơn trong một nền kinh tế thị trường tự do tư bản chủ nghĩa. Các công trình như *Theory of Economic Development* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1934) và *Capitalism, Socialism, and Democracy* (New York: London, Harper & Brothers, 1942) của Joseph Schumpeter đều là các công trình bước ngoặt có ảnh hưởng lớn, đề cập đến môi trường nơi các doanh nghiệp hoạt động. Ở đây chúng tôi khẳng định rằng dù thành tích của các nền kinh tế thị trường tự do trong việc tạo tăng trưởng ở mức vĩ mô là như thế nào thì thành tích của các doanh nghiệp cá thể vẫn là khá nghèo nàn. Chính thành tích của các doanh nghiệp trong một thị trường cạnh tranh là điều mà chúng tôi muốn đóng góp.

5. Câu chuyện đơn giản này lại hóa ra phức tạp bởi thị trường dường như kết hợp một sự “suy thoái” kỳ vọng vào tỷ lệ tăng trưởng của bất kỳ công ty nào. Phân tích thực nghiệm cho thấy thị trường không kỳ vọng bất kỳ công ty nào tăng trưởng, hay thậm chí là tồn tại, mãi mãi. Vì vậy, nó kết hợp vào giá hiện tại một sự giảm sút dự đoán với tỷ lệ tăng trưởng từ mức độ hiện tại và sự giải thể cuối cùng của doanh nghiệp. Điều này giải thích tầm quan trọng của giá trị cuối trong hầu hết các mô hình định giá. Giai đoạn suy thoái này được ước lượng bằng phân tích hồi quy, và ước lượng biến thiên rất rộng. Vì vậy, nói đúng ra thì nếu một công ty được kỳ vọng sẽ tăng trưởng ở mức 5% với giai đoạn suy thoái là 40 năm, và sau 5 năm từ khi bắt đầu giai đoạn 40 năm ấy mà nó vẫn tăng trưởng ở mức 5% thì giá cổ phiếu sẽ tăng ở mức tạo được lợi nhuận cho cổ đông, vì giai đoạn suy thoái 40 năm sẽ bắt đầu trở lại. Tuy nhiên, vì cách định giá này áp dụng cho các công ty tăng trưởng ở mức 5% cũng như ở mức 25% nên nó không thay đổi ý nghĩa mà chúng tôi muốn trình bày; đó là, thị trường là một đốm công nghiêm khắc, và chỉ đạt kỳ vọng không thôi là chưa đủ để tạo được lợi nhuận có ý nghĩa.

6. Tất nhiên, trong suốt lịch sử lâu dài của cách doanh nghiệp thì trung bình, doanh nghiệp nào tăng trưởng nhanh hơn sẽ thu được lợi nhuận cao hơn. Tuy nhiên, doanh nghiệp tăng trưởng nhanh hơn sẽ tạo được lợi nhuận cao hơn so với doanh nghiệp tăng trưởng chậm hơn chỉ đối với các nhà đầu tư trong quá khứ. Những người mua khi tiềm năng tăng trưởng tương lai đã được chiết khấu vào giá cổ phiếu sẽ không nhận được lợi nhuận trên mức thị trường. Một bài tham khảo cho luận điểm này có thể được tìm thấy trong *Expectations Investing: Reading Stock Prices for Better Returns* (Boston: Harvard Business School Press, 2001) của Alfred Rappaport và Michael J. Mauboussin. Rappaport và Mauboussin chỉ dẫn cho nhà đầu tư các phương pháp để nhận ra khi nào kỳ vọng của thị trường đối với mức tăng trưởng của một công ty có thể không đúng.

7. Đây là giá đóng cửa thị trường cho cổ phiếu thường ngày 21 tháng 8 năm 2002. Không có gì đặc biệt vào ngày đó cả: Đó chỉ là ngày hoàn thành phân tích. HOLT Associates, một bộ phận của Credit Suisse First Boston (CSFB), đã thực hiện các tính toán này sử dụng hệ phương pháp nghiệp vụ chủ áp dụng cho các dữ liệu tài chính công khai. Phần trăm tương lai là thước đo để tính xem bao nhiêu phần của giá cổ phiếu hiện tại quy cho các dòng tiền hiện tại và bao nhiêu phần là từ kỳ vọng của các nhà đầu tư về mức tăng trưởng và thành tích tương lai. Theo định

nghĩa của CSFB/HOLT: Phần trăm tương lai là số phần trăm của tổng giá trị thị trường mà thị trường ấn định cho khoản đầu tư kỳ vọng trong tương lai của công ty. Phần trăm tương lai là tổng giá trị thị trường (nợ cộng vốn cổ phần) trừ đi phần quy cho giá trị hiện tại của các tài sản và khoản đầu tư hiện có rồi chia cho tổng giá trị thị trường của nợ và vốn cổ phần. CSFB/HOLT tính giá trị hiện tại của các tài sản hiện có là giá trị hiện tại của các dòng tiền liên quan đến tài sản chậm lại và nhượng lại vốn luân chuyển không khấu hao liên quan. Phương pháp định giá HOLT CFROI bao gồm 40 năm suy thoái lợi nhuận tương đương với lợi nhuận trung bình của toàn thị trường. Phần trăm tương lai =  $[\text{Tổng nợ và vốn cổ phần (thị trường)} - \text{Giá trị hiện tại của tài sản hiện có}] / [\text{Tổng nợ và vốn cổ phần (thị trường)}]$ . 8. Xem Stall Points (Washington, DC: Corporate Strategy Board, 1998). 9. Trong phần này, chúng tôi chỉ tập trung vào áp lực mà thị trường vốn cổ phần đòi hỏi các công ty tăng trưởng, nhưng còn có nhiều áp lực khác. Ở đây chúng tôi sẽ đề cập đến một vài áp lực khác. Thứ nhất, khi công ty đang tăng trưởng sẽ có thêm cơ hội cho nhân viên được đề bạt lên các vị trí quản lý đang để ngỏ. Do đó, tiềm năng tăng trưởng trong trách nhiệm và khả năng quản lý ở một doanh nghiệp đang tăng trưởng sẽ lớn hơn rất nhiều so với một doanh nghiệp trì trệ. Khi tăng trưởng chậm lại, nhà quản lý có cảm giác khả năng thăng tiến của mình sẽ không bị hạn chế bởi tài năng và thành tích cá nhân mà là bằng số năm từ giờ cho đến khi quản lý cấp trên của họ nghỉ hưu. Khi điều này xảy ra, nhiều nhân viên có năng lực có xu hướng rời công ty, ảnh hưởng đến khả năng tái tạo tăng trưởng của công ty. Đầu tư vào công nghệ mới cũng trở nên khó khăn. Khi doanh nghiệp đang tăng trưởng thiếu công suất và phải xây dựng nhà máy hoặc cửa hàng mới thì rất dễ để sử dụng công nghệ mới nhất. Khi công ty đã ngừng tăng trưởng và vượt quá công suất sản xuất thì các đề án đầu tư vào công nghệ mới thường là không ổn vì tổng chi phí vốn và chi phí sản xuất trung bình cho công nghệ mới được so sánh với chi phí biên để sản xuất trong một nhà máy đã khấu hao hoàn toàn. Kết quả là các doanh nghiệp đang tăng trưởng thường có lợi thế về công nghệ so với các đối thủ tăng trưởng chậm. Nhưng lợi thế này không hẳn là xuất phát từ tầm nhìn xa trông rộng của nhà quản lý mà là từ sự khác biệt trong tình huống giữa tăng trưởng với không tăng trưởng. 10. Minh chứng chi tiết cho đánh giá này được cung cấp ở ghi chú 1. 11. Xem ví dụ ở *Strategies for Change: Logical Incrementalism* (Homewood, IL: R.D. Irwin, 1980) của James Brian Quinn. Quinn đề xuất rằng bước đầu tiên mà các giám đốc doanh nghiệp cần làm để xây dựng doanh nghiệp mới là khuyến khích ý tưởng, sau đó phát triển ý tưởng hứa hẹn nhất và bỏ qua số còn lại. Theo quan điểm này, chìa khóa đến cải cách thành công nằm ở chỗ chọn đúng ý tưởng để phát triển – và quyết định đó phải dựa vào các cảm nhận trực giác phức tạp, có được nhờ kinh nghiệm. Công trình mới đây của Tom Peters (*Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution* [New York: Knopf/Random House, 1987]) khuyên các nhà quản lý cải cách “thất bại nhanh chóng” – để theo đuổi các ý tưởng kinh doanh mới trên quy mô nhỏ và theo một cách thu lại được phản hồi nhanh chóng về tính khả thi của ý tưởng. Những người ủng hộ cách tiếp cận này khuyên các lãnh đạo công ty không nên nản chí trước thất bại vì phải thử nhiều lần thì doanh nghiệp mới thành công mới có thể ra đời. Những người khác viện dẫn phép loại suy với tiến hóa sinh học, trong đó đột biến xảy ra theo những con đường có vẻ ngẫu nhiên. Giả thuyết tiến hóa thừa nhận rằng sinh vật đột biến phát triển hay chết đi là dựa trên sự phù hợp của nó với “môi trường lựa chọn” –

các điều kiện trong đó nó phải cạnh tranh với các sinh vật khác để có được nguồn sống cần thiết. Do đó, tin rằng các cải cách tốt và xấu xuất hiện ngẫu nhiên, các nhà nghiên cứu này khuyên các lãnh đạo công ty tập trung vào thiết lập một “môi trường lựa chọn” trong đó các ý tưởng khả thi mới được sàng lọc khỏi các ý tưởng tồi càng nhanh càng tốt. Ví dụ như Gary Hamel ủng hộ thiết lập “Thung lũng Silicon bên trong” – một môi trường trong đó các kết cấu hiện có liên tục được phá dỡ rồi kết hợp lại theo cách mới và thử nghiệm để đạt được một kết cấu thực sự hiệu quả. (Xem Gary Hamel, *Leading the Revolution* [Boston: Harvard Business School Press, 2001].) Chúng tôi không phê phán các cuốn sách này. Với hiểu biết hiện tại, chúng có thể rất hữu ích vì nếu quá trình cải cách đúng là ngẫu nhiên thì các nhà quản lý sẽ có được một bối cảnh trong đó họ có thể đẩy nhanh tốc độ cải cách và thử nghiệm các ý tưởng. Nhưng nếu quá trình này về bản chất không phải ngẫu nhiên, theo ý kiến của chúng tôi, thì tập trung vào bối cảnh sẽ chỉ giải quyết được triệu chứng chứ không phải nguồn gốc vấn đề. Để lý giải điều này, hãy xem xét các nghiên cứu về khả năng trừ danh của 3M trong công cuộc thực hiện một loạt các cải cách tạo tăng trưởng. Một điểm nổi bật trong các nghiên cứu này là “quy luật 15%” của 3M: Ở 3M, nhiều nhân viên được phép dành 15% thời gian của mình để triển khai các ý tưởng của riêng họ về các dự án tăng trưởng mới. Khoảng thời gian “bê trễ” này được bù đắp bởi một dự toán đầu tư rải rác rộng khắp để nhân viên có thể đầu tư thử cho các động cơ tăng trưởng của mình. Nhưng chính sách này hướng dẫn được gì cho một kỹ sư ở 3M? Anh ta được cho 15% thời gian “bê trễ” để thiết lập các dự án tăng trưởng mới. Anh ta cũng được dặn rằng thứ mà anh ta nghĩ ra sẽ phải chịu các áp lực lựa chọn thị trường nội vi, rồi đến các áp lực lựa chọn thị trường ngoại vi. Tất cả đều là các thông tin hữu ích, nhưng không thông tin nào giúp anh ta nảy ra một ý tưởng hay quyết định xem ý tưởng nào là đáng theo đuổi. Thế bế tắc này là phổ biến đối với các nhà quản lý và nhà điều hành ở mọi cấp bậc trong tổ chức. Từ kỹ sư đến quản lý bậc trung, từ trưởng phòng đến CEO, chỉ tập trung vào tạo bối cảnh cho cải cách phù hợp với kết quả từ bối cảnh đó là chưa đủ. Rút cục thì các nhà quản lý phải tạo ra được một cái gì đó vững chắc, và thành công của quá trình ấy phụ thuộc vào các quyết định của nhà quản lý. Tất cả các cách tiếp cận này tạo nên một “thoái lui vô hạn”. Bằng việc đưa thị trường “vào nội bộ”, thực ra ta đã tự chuốc lấy vấn đề: Các nhà quản lý làm thế nào để quyết định được ý tưởng nào sẽ được triển khai đến một mức nào đó mà ở đó chúng có thể chịu được các áp lực lựa chọn của thị trường nội vi? Đưa thị trường vào sâu bên trong cũng sẽ đặt ra vấn đề hóc búa tương tự. Rút cục thì các nhà cải cách phải quyết định xem họ sẽ tập trung vào làm gì và làm như thế nào – và những gì họ nên cân nhắc khi đưa ra quyết định chính là những gì ở trong hộp đen. Khi đó, chấp nhận tính ngẫu nhiên của cải cách không phải là bàn đạp hay con đường dẫn tới hiểu biết mà là rào cản. Tiến sĩ Gary Hamel là một trong những học giả đầu tiên nghiên cứu về vấn đề này lên tiếng với Giáo sư Christensen về khả năng rằng quản lý cải cách thực chất có tiềm năng mang lại kết quả dự đoán được. Chúng tôi xin cảm ơn ông vì các ý kiến rất hữu ích này. 12. Học giả giới thiệu các tác động này cho chúng tôi là Giáo sư Joseph Bower ở Trường Kinh doanh Harvard và Giáo sư Robert Burgelman ở Trường Kinh doanh Stanford. Chúng tôi mang ơn họ rất nhiều. Xem Joseph L. Bower, *Managing the Resources Allocation Process* (Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1970); Robert Burgelman và Leonard Sayles, *Inside Corporate Innovation* (New York: Free Press,

1986); và Robert Burgelman, *Strategy is Destiny* (New York, Free Press, 2002). 13. Clayton M. Christensen và Scott D. Anthony, "What's the BIG idea?" Case 9-602-105 (Boston: Harvard Business School, 2001). 14. Chúng tôi đã cố ý chọn các cụm từ như "tăng xác suất thành công" vì gây dựng doanh nghiệp có lẽ sẽ không bao giờ trở nên hoàn toàn dự đoán được vì ít nhất ba lý do. Lý do thứ nhất nằm ở bản chất của thương trường cạnh tranh. Các công ty mà hành động hoàn toàn dự đoán được sẽ bị đánh bại khá dễ dàng. Vì vậy, tất cả các công ty đều muốn hành động thật khó đoán. Lý do thứ hai là thách thức tính toán đi kèm với bất kỳ hệ thống nào có số lượng kết quả có thể xảy ra quá lớn. Cờ vua là một ví dụ về trò chơi hoàn toàn được định đoạt: Sau nước đi đầu tiên của quân trắng, quân đen sẽ luôn từ bỏ. Nhưng số lượng ván cờ có thể diễn ra và thách thức tính toán lớn đến nỗi ngay cả kết quả các ván cờ giữa các siêu máy tính cũng vẫn không thể dự đoán được. Lý do thứ ba nằm ở giả thuyết phức tạp, trong đó ngay cả các hệ thống đã xác định hoàn toàn không vượt qua khả năng tính toán của chúng ta vẫn có thể tạo ra các kết quả ngẫu nhiên. Đánh giá mức độ dự đoán được của kết quả cải cách và ý nghĩa của bất kỳ điều không chắc chắn còn lại nào vẫn còn là một thách thức về giả thuyết với các hàm ý thực tế quan trọng. 15. Thách thức cải thiện mức độ dự đoán được đã được giải quyết thành công phần nào nhờ khoa học tự nhiên. Nhiều ngành khoa học ngày nay có vẻ bị ảnh hưởng và xuống dốc – ví dụ như dự đoán được hoặc bị chi phối bởi các luật nhân quả rõ ràng. Nhưng không phải lúc nào cũng vậy: Nhiều sự việc xảy ra trong thế giới tự nhiên có vẻ rất ngẫu nhiên và phức tạp đến không hiểu nổi đối với người cổ đại và các nhà khoa học thời kỳ đầu. Nghiên cứu bám chặt lấy phương pháp khoa học đã mang lại tính dự đoán được để từ đó đạt được nhiều tiến triển. Ngay cả khi các giả thuyết tiên tiến nhất của chúng ta đã thuyết phục được các nhà khoa học rằng thế giới này không hề tất định thì ít nhất các hiện tượng cũng xảy ra ngẫu nhiên theo cách dự đoán được. Ví dụ như các căn bệnh lây nhiễm trước đây dường như xuất hiện rất ngẫu nhiên. Con người không hiểu điều gì đã gây ra chúng. Ai sống, ai chết thật khó đoán định. Tuy kết quả có vẻ ngẫu nhiên nhưng quá trình dẫn đến kết quả thì không hề ngẫu nhiên – mà chỉ là không được hiểu đầy đủ. Ngày nay, với rất nhiều loại ung thư, xác suất sống sót của bệnh nhân chỉ có thể được diễn đạt bằng phần trăm, tương tự như trong thế giới của vốn đầu tư mạo hiểm. Tuy nhiên, lý do không phải vì kết quả không đoán định được, mà là chúng ta chưa hiểu được quá trình. 16. Peter Senge gọi các giả thuyết là các mô hình trí tuệ (xem Peter Senge, *The Fifth Discipline* [New York: Bantam Doubleday Dell, 1990]). Chúng tôi đã cân nhắc việc sử dụng thuật ngữ mô hình trong cuốn sách này nhưng cuối cùng đã chọn dùng từ giả thuyết. Chúng tôi làm vậy để khuyến khích người đọc coi trọng một thứ thực sự có giá trị. 17. Một bài mô tả đầy đủ về quá trình xây dựng giả thuyết cũng như cách các tác giả và viện sĩ kinh doanh lờ đi và vi phạm các nguyên tắc cơ bản của quá trình này có thể được tìm thấy trong một bài nghiên cứu hiện đang được duyệt, "The Process of Theory Building" của Clayton Christensen, Paul Carlile và David Sundahl. Các bản in giấy hoặc điện tử hiện có ở văn phòng của Giáo sư Christensen, [cchristensen@hbs.edu](mailto:cchristensen@hbs.edu). Chúng tôi đã dựa vào một số học giả để tổng hợp mô hình xây dựng giả thuyết được trình bày trong nghiên cứu này (và được tóm tắt rất ngắn gọn trong cuốn sách này), theo thứ tự bảng chữ cái là: E. H. Carr, *What Is History?* (New York: Vintage Books, 1961); K. M. Eisenhardt, "Building Theories from Case Study Research," *Academy of Management Review* 14, no. 4 (1989):

532–550; B. Glaser and A. Straus, *The Discovery of Grounded Theory: Strategies of Qualitative Research* (London: Wiedenfeld and Nicholson, 1967); A. Kaplan, *The Conduct of Inquiry: Methodology for Behavioral Research* (Scranton, PA: Chandler, 1964); R. Kaplan, “The Role for Empirical Research in Management Accounting,” *Accounting, Organizations and Society* 4, no. 5 (1986): 429–452; T. Kuhn, *The Structure of Scientific Revolutions* (Chicago: University of Chicago Press, 1962); M. Poole and A. Van de Ven, “Using Paradox to Build Management and Organization Theories,” *Academy of Management Review* 14, no. 4 (1989): 562–578; K. Popper, *The Logic of Scientific Discovery* (New York: Basic Books, 1959); F. Roethlisberger, *The Elusive Phenomena* (Boston: Harvard Business School Division of Research, 1977); Arthur Stinchcombe, “The Logic of Scientific Inference,” chapter 2 in *Constructing Social Theories* (New York: Harcourt, Brace & World, 1968); Andrew Van de Ven, “Professional Science for a Professional School,” in *Breaking the Code of Change*, eds. Michael Beer and Nitin Nohria (Boston: Harvard Business School Press, 2000); Karl E. Weick, “Theory Construction as Disciplined Imagination,” *Academy of Management Review* 14, no. 4, (1989): 516–531; and R. Yin, *Case Study Research* (Beverly Hills, CA: Sage Publications, 1984).

18. Điều chúng tôi muốn nói là thành công của một giả thuyết phải được đo bằng độ chính xác khi nó dự đoán kết quả qua một loạt các tình huống mà các nhà quản lý gặp phải. Do đó, chúng tôi không tìm kiếm “sự thật” theo nghĩa tuyệt đối; tiêu chuẩn của chúng tôi là tính thực tiễn và hữu ích. Nếu giúp các nhà quản lý đạt được thành công mong muốn thì chúng tôi đã thành công. Đo mức độ thành công của các giả thuyết dựa trên tính hữu ích của chúng là một truyền thống được đánh giá cao trong triết lý khoa học, được thể hiện đầy đủ nhất trong chủ nghĩa thực chứng logic. Xem R. Carnap, *Empiricism, Semantics and Ontology* (Chicago: University of Chicago Press, 1956); W. V. O. Quine, *Two Dogmas of Empiricism* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1961); and W. V. O. Quine, *Epistemology Naturalized*. (New York: Columbia University Press, 1969).

19. Đây là một thiếu sót nghiêm trọng của nhiều nghiên cứu về quản lý. Các nhà kinh tế lượng gọi đây là “lấy mẫu trên biến số lệ thuộc”. Nhiều tác giả cũng như nhiều người tự coi mình là các viện sĩ nghiêm túc đều háo hức chứng minh giá trị của các giả thuyết của mình đến nỗi cố tình bỏ qua phát hiện về những điều bất thường. Trong nghiên cứu tình huống, điều này được thực hiện bằng cách cẩn thận lựa chọn các ví dụ chứng minh cho giả thuyết. Trong các nghiên cứu học thuật chính quy hơn thì điều này được thực hiện bằng cách bỏ qua các dữ liệu không phù hợp với “giá trị ngoại lệ” của mô hình và tìm cách biện hộ cho việc loại bỏ chúng khỏi phân tích thống kê. Cả hai cách làm này đều hạn chế nghiêm trọng tính hữu ích của những gì được viết ra. Thực ra, chính phát hiện về hiện tượng mà giả thuyết hiện tại không giải thích được sẽ giúp các nhà nghiên cứu xây dựng giả thuyết tốt hơn dựa trên một kế hoạch phân loại tốt hơn. Chúng ta cần nghiên cứu tìm ra sự dị thường chứ không phải để bỏ qua sự dị thường. Chúng tôi đã khuyến khích các nghiên cứu sinh đang tìm kiếm câu hỏi nghiên cứu tiềm năng cho bài luận văn của mình chỉ cần đặt câu hỏi khi nào một giả thuyết “kỳ cục” không sử dụng được – ví dụ như “Khi nào tái kỹ nghệ quy trình là một ý tưởng tồi?” hoặc “Liệu bạn có bao giờ muốn thuê ngoài một việc là thế mạnh cơ bản của bạn, và tự làm một việc không phải thế mạnh của mình?” Đặt ra các câu hỏi như vậy gần như luôn luôn cải thiện căn cứ của giả thuyết ban đầu. Cơ hội

cải thiện hiểu biết này thường tồn tại ngay cả trong các bài nghiên cứu tốt nhất. Ví dụ như một kết luận quan trọng trong cuốn *Từ tốt đến vĩ đại* (New York: HarperBusiness, 2001) của Jim Collins là các nhà điều hành của các công ty thành công này không phải là những con người hào nhoáng và đầy lời cuốn, mà là những con người khiêm tốn biết tôn trọng ý kiến của người khác. Một cơ hội tốt để phát triển căn cứ nghiên cứu của Collins là đặt câu hỏi “Có khi nào bạn thực sự không muốn có một CEO khiêm tốn, kém lời cuốn không?” Chúng tôi nghĩ là có – và xác định các tình huống khác nhau trong đó cá tính và tính khiêm tốn là ưu điểm hoặc nhược điểm sẽ giúp ích rất nhiều cho ban giám đốc. 20. Chúng tôi muốn cảm ơn Matthew Christensen của Tập đoàn Tư vấn Boston vì đã gợi ý dùng ví dụ từ ngành hàng không này để giải thích vì sao phân loại đúng cách là nền tảng để mang lại tính dự đoán được. Hãy để ý tầm quan trọng của việc các nhà nghiên cứu đã phát hiện ra các tình huống trong đó các cơ chế cất cánh và ổn định không giúp chuyến bay thành công. Chính công cuộc tìm kiếm thất bại đã khiến thành công trở nên khả thi vững chắc như vậy. Không may là nhiều người nghiên cứu về quản trị lại có vẻ mong muốn không phải chỉ ra những trường hợp mà giả thuyết của họ không dự đoán được chính xác. Họ tránh nghiên cứu những điều dị thường thay vì tìm kiếm sự dị thường và vì vậy góp phần gia tăng sự khó đoán định. Vì vậy, phần lớn sự khó đoán định trong gây dựng doanh nghiệp tồn tại là do chính những người nghiên cứu và viết lách về các vấn đề này. Đôi khi chúng tôi cũng chịu thua vấn đề đó. Chúng tôi khẳng định rằng trong quá trình phát triển và cải thiện các giả thuyết trong cuốn sách này, chúng tôi thực sự đã cố gắng phát hiện các trường hợp ngoại lệ và dị thường mà giả thuyết không dự đoán được; nhờ đó, chúng tôi đã cải thiện đáng kể các giả thuyết này. Nhưng dị thường vẫn tồn tại. Ý thức được điều này, chúng tôi đã ghi chú lại trong sách. Nếu có độc giả nào quen thuộc với các dị thường mà các giả thuyết này chưa lý giải được thì hãy giải thích cho chúng tôi, để chúng ta có thể cùng nhau cải thiện mức độ dự đoán được khi xây dựng doanh nghiệp. 21. Ví dụ như trong các nghiên cứu về cách các công ty giải quyết thay đổi về công nghệ, các nhà nghiên cứu trước đây đề xuất phân loại theo thuộc tính, chẳng hạn như thay đổi lượng gia và thay đổi đẳng phương, thay đổi sản phẩm và thay đổi quy trình. Mỗi cách phân loại dùng cho một giả thuyết khác nhau dựa trên sự tương quan, xem các công ty mới thành lập và các công ty lâu năm bị ảnh hưởng bởi thay đổi như thế nào, và mỗi cách tương ứng với một sự cải thiện trong khả năng dự đoán so với kế hoạch phân loại trước đó. Ở giai đoạn này của quá trình, hiếm khi có một giả thuyết được nhất trí là tốt nhất vì hiện tượng có quá nhiều thuộc tính. Các học giả của quá trình này đã quan sát thấy rằng sự hỗn loạn này là một giai đoạn quan trọng nhưng không tránh khỏi khi xây dựng giả thuyết. Xem Thomas Kuhn, *The Structure of Scientific Revolutions* (Chicago: University of Chicago Press, 1962). Kuhn ghi chép đầy đủ nỗ lực của những người ủng hộ các giả thuyết đối đầu khác ở giai đoạn này trước khi tiến tới một mô hình. Thêm vào đó, một trong những cuốn sách có ảnh hưởng lớn nhất về nghiên cứu quản trị và khoa học xã hội đã được Barney G. Glaser và Anselm L. Strauss viết nên (*The Discovery of Grounded Theory: Strategies of Qualitative Research* [London: Wiedenfeld and Nicholson, 1967]). Dù họ đặt tên cho khái niệm mẫu chốt của mình là “giả thuyết vững chắc” nhưng cuốn sách thực ra được viết về phân loại, vì quá trình này là trọng tâm để xây dựng giả thuyết đúng đắn. Thuật ngữ “giả thuyết độc lập” của họ cũng giống như thuật ngữ “nhóm loại dựa vào thuộc tính” của chúng tôi. Họ

mô tả cách một nhóm các nhà nghiên cứu cuối cùng đã thành công trong việc biến hiểu biết của mình thành “giả thuyết chính thức” mà chúng tôi gọi là “nhóm loại dựa vào tình huống”. 22. Clayton M. Christensen, *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail* (Boston: Harvard Business School Press, 1997). 23. Các nhà quản lý cần biết liệu một giả thuyết có áp dụng được cho trường hợp của họ hay không, liệu họ có nên tin nó không. Một cuốn sách rất hữu ích về vấn đề này là *Case Study Research: Design and Methods* (Beverly Hills, CA: Sage Publications, 1984) của Robert K. Yin. Từ khái niệm của Yin, chúng tôi kết luận rằng tính ứng dụng của một giả thuyết (mà Yin gọi là giá trị ngoài) được thiết lập bởi kế hoạch phân loại hợp lý của nó. Không còn cách nào khác để đánh giá xem giả thuyết áp dụng hay không áp dụng được ở đâu. Để lý giải, hãy xem xét mô hình cải cách đột phá được sinh ra từ nghiên cứu về ngành sản xuất ổ đĩa trong các chương đầu tiên của cuốn *The Innovator's Dilemma*. Tất nhiên, mỗi bận tâm mà các độc giả của nghiên cứu này nêu ra là liệu giả thuyết đó có áp dụng được cho các ngành khác hay không. Cuốn *The Innovator's Dilemma* đã cố gắng giải quyết các mối bận tâm này bằng cách cho thấy chính giả thuyết giải thích vì sao ai thành công hay thất bại trong ngành sản xuất ổ đĩa cũng giải thích được những gì xảy ra trong ngành sản xuất máy xúc cơ học, thép, bán lẻ, xe máy, phần mềm kế toán, điều khiển mô tô, máy tính và điều trị tiểu đường. Các ngành đa dạng này được lựa chọn để củng cố tính ứng dụng của giả thuyết. Nhưng làm vậy cũng không hết được các mối bận tâm. Độc giả tiếp tục hỏi liệu giả thuyết này có áp dụng được cho hóa học, phần mềm cơ sở dữ liệu, v.v... hay không. Áp dụng bất kỳ giả thuyết nào cho các ngành khác nhau không thể chứng minh được tính ứng dụng của nó vì nó sẽ luôn khiến các nhà quản lý tự hỏi liệu tình huống hiện tại còn điều gì khiến giả thuyết không tin cậy được. Một số nhà nghiên cứu học thuật, với nỗ lực không vượt quá tính đúng đắn của những gì họ có thể khẳng định và không khẳng định, đã tốn rất nhiều công sức để xác định các “điều kiện ranh giới” trong đó khám phá của họ có thể tin cậy được. Làm vậy là rất tốt, nhưng nếu họ không tự xác định các tình huống nào khác nằm ngoài các “điều kiện ranh giới” trong nghiên cứu của chính mình thì họ đã hạn chế những gì mình có thể đóng góp cho một giả thuyết hữu ích. 24. Một ví dụ về tầm quan trọng của việc phân loại đúng có thể thấy được khi đặt cạnh nhau hai cuốn sách được viết bởi các sinh viên rất thông minh về quản trị và cạnh tranh, tạo nên các trường hợp với các giải pháp hoàn toàn đối lập cho một vấn đề. Các nhóm nghiên cứu giải quyết cùng một vấn đề cơ bản – thách thức tạo ra tăng trưởng lợi nhuận lâu dài. Trong cuốn *Creative Destruction* (New York: Currency/Doubleday, 2001), Richard Foster và Sarah Kaplan nêu luận điểm rằng nếu các doanh nghiệp muốn tăng trưởng bền vững với tỷ lệ ngang bằng với thị trường thì họ phải sẵn sàng khám phá các mô hình kinh doanh mới và đối mặt với sự hỗn độn làm nên thị trường vốn. Cùng lúc, một nghiên cứu xuất sắc khác là *Profit from the Core* (Boston: Harvard Business School Press, 2001) của các nhà cố vấn ở Bain là Chris Zook và James Allen cũng dựa vào bằng chứng hiện tượng học ấy – rằng chỉ một phần rất nhỏ trong số các công ty là có thể duy trì lợi nhuận cao hơn mức thị trường trong một thời gian đủ dài. Nhưng cuốn sách của họ lại khuyến khích các công ty tập trung vào củng cố các dự án hiện tại hơn là cố gắng dự đoán hay thậm chí là phản ứng trước sự thất thường của các nhà đầu tư vốn cổ phần bằng cách nỗ lực tạo tăng trưởng mới ở các thị trường kém liên quan hơn. Trong khi Foster và Kaplan thúc đẩy kết quả về mức

độ phù hợp tăng trưởng trong quá khứ trong bối cảnh cạnh tranh liên tục và ủng hộ thay đổi trong tình hình cấp bách hiện nay, thì Zook và Allen giữ quan điểm rằng tập trung vẫn là muôn thuở và là chìa khóa dẫn đến thành công. Quan điểm của họ loại trừ lẫn nhau. Chúng ta nên nghe theo lời khuyên của ai? Hiện tại, các nhà quản lý đang vật lộn với vấn đề về tăng trưởng không có lựa chọn nào khác ngoài cách đi theo một phe dựa trên danh tiếng của tác giả và lời giới thiệu trên bìa sách. Câu trả lời là có một cơ hội lớn để các nhà nghiên cứu theo hướng tình huống đi lên từ nền tảng quý giá mà hai nhóm tác giả này thiết lập nên. Câu hỏi cần được trả lời giờ đây là: Trong tình huống nào thì tập trung vào hoặc gần cốt lõi sẽ mang lại lợi nhuận và tăng trưởng bền vững, và khi nào thì nên đi theo hướng rộng hơn của Foster? 1. Chúng tôi đã đề cập ở chương 1 rằng trong các giai đoạn đầu khi xây dựng giả thuyết, các học giả chỉ có thể đề xuất các phân nhóm được xác định bởi thuộc tính của hiện tượng. Các nghiên cứu đó là những bước đi quan trọng trong quá trình. Một cuốn sách quan trọng trong số đó là Richard Foster, *Innovation: The Attacker's Advantage* (New York: Summit Books, 1986). Một nghiên cứu khác dự đoán rằng các doanh nghiệp đi đầu sẽ thất bại khi xuất hiện một cải cách chứa đựng những công nghệ hoàn toàn mới. Xem Michael L. Tushman and Philip Anderson, "Technological Discontinuities and Organizational Environments," *Administrative Science Quarterly* 31 (1986). Nghiên cứu của Giáo sư James M. Utterback của MIT và các đồng nghiệp về các thiết kế vượt trội đã có công đưa giả thuyết này đến chỗ phân loại dựa trên tình huống. Ví dụ có thể xem James M. Utterback and William J. Abernathy, "A Dynamic Model of Process and Product Innovation" *Omega* 33, no. 6 (1975): 639–656; và Clayton M. Christensen, Fernando F. Suarez, and James M. Utterback, "Strategies for Survival in Fast-Changing Industries," *Management Science* 44, no. 12 (2001): 207–220. 2. Các khách hàng đòi hỏi là những khách hàng sẵn sàng trả cho những cải tiến về một số mặt của sản phẩm – tốc độ nhanh hơn, kích thước nhỏ hơn, độ tin cậy cao hơn, v.v... Các khách hàng ít đòi hỏi hoặc không đòi hỏi là những khách hàng muốn trao đổi kiểu khác, chấp nhận hiệu quả thấp hơn (tốc độ chậm hơn, kích thước lớn hơn, độ tin cậy thấp hơn, v.v...) để đổi lấy giá thấp hơn tương ứng. Chúng tôi biểu thị chúng là các đường thẳng vì theo thực nghiệm, khi được vẽ trên giấy kẻ thì chúng đúng là đường thẳng, cho thấy rằng khả năng tận dụng cải tiến của chúng ta tăng với tốc độ cấp số mũ – tuy vẫn là một tốc độ chậm hơn so với tiến bộ công nghệ. 3. Sau khi theo dõi các sinh viên và nhà quản lý đọc, hiểu và nói về sự khác biệt giữa công nghệ bền vững và đột phá này, chúng tôi đã nhận thấy xu hướng chung của con người là tiếp nhận một khái niệm, dữ liệu hoặc lối suy nghĩ mới và biến đổi nó sao cho phù hợp với mô hình trong đầu họ. Vì vậy, nhiều người đã đánh đồng thuật ngữ cải cách bền vững của chúng tôi với cấu trúc cải cách "lượng gia" của họ, và đánh đồng thuật ngữ công nghệ đột phá với các từ cấp tiến, đột phá, sáng tạo hoặc khác biệt. Sau đó họ kết luận rằng các ý tưởng phá vỡ (theo như họ định nghĩa thuật ngữ này) là đầu tư tốt và xứng đáng. Chúng tôi rất tiếc là điều này đã xảy ra vì kết quả nghiên cứu của chúng tôi gắn liền với một định nghĩa cụ thể của tính phá vỡ, như đã được nêu ở trên. Vì lý do đó mà trong cuốn sách này chúng tôi đã thay thuật ngữ công nghệ đột phá bằng cải cách đột phá – để giảm thiểu khả năng độc giả biến đổi khái niệm này cho phù hợp với những gì mà chúng tôi tin là một cách phân loại tình huống không đúng. 4. Cuốn *The Innovator's Dilemma* nêu rằng các doanh nghiệp lớn mạnh chỉ có thể trụ vững ở vị trí đầu ngành khi

gặp phải công nghệ đột phá khi các doanh nghiệp lớn thành lập một tổ chức hoàn toàn riêng biệt và cho nó đặc quyền được tự do xây dựng một dự án hoàn toàn mới với một mô hình kinh doanh hoàn toàn mới. Vì vậy, IBM có thể trụ vững ở vị trí đầu ngành khi máy tính mini phá vỡ máy tính lớn vì họ cạnh tranh ở thị trường máy tính mini với một đơn vị kinh doanh khác. Khi máy tính cá nhân ra đời, IBM đối phó với phá vỡ đó bằng cách thiết lập một đơn vị kinh doanh tự trị ở Florida. Hewlett-Packard vẫn dẫn đầu ngành sản xuất máy in vì đã thiết lập một bộ phận sản xuất và bán máy in phun mực hoàn toàn không lệ thuộc vào bộ phận sản xuất máy in ở Boise, nơi sản xuất và bán máy in laser. Từ khi cuốn *The Innovator's Dilemma* được xuất bản, một loạt các công ty phải đối mặt với phá vỡ đã thành công trong việc trở thành những người dẫn đầu trong làn sóng phá vỡ nhằm vào họ bằng cách thiết lập các đơn vị tổ chức riêng rẽ để đối phó với phá vỡ. Charles Schwab trở thành hãng môi giới trực tuyến hàng đầu; Teradyne, hãng sản xuất thiết bị kiểm tra chất bán dẫn, đứng đầu ngành sản xuất máy kiểm tra máy tính cá nhân; và Intel giới thiệu chip Celeron, đòi lại phân khúc thấp của thị trường vi xử lý. Chúng tôi hy vọng rằng nhiều công ty lớn học được cách đối phó với phá vỡ qua các đơn vị kinh doanh độc lập khi phải đối mặt với các cơ hội phá vỡ, lợi thế vốn thuộc về các doanh nghiệp mới và người cấp vốn của họ sẽ chuyển sang cho các doanh nghiệp đầu ngành đang tìm kiếm cơ hội tăng trưởng mới.

5. Một ngoại lệ cho điều này được tìm thấy ở Nhật Bản, nơi một vài nhà máy phức hợp sau này đã mua lại các công ty thép nhỏ.

6. Quan điểm đơn giản của các nhà kinh tế học rằng giá được xác định là điểm giao nhau của đường cung và cầu giải thích cho hiện tượng này. Giá hướng về chi phí tiền mặt của nhà sản xuất biên tế (hay chi phí cao hơn); công suất của nhà sản xuất này là cần thiết để lượng cầu đáp ứng được lượng cung. Khi các nhà sản xuất biên tế là các nhà máy phức hợp chi phí cao thì các nhà máy nhỏ có thể kiếm lợi nhuận từ cốt thép. Khi các nhà sản xuất biên tế là các nhà máy nhỏ thì giá cốt thép tụt dốc. Cơ chế tương tự đã phá hỏng lợi nhuận tạm thời của các nhà máy nhỏ ở mỗi phân khúc thị trường, như đã được mô tả ở trên.

7. Việc giảm chi phí hiêm khi tạo được lợi thế cạnh tranh được biện luận đầy thuyết phục trong Michael Porter, "What Is Strategy?" *Harvard Business Review*, November–December 1996, 61–78.

8. Chúng tôi khuyên đọc Steven C. Wheelwright and Kim B. Clark, *Revolutionizing New Product Development* (New York: The Free Press, 1992); Stefan Thomke, *Experimentation Matters: Unlocking the Potential of New Technologies for Innovation* (Boston: Harvard Business School Press, 2003); Stefan Thomke and Eric von Hippel, "Customers as Innovators: A New Way to Create Value," *Harvard Business Review*, April 2002, 74–81; and Eric von Hippel, *The Sources of Innovation* (New York: Oxford University Press, 1988).

9. Mô hình này giải thích khá rõ ràng vì sao các công ty hàng không lớn ở Mỹ thu được ít lợi nhuận như vậy. Southwest Airlines gia nhập với tư cách một nhà phá vỡ thị trường mới (khái niệm được định nghĩa ở chương 3), cạnh tranh ở Texas nhằm thu hút những hành khách đáng lẽ đã không chọn bay mà thay vào đó là ô tô và xe buýt. Hãng hàng không này đã thận trọng chọn các sân bay nhỏ, tránh cạnh tranh trực tiếp với các hãng lớn. Chính các nhà phá vỡ cấp thấp trong ngành này – các hãng hàng không như JetBlue, AirTran, People Express, Florida Air, Reno Air, Midway, Spirit, Presidential và nhiều hãng khác – đã gây ra sự kém lợi nhuận ấy. Khi các doanh nghiệp đứng đầu ở hầu hết các ngành khác bị tấn công bởi các nhà phá vỡ cấp thấp, họ có thể bỏ lên thị trường cấp cao và vẫn có lãi (và thường là tăng lãi) trong một thời

gian. Các công ty thép phức hợp tiến lên thị trường cấp cao tránh khỏi các nhà máy nhỏ. Các cửa hàng bách hóa toàn dịch vụ tiến lên thị trường cao cấp của quần áo, nội thất và mỹ phẩm khi các cửa hàng bách hóa chiết khấu tấn công các loại hàng xài bền có thương hiệu như phần cứng, sơn, đồ chơi, hàng thể thao và dụng cụ nhà bếp ở phân khúc lợi nhuận thấp của hỗn hợp hàng hóa. Ngày nay các cửa hàng bách hóa chiết khấu như Target và Wal-Mart đang tiến lên thị trường cao cấp của quần áo, nội thất và mỹ phẩm khi các nhà chiết khấu hàng xài bền như Circuit City, Toys 'R Us, Staples, Home Depot và Kitchens Etc. tấn công phân khúc thị trường thấp; v.v... Vấn đề trong ngành hàng không là các hãng lớn không thể tiến lên thị trường cao cấp. Cơ cấu chi phí cố định cao của họ khiến họ không thể bỏ phân khúc thị trường thấp. Vì vậy, các nhà phá vỡ thị trường thấp tấn công dễ dàng; tuy nhiên, khi một trong số họ đã trở nên lớn mạnh thì các hãng lớn sẽ tuyên bố rằng thế là đủ, và quay ra chiến đấu. Chính vì vậy mà chưa có nhà phá vỡ cấp thấp nào tồn tại được hơn vài năm. Nhưng vì phá vỡ cấp thấp bởi các công ty mới có thể được thực hiện dễ dàng đến vậy nên các hãng lớn không bao giờ có thể tăng giá cấp thấp lên mức lợi nhuận hấp dẫn. 10. Quá trình này được thuật lại trong một nghiên cứu tuyệt vời của Richard S. Rosenbloom, "From Gears to Chips: The Transformation of NCR and Harris in the Digital Era", Harvard Business School Business History Seminar, Boston, 1988. 11. Sẽ thật ngu ngốc khi tuyên bố rằng không thể thiết lập các công ty tăng trưởng mới bằng một chiến lược bền vững, vượt qua cạnh tranh. Nói chính xác hơn là khả năng thành công là rất thấp. Nhưng một số công ty mới bền vững đã thành công. Ví dụ, tập đoàn EMC đã chiếm thị phần thiết bị lưu trữ dữ liệu cao cấp của IBM trong những năm 1990 bằng một kết cấu sản phẩm khác với IBM. Nhưng như những gì chúng tôi được biết, các sản phẩm của EMC tốt hơn IBM ở chính những ứng dụng mà IBM phục vụ. Máy in laser của Hewlett-Packard là một công nghệ bền vững đối với máy in ma trận, một thị trường do Epson thống trị. Nhưng Epson đã bỏ lỡ nó. Động cơ máy bay phản lực là một cải cách triệt để nhưng bền vững đối với động cơ pittông. Hai nhà sản xuất động cơ pittông là Rolls-Royce và Pratt & Whitney đã chuyển sang sản xuất máy bay phản lực thành công. Các hãng khác, chẳng hạn như Ford, thì không như vậy. General Electric là người mới trong cuộc cách mạng máy bay phản lực và trở nên rất thành công. Đây là những điều bất thường mà giả thuyết phá vỡ không thể giải thích. Tuy hướng của chúng tôi là coi như hầu hết các nhà quản lý lúc nào cũng kiểm soát doanh nghiệp của mình và quản lý nó một cách hiệu quả nhưng đôi khi họ cũng có thể bỏ qua cơ hội. 12. Điều này phần nào giải thích tại sao Dell Computer đã phá vỡ thành công đến vậy – vì họ đã tiến lên thị trường cấp cao để cạnh tranh với các nhà sản xuất máy tính trạm và server với chi phí cao, chẳng hạn như Sun Microsystems. Ngược lại, Gateway không phát đạt được như vậy dù ban đầu có mô hình kinh doanh tương tự vì họ không tiến lên thị trường cao cấp mạnh mẽ bằng và bị mắc kẹt với các chi phí không phân hóa được khi bán máy tính không phân hóa được. Chúng tôi tin rằng hiểu biết này là một phụ lục hữu ích cho quan điểm ban đầu của giáo sư Michael Porter rằng có hai loại chiến lược khả thi – khác biệt hóa và chi phí thấp (Michael Porter, *Competitive Strategy* [New York: Free Press, 1980]). Nghiên cứu về phá vỡ bổ sung một phương diện động lực cho công trình của Porter. Về cơ bản, một chiến lược chi phí thấp chỉ mang lại lợi nhuận hấp dẫn cho đến khi các đối thủ cạnh tranh chi phí cao hơn đã bị đẩy ra khỏi một phân khúc của thị trường. Sau đó, đối thủ chi phí thấp cần phải tiến lên thị

trường cao cấp để có thể cạnh tranh lại với các đối thủ chi phí cao hơn. Nếu không thể tiến lên thị trường cao cấp, chiến lược chi phí thấp trở thành chiến lược chi phí tương đương. 13. Xem Clayton M. Christensen, *The Innovator's Dilemma* (Boston: Harvard Business School Press, 1997), 130. 14. Khái niệm mạng lưới giá trị được giới thiệu trong Clayton M. Christensen, "Value Networks and the Impetus to Innovate," chương 2 cuốn *The Innovator's Dilemma*. Giáo sư Richard S. Rosenbloom của Trường Kinh doanh Harvard ban đầu đã nhận thấy sự tồn tại của các mạng lưới giá trị khi cố vấn cho nghiên cứu ban đầu của Christensen. Trong nhiều cách, tình huống trong một mạng lưới giá trị tương ứng với một "thế cân bằng Nash", được phát triển bởi John Nash (người đã đoạt giải Nobel và sau này càng trở nên nổi tiếng hơn qua bộ phim *A Beautiful Mind*). Trong thế cân bằng Nash, với hiểu biết của Công ty A về chiến lược tối ưu, tư lợi (lợi nhuận tối đa) của mỗi công ty còn lại trong hệ thống, Công ty A không thể thấy được chiến lược nào tốt hơn cho mình hơn là chiến lược mà nó đang theo đuổi. Điều này cũng đúng cho tất cả các công ty khác trong hệ thống. Vì vậy, không công ty nào có động lực để thay đổi hướng đi, và do đó cả hệ thống sẽ khá chậm thay đổi. Khi các công ty trong một mạng lưới giá trị đang ở thế cân bằng Nash, nó hạn chế mức độ nhanh chóng mà khách hàng có thể bắt đầu tận dụng các cải tiến mới. Ứng dụng này của thế cân bằng Nash đối với hiểu biết về cải cách mới đây đã được giới thiệu trong Bhaskar Chakravorti, *The Slow Pace of Fast Change* (Boston: Harvard Business School Press, 2003). Tuy Chakravorti không tự xâu chuỗi lại nhưng khái niệm của ông là một cách tốt để hình dung hai điều về mô hình cải cách phá vỡ. Nó giải thích vì sao tốc độ phát triển công nghệ vượt quá khả năng tận dụng phát triển ấy của khách hàng. Nó cũng giải thích vì sao cạnh tranh với khách hàng không tiêu thụ, tạo ra một mạng lưới giá trị hoàn toàn mới, về lâu dài thường là cách dễ dàng hơn để tấn công một thị trường ổn định. 15. Một vài người thỉnh thoảng đã kết luận rằng khi người dẫn đầu không bị phá vỡ tiêu diệt ngay lập tức thì các tác động của phá vỡ đã phần nào ngừng hoạt động, còn những kẻ tấn công thì đang bị kìm chân. (Ví dụ, xem Constantinos Charitou and Constantinos Markides, "Responses to Disruptive Strategic Innovation," *MIT Sloan Management Review*, Winter 2003, 55.) Các kết luận này phản ánh một cách hiểu nông cạn về hiện tượng này, vì phá vỡ là một quá trình chứ không phải một sự kiện. Các tác động đang hoạt động mọi lúc mọi nơi. Ở một số ngành, các tác động phải mất vài thập kỷ để gây ảnh hưởng lên toàn ngành. Trong các trường hợp khác, chúng có thể chỉ mất vài năm. Nhưng các tác động – thực ra chính là việc chạy theo lợi nhuận tương đương với lợi thế cạnh tranh – luôn hoạt động. Tương tự như vậy, đôi khi các tác giả khác đã nhận thấy rằng doanh nghiệp đầu ngành thực ra không bị phá vỡ tiêu diệt mà lại bắt kịp làn sóng rất thuần thực. Vì vậy họ kết luận rằng giả thuyết phá vỡ là sai lầm. Kết luận này cũng không đúng. Khi ta thấy máy bay bay trên trời, nó không bác bỏ định luật hấp dẫn. Lực hấp dẫn vẫn có tác động đối với chiếc máy bay đang bay – chỉ có điều các kỹ sư đã tìm ra cách đối phó với tác động ấy. Khi ta thấy một công ty phá vỡ thành công thì đó là vì đội ngũ quản lý đã tìm ra cách khai thác các tác động dẫn đến thành công. 16. Xem Clayton M. Christensen and Richard S. Tedlow, "Patterns of Disruption in Retailing," *Harvard Business Review*, January–February 2000, 42–45. 17. Cuối cùng thì Wal-Mart đã có thể thiết lập các quá trình xoay vòng tài sản nhanh hơn Kmart. Điều này cho phép họ đạt lợi nhuận cao hơn ở mức lợi nhuận cận biên tương đương, cho Wal-Mart tốc độ tăng trưởng

bền vững cao hơn. 18. Các doanh nghiệp ở vị trí của các cửa hàng bách hóa toàn dịch vụ có thể trốn tránh phá vỡ dễ dàng hơn rất nhiều so với đứng lại chiến đấu là vì trong tương lai gần, xoay vòng tài sản và hàng tồn kho rất khó thay đổi. Các cửa hàng bách hóa toàn dịch vụ cung cấp cho khách hàng lựa chọn sản phẩm rộng lớn hơn rất nhiều (nhiều đơn vị hàng hóa tồn kho hơn cho mỗi loại hàng), không tránh khỏi làm giảm xoay vòng hàng tồn kho. Các cửa hàng chiết khấu không chỉ cung cấp phạm vi hàng hóa hẹp hơn, chỉ tập trung vào các mặt hàng xoay vòng nhanh nhất, mà cơ sở hạ tầng hữu hình của họ thường cũng sắp xếp tất cả hàng hóa ở tầng bán hàng. Ngược lại, các cửa hàng bách hóa thường phải duy trì các buồng kho để cung cấp hàng thay thế cho số lượng hàng hóa hạn chế được đặt trên những kệ hàng đầy ắp của họ. Vì vậy, khi các cửa hàng chiết khấu phá vỡ xâm chiếm một phần khúc hỗn hợp hàng hóa của họ từ bên dưới, các cửa hàng bách hóa không thể ngay lập tức giảm biên lợi và đẩy nhanh xoay vòng. Tiến lên thị trường cao cấp nơi biên lợi vẫn còn đủ cao luôn là lựa chọn khả thi và hấp dẫn hơn. 19. Các phá vỡ cấp thấp là ví dụ trực tiếp về điều mà nhà kinh tế học Joseph Schumpeter gọi là “phá hủy sáng tạo”. Các phá vỡ cấp thấp giúp nhanh chóng giảm thiểu chi phí trong một ngành – nhưng chỉ đạt được khi các doanh nghiệp mới tiêu diệt các doanh nghiệp lớn mạnh. Ngược lại, phá vỡ thị trường mới là một giai đoạn sáng tạo quan trọng – tiêu thụ mới – trước khi tiêu diệt tiêu thụ cũ. 20. Để tìm hiểu sâu hơn về tác động vĩ mô của phá vỡ, xem Clayton M. Christensen, Stuart L. Hart, and Thomas Craig, “The Great Disruption,” *Foreign Affairs* 80, no. 2 (March–April 2001): 80–95; và Stuart L. Hart and Clayton M. Christensen, “The Great Leap: Driving Innovation from the Base of the Pyramid,” *MIT Sloan Management Review*, Fall 2002, 51–56. Nghiên cứu *Foreign Affairs* chỉ ra rằng phá vỡ là động cơ cơ bản của phép màu kinh tế Nhật Bản trong những năm 1960, 1970 và 1980. Giống như các công ty khác, các nhà phá vỡ này – Sony, Toyota, Nippon Steel, Canon, Seiko, Honda, v.v... – đã tiến lên thị trường cao cấp, sản xuất một số sản phẩm chất lượng cao nhất thế giới trong thị trường của mình. Giống như các công ty Mỹ và châu Âu mà họ đã phá vỡ, những người khổng lồ của Nhật Bản giờ đây đang mắc kẹt ở phần khúc cấp cao của thị trường, nơi không có cơ hội tăng trưởng. Nền kinh tế Mỹ không bị trì trệ trong một thời gian dài sau khi các công ty hàng đầu bị kẹt ở thị trường cấp cao là vì mọi người có thể bỏ các công ty đó, nhặt nhanh vốn đầu tư mạo hiểm trên đường đi xuống thị trường cấp thấp và khởi đầu các làn sóng tăng trưởng phá vỡ mới. Ngược lại, nền kinh tế Nhật thiếu tính lưu động của thị trường lao động và cơ sở hạ tầng vốn đầu tư mạo hiểm để làm được điều này. Vì vậy, Nhật Bản phá vỡ một lần và thu lợi lớn, nhưng rồi bị mắc kẹt. Có vẻ như thực sự có những căn nguyên vĩ mô đối với bất ổn kinh tế vĩ mô ở đất nước này. Nghiên cứu Sloan dựa trên nghiên cứu *Foreign Affairs* chỉ ra rằng các quốc gia đang phát triển hiện nay là thị trường khởi đầu lý tưởng cho nhiều cải cách phá vỡ, và rằng phá vỡ là một chính sách phát triển kinh tế hiệu quả. 21. Cách dùng từ của chúng tôi ở đoạn này là rất quan trọng. Khi khách hàng không thể phân biệt được các sản phẩm về bất cứ mặt nào quan trọng đối với họ, thì giá cả thường là cơ sở để họ lựa chọn. Tuy nhiên chúng tôi không cho rằng khi một khách hàng mua sản phẩm giá thấp nhất thì trực cạnh tranh sẽ dựa trên chi phí. Câu hỏi cần đặt ra là liệu khách hàng có sẵn sàng trả giá cao hơn cho các cải tiến về chức năng, độ tin cậy hay tiện lợi hay không. Miễn là khách hàng trả cho các cải tiến giá cao hơn, chúng tôi sẽ coi đó là minh chứng rằng tốc độ cải tiến hiệu quả chưa vượt quá những gì khách hàng có thể sử dụng.

Khi hiệu dụng biên tế mà khách hàng nhận được từ cải tiến bổ sung trên bất kỳ mặt nào tiến về không thì chi phí sẽ đúng là cơ sở cạnh tranh. 22. Chúng tôi nhấn mạnh thuật ngữ chiến lược sản phẩm trong câu này vì rõ ràng là có cơ hội cho hai phá vỡ cấp thấp khác trong thị trường này. Một là chiến lược nhân hàng riêng để phá vỡ nhãn hiệu Hewlett-Packard. Hai là chiến lược phân phối chi phí thấp qua một nhà bán lẻ trực tuyến, chẳng hạn như Dell Computer. 23. Thực ra còn một chiến lược thứ tư để đánh giá ở đây – sản xuất các bộ phận để bán cho Hewlett-Packard và các nhà cung cấp hệ thống con của họ. Chúng tôi sẽ bàn kỹ hơn về chiến lược này ở chương 4 và 5. 24. Trên thực tế, Matsushita đã thử xâm nhập với một chiến lược bền vững y hệt như vậy trong những năm 1990. Dù có thương hiệu mạnh Panasonic và khả năng lắp ráp các sản phẩm điện cơ tầm cỡ thế giới nhưng công ty này vẫn thất bại và chỉ có được thị phần khiêm tốn. 1. Xem chương 7 của Dorothy Leonard, *Wellsprings of Knowledge* (Boston: Harvard Business School Press, 1996). 2. Một số nhà nghiên cứu (chẳng hạn như Joe Pine, trong cuốn sách kinh điển của mình là *Mass Customization* [Boston: Harvard Business School Press, 1992]) nêu rằng xét cho cùng thì phân khúc có lẽ là không quan trọng vì nhu cầu của các khách hàng riêng lẻ nên được giải quyết riêng lẻ. Dù điều này là có thể hiểu được nhưng để đi được đến đó cũng phải mất một khoảng thời gian nhất định. Chúng tôi sẽ đề cập đến ở chương 5 và 6 rằng trong nhiều tình huống, điều đó là không thể. Nói cách khác, phân khúc luôn luôn đóng vai trò quan trọng. 3. Chúng tôi xin chân thành cảm ơn hai đồng nghiệp đã giới thiệu cho chúng tôi lối tư duy về cấu trúc thị trường này. Người đầu tiên là Richard Pedi, CEO của Gage Foods ở Bensenville, Illinois. Rick đặt ra cho chúng tôi cụm từ “công việc cần thực hiện”. Anthony Ulwick của Lansana, Florida-based Strategyn, Inc. đã triển khai và sử dụng một khái niệm tương tự trong nghiên cứu cố vấn của mình, đó là cụm từ “các kết quả mà khách hàng đang tìm kiếm”. Tony đã xuất bản một loạt nghiên cứu về các khái niệm này, bao gồm “Turn Customer Input into Innovation”, *Harvard Business Review*, January 2002, 91–98. Tony sử dụng các khái niệm này để giúp khách hàng của doanh nghiệp ông triển khai các sản phẩm kết nối được với những gì mà khách hàng của họ đang cố gắng thực hiện. Chúng tôi cũng rất biết ơn David Sundahl, cộng sự của Giáo sư Christensen, đã góp phần trình bày thành hệ thống rất nhiều những ý tưởng ban đầu xây dựng nên chương này. 4. Nhiều chi tiết ở đây đã được thay đổi để bảo vệ lợi ích độc quyền của công ty trong khi vẫn bảo đảm được đặc tính cơ bản của nghiên cứu và các kết luận của nó. 5. Ngôn ngữ trong đoạn này cho thấy một hệ thống lồng ghép. Trong công việc bao quát cần thực hiện là nhiều kết quả khác nhau cần đạt được để công việc được thực hiện hoàn hảo. Vì vậy, khi sử dụng từ kết quả trong nghiên cứu về phân đoạn, chúng tôi ám chỉ những công việc riêng lẻ cần được thực hiện, chẳng hạn như kéo dài lâu, không làm lộn xộn, v.v... để công việc được thực hiện tốt. 6. Ta có thể thấy được vấn đề này ngay từ xu hướng marketing gần đây hướng tới những cái gọi là thị trường độc tôn. Thị trường độc tôn thúc đẩy các công ty cung cấp các lựa chọn theo yêu cầu, đáp ứng được nhu cầu của từng khách hàng riêng lẻ. Nhưng làm theo yêu cầu cũng có cái giá của nó. Hơn nữa, nó thường không cung cấp hiểu biết logic trên cơ sở hướng đến kết quả của các quyết định mua hàng. Vì các công cụ nghiên cứu thị trường phức tạp như geocode cũng chú ý đến đặc điểm của con người nên chúng không thể tạo ra các kế hoạch phân đoạn thị trường có ý nghĩa với khách hàng – mỗi người đều có rất nhiều công việc cần thực

hiện. Thực ra có rất nhiều điểm tương đồng trong những công việc cần thực hiện trong một bộ phận người và công ty, cho thấy rằng tập trung vào các thị trường độc tôn thường không phải là mục tiêu marketing nên theo đuổi. 7. Nhận xét rằng khách hàng tìm kiếm trong các nhóm sản phẩm nhằm tìm ra cách đạt được kết quả mong muốn được dựa trên nghiên cứu tâm lý học, nêu rằng các hệ thống tri giác của chúng ta được hướng đến tìm hiểu xem chúng ta có thể dùng đồ vật làm gì và liệu chúng có phải là tối ưu cho các mục đích đó hay không. Ví dụ như nhà tâm lý học James J. Gibson, được biết đến rộng rãi nhờ nghiên cứu về các giả thuyết tri giác, đã viết về “tính năng”, một khái niệm tương tự với những gì chúng tôi gọi là “công việc” hoặc “kết quả”. Theo Gibson, “Tính năng của môi trường là những gì nó cung cấp hoặc trang bị, dù tốt hay xấu.” Gibson khẳng định rằng chúng ta nhìn nhận thế giới không phải về mặt đặc trưng chủ đạo, như là màu vàng hay nặng 500 gam, mà là về kết quả: “Cái chúng ta nhận biết được khi nhìn vào đồ vật là [kết quả] của chúng chứ không phải là đặc trưng. Chúng ta có thể phân biệt các khía cạnh khác biệt nếu cần làm vậy trong một thử nghiệm, nhưng những gì đồ vật đó thể hiện cho chúng ta là những gì ta thường chú ý tới.” Ví dụ như, vai trò quan trọng của mặt đất là cung cấp cho chúng ta một nền vững chắc để đứng, đi lại, v.v... Chúng ta không “thuê” mặt đất vì màu sắc hay độ ẩm của nó. Theo cách nói của Gibson, tính năng của sản phẩm là các kết quả mà sản phẩm đó cho phép người sử dụng đạt được. Xem James J. Gibson, *The Ecological Approach to Visual Perception* (Boston: Houghton Mifflin, 1979), 127. 8. Tìm ra một “ứng dụng mang tính triệt tiêu” là tôn chỉ của các nhà cải cách từ khi Larry Downes và Chunka Mui giới thiệu thuật ngữ này trong cuốn *Unleashing the Killer App* (Boston: Harvard Business School Press, 1998). Không may là phần lớn những gì được viết trong cuốn sách này chỉ bao gồm những ghi chép về các ứng dụng tiêu diệt thành công trong quá khứ. Chúng tôi nghĩ rằng một nghiên cứu kỹ càng về các ứng dụng kiểu này sẽ cho thấy rằng chúng tiêu diệt vì sản phẩm hay dịch vụ đó được định vị rõ ràng cho một công việc mà rất nhiều người đang cố gắng thực hiện – cải cách này giúp họ hoàn thành việc đó tốt hơn và tiện lợi hơn. 9. Doanh nghiệp do Ngài Ulwick điều hành mà chúng tôi đề cập ở ghi chú 3 có các phương pháp độc quyền để phân loại các thị trường theo công việc và định lượng quy mô của chúng. 10. Thông tin này được thuật lại cho chúng tôi trong một cuộc phỏng vấn vào tháng Bảy năm 2000 với Mickey Schulhoff, người đã giữ vị trí CEO của Sony America trong vòng hơn 20 năm và là thành viên ban giám đốc của Tập đoàn Sony trong phần lớn thời gian đó. 11. Chúng tôi cần nhấn mạnh rằng chúng tôi không hề có thông tin nội bộ về bất kỳ công ty hay sản phẩm nào được đề cập ở phần này, và chúng tôi cũng chưa thực hiện bất kỳ cuộc nghiên cứu thị trường chính thức nào về các sản phẩm hay công việc này. Thay vào đó, chúng tôi đã viết phần này chỉ để minh họa cách cách giả thuyết được xây dựng dựa trên các phân nhóm theo tình huống về sản phẩm kết nối được với khách hàng có thể mang lại sự rõ ràng và đoán định được cho một công việc của cải cách. Chẳng hạn như, nếu chiến lược của RIM là nêu bật doanh thu với khách hàng doanh nghiệp hơn là cá nhân thì CIO (Giám đốc công nghệ thông tin) sẽ là người chịu trách nhiệm: đảm bảo rằng các nhân viên lao động trí óc có khả năng liên lạc và liên lạc được. Cách làm đó cũng sẽ hữu ích nếu áp dụng cho công việc này. 12. Trên thực tế, khi cuốn sách này đang được viết, RIM và Nokia công bố một quyết định hợp tác, trong đó Nokia sẽ sử dụng phần mềm của RIM để tạo tính năng email không dây trên điện thoại của Nokia – một

thỏa thuận hợp lý cho cả hai bên vì về nhiều mặt, sản phẩm của họ được thuê để làm cùng một công việc. Liệu họ muốn sản xuất chiếc BlackBerry cạnh tranh với điện thoại không dây để làm công việc này, hay cung cấp phần mềm trong điện thoại không dây của hãng khác như thỏa thuận Nokia-RIM, là câu hỏi mà giả thuyết ở chương 5 và 6 sẽ trả lời.

13. Chúng tôi đã tương đối liều lĩnh khi tuyên bố như vậy vì tương lai vẫn chưa đến. Chúng tôi trình bày phân tích này như vậy để minh họa cho nguyên lý cơ bản. Rất có thể là các nhà sản xuất thiết bị cầm tay không dây sẽ tham gia vào một cuộc đua tích hợp các tính năng mới nhất của tất cả các đối thủ vào sản phẩm của mình, khiến ngành công nghiệp còn non trẻ này rơi vào tình trạng trong đó các sản phẩm đều nhang nhác nhau, không có gì khác biệt. Khi điều này xảy ra, chúng tôi mong độc giả không kết luận rằng “Christensen và Raynor đã sai lầm.” Theo chúng tôi, dù việc xóa nhòa và bắt chước tính năng chắc chắn sẽ xảy ra nhưng nếu mỗi nhà sản xuất đều tập trung vào tích hợp các đặc tính và chức năng và định vị tốt thông điệp marketing của mình trong một công việc, thì các nhà cung cấp các thiết bị này sẽ càng lớn mạnh vì họ sẽ giành được thị phần từ các sản phẩm và dịch vụ khác được thuê để làm các công việc này. Chúng tôi cũng cho rằng các doanh nghiệp này sẽ duy trì được sự khác biệt và lợi nhuận của mình lâu hơn nếu họ tập trung cải tiến vào một công việc duy nhất.

14. Xem Leonard, Wellsprings of Knowledge; Eric von Hippel, *The Sources of Innovation* (New York: Oxford University Press, 1988); và Stefan Thomke, *Experimentation Matters: Unlocking the Potential of New Technologies for Innovation* (Boston: Harvard Business School Press, 2003).

15. Tất nhiên, về lý thuyết, tất cả khách hàng đều muốn mang theo một thiết bị nhỏ làm được tất cả mọi việc trong một chiếc va li hoặc túi xách. Nhưng để làm được điều đó đòi hỏi phải đánh đổi về công nghệ. Phần mềm sẽ giúp thiết kế một nền tảng hữu hình duy nhất cho một loạt các công việc tập trung đỡ tốn kém hơn. Tuy nhiên, chúng tôi cho rằng ngay cả trong tình huống này, công ty sẽ có lợi hơn khi dùng một nền tảng phần cứng duy nhất cho các sản phẩm phần mềm tối ưu hóa khác nhau được định vị cho nhiều công việc khác nhau. Có lẽ trong một thời gian dài, các thiết bị điện tử kết hợp nhiều tính năng như vậy nhằm mục đích làm được nhiều việc cùng một lúc – sắp xếp, kết nối, giải trí, v.v... – sẽ thành ra giống như một con dao đa năng: dao khá sắc, kéo cùn, cái mở nắp tạm ổn và cái tua vít tệ hại. Miễn là các công việc mà khách hàng cần thực hiện phát sinh vào các thời điểm và địa điểm khác nhau thì chúng tôi nghĩ rằng hầu hết khách hàng sẽ tiếp tục sử dụng nhiều thiết bị khác nhau cho đến khi một thiết bị đa năng có thể làm được tất cả mọi việc tốt như các đối thủ cạnh tranh tập trung của nó.

16. Kinh nghiệm của Intuit khi phá vỡ thị trường phần mềm kế toán doanh nghiệp nhỏ bằng sản phẩm QuickBooks của họ là ví dụ tiêu biểu cho trường hợp này. Đến đầu những năm 1990, phần mềm doanh nghiệp nhỏ duy nhất trên thị trường được viết bởi kế toán và dành cho kế toán. Vì họ định nghĩa thị trường của mình theo sản phẩm nên họ xác định đối thủ cạnh tranh của mình là các nhà thiết kế phần mềm kế toán khác. Vì vậy, định nghĩa này mang đến cho họ tầm nhìn về cách vượt qua đối thủ, đó là tham gia vào một cuộc đua: Bổ sung các đặc tính và chức năng nhanh hơn dưới dạng các báo cáo và phân tích mới có thể vận hành được. Dần dần ngành này bao gồm những sản phẩm đa chức năng nhang nhác nhau, trong đó mọi hãng đều tích hợp tính năng của các hãng khác. Các nhân viên marketing của Intuit đã quen với việc quan sát xem khách hàng mua phần mềm quản lý tài chính cá nhân Quicken của Intuit đang cố gắng

hoàn thành việc gì khi sử dụng sản phẩm này. Trong quá trình đó, họ rất ngạc nhiên khi quan sát thấy rằng phần lớn những người sử dụng Quicken dùng nó để kiểm soát tình hình tài chính của doanh nghiệp nhỏ của họ. Họ nhận ra rằng công việc cơ bản là kiểm soát tiền. Các chủ sở hữu doanh nghiệp nhỏ này nhúng tay vào mọi mặt của doanh nghiệp mình và không cần đến tất cả những báo cáo và phân tích tài chính mà các nhà cung cấp phần mềm thịnh hành đã tích hợp vào sản phẩm của họ. Intuit cho ra mắt QuickBooks nhằm thực hiện công việc mà các chủ sở hữu doanh nghiệp nhỏ cần làm – “Giúp tôi đảm bảo rằng tôi không hết tiền” – và thành công rực rỡ. Trong vòng hai năm, công ty đã thu tóm 85% thị phần bằng một sản phẩm phá vỡ thiếu hầu hết các tính năng của các sản phẩm cạnh tranh. 17. Theodore Levitt là người tiên phong đề xướng quan điểm này trong số những người nghiên cứu và viết về các vấn đề trong marketing. Christensen nhớ lại khi còn là một học viên cao học, ông đã nghe Ted Levitt tuyên bố: “Người ta không muốn mua một cái máy khoan 6 milimét, mà là một cái lỗ 6 milimét”. Nói theo cách của chúng tôi là họ có việc cần làm và họ thuê một thứ để làm công việc đó. Cách lý giải được biết đến rộng rãi nhất của Levitt cho các nguyên lý này được trình bày trong Theodore Levitt, “Marketing Myopia”, Harvard Business Review, September 1975, reprint 75507. 18. Để tìm hiểu về cách xác định quy mô của các phân khúc thị trường theo công việc, xem Anthony W. Ulwick, “Turn Customer Input into Innovation,” Harvard Business Review, January 2002, 91–98. 19. Chúng tôi rất biết ơn Mike Collins, nhà sáng lập kiêm CEO của Tập đoàn Big Idea, vì những bình luận của ông đã dẫn đến rất nhiều ý tưởng trong phần này. Mike đã biên tập bản thảo ban đầu của chương này, và các ý kiến của ông hết sức hữu ích. 20. Một lý do vì sao một số (nhưng không phải tất cả) các kiểu bán lẻ “diệt trừ phân nhóm” – các công ty như Home Depot và Lowe’s – đã có thể phá vỡ được các nhà bán lẻ lớn mạnh thành công đến vậy là vì họ được tổ chức dựa trên các công việc cần thực hiện. 21. Vì nhiều nhà marketing tình cờ và có xu hướng phân đoạn thị trường của họ theo đặc tính của các nhóm sản phẩm và khách hàng nên thật không may, nhưng không có gì ngạc nhiên, là họ thường quảng bá thương hiệu như những gì họ đã làm với sản phẩm của mình. Thương hiệu thường đã trở thành những từ ngữ bao trùm, không làm tốt được bất kỳ việc gì mà khách hàng cần làm khi “thuê” thương hiệu đó. Vì hầu hết các nhà quảng cáo đều muốn ý nghĩa của thương hiệu đủ linh hoạt cho một loạt các sản phẩm mà nó chứa đựng nên nhiều thương hiệu đã mất đi sự liên kết giữa nó với công việc. Khi điều này xảy ra, khách hàng vẫn lúng túng không biết mua sản phẩm nào để thực hiện công việc khi gặp một tình huống nhất định. 1. Các nhà kinh tế học có ngôn ngữ rất hay để miêu tả hiện tượng này. Khi hiệu quả của một sản phẩm vượt quá khả năng sử dụng của khách hàng, khách hàng gặp phải hiệu dụng biên tế giảm dần khi hiệu quả sản phẩm tăng dần. Qua thời gian, giá biên tế mà khách hàng sẵn sàng trả cho cải tiến sẽ tương đương với hiệu dụng biên tế mà họ nhận được từ việc sử dụng cải tiến. Khi giá trị tăng của giá biên tế mà công ty có thể duy trì trên thị trường cho một sản phẩm cải tiến tiến về 0 thì hiệu dụng biên tế mà khách hàng có được từ việc sử dụng sản phẩm cũng sẽ tiến về 0. 2. Chúng tôi đã đề cập ở phần trước rằng không có công nghệ nào là bền vững hay phá vỡ về bản chất. Đây là các giới hạn của một tập số thực continuum, và tính phá vỡ của một cái cách chỉ có thể được miêu tả tương đối so với các mô hình kinh doanh, khách hàng và các công nghệ khác. Trường hợp bóng bán dẫn cho thấy rằng thương mại hóa một số công nghệ như

các cải cách bền vững trong các thị trường lớn là rất tốn kém. 3. Hình 4-2 được vẽ nên từ dữ liệu do American Heart Association National Center (Trung tâm Nghiên cứu Quốc gia Hiệp hội Tim mạch Hoa Kỳ) cung cấp. Vì các dữ liệu này chỉ đo lường các quy trình được thực hiện trong bệnh viện nên các quy trình nông mạch thực hiện ở các phòng khám ngoại trú và các địa điểm khác không phải bệnh viện đều không được kể đến. Điều này có nghĩa là các con số nông mạch trong đồ thị thấp hơn so với thực tế, và đánh giá không đúng mức này ngày càng trở nên đáng kể. 4. Có rất nhiều ví dụ khác ngoài những gì được liệt kê ở trên. Chẳng hạn như, các nhà môi giới chứng khoán như Merrill Lynch tiếp tục tiến lên thị trường cấp cao trong mạng lưới giá trị ban đầu của mình hướng tới các khách hàng có giá trị ròng lớn hơn, từ đó thu nhập ròng và tổng doanh thu của họ cũng được cải thiện. Họ chưa nhận thấy mối đe dọa mà cuối cùng họ sẽ phải trải nghiệm khi các nhà môi giới chiết khấu trực tuyến tìm ra cách cung cấp dịch vụ tốt hơn. 5. Xem Clark Gilbert and Joseph L. Bower, "Disruptive Change: When Trying Harder Is Part of the Problem," *Harvard Business Review*, May 2002, 94–101; và Clark Gilbert, "Can Competing Frames Co-exist? The Paradox of Threatened Response," working paper 02-056, Boston, Harvard Business School, 2002. 6. Daniel Kahneman and Amos Tversky, "Choice, Values, and Frames," *American Psychologist* 39 (1984): 341–350. Kahneman và Tversky đã viết về những điều rất lớn lao trong các ấn bản này. Phần tham khảo này chỉ là một ví dụ trong công trình của họ. 7. Hiện tượng "threat rigidity" đã được nhiều học giả nghiên cứu, trong đó nổi bật là Jane Dutton và các đồng nghiệp của mình. Xem Jane E. Dutton and Susan E. Jackson, "Categorizing Strategic Issues: Links to Organizational Action," *Academy of Management Review* 12 (1987): 76–90; và Jane E. Dutton, "The Making of Organizational Opportunities—An Interpretive Pathway to Organizational Change", *Research in Organizational Behavior* 15 (1992): 195–226. 8. Arthur Stinchcombe đã viết rất nhiều về định đề rằng có được các điều kiện ban đầu cần thiết là mấu chốt để các sự kiện tiếp theo xảy ra đúng như mong muốn. Xem Arthur Stinchcombe, "Social Structure and Organizations," trong *Handbook of Organizations*, ed. James March (Chicago: McNally, 1965), 142–193. 9. Clark Gilbert, "Pandemic—The Challenges of a New Business Venture," case 9-399-129 (Boston: Harvard Business School, 2000).

1. Chúng tôi chân thành cảm ơn các nhà nghiên cứu lỗi lạc đã phát hiện ra sự tồn tại và vai trò của năng lực cốt lõi trong việc đưa ra những quyết định trên. Những người này bao gồm C. K. Prahalad and Gary Hamel, "The Core Competence of the Corporation," *Harvard Business Review*, May–June 1990, 79–91; và Geoffrey Moore, *Living on the Fault Line* (New York: HarperBusiness, 2002). Cần lưu ý rằng "năng lực cốt lõi" vốn là thuật ngữ được C.K. Prahalad và Gary Hamel đặt ra trong bài viết chuyên đề của họ, thực ra là một lời xin lỗi dành cho các công ty kinh doanh đa ngành. Họ đang phát triển một cái nhìn về đa ngành dựa trên việc khai thác các khả năng thiết lập, nói theo nghĩa rộng. Chúng tôi trình bày thành quả của họ như một sự thống nhất với những hướng nghiên cứu và sự phát triển lý thuyết đáng được tôn trọng mà khởi đầu là quyển sách ra đời năm 1959 *The Theory of the Growth of the Firm* (New York: Wiley). Dòng suy nghĩ này có tác động rất mạnh mẽ và hữu ích. Tuy nhiên, hiện nay thuật ngữ "năng lực cốt lõi" đã trở nên đồng nghĩa với từ "tập trung", nghĩa là những công ty tìm cách khai thác thế mạnh cốt lõi của họ sẽ không đa dạng hóa – mặt khác, họ tập trung kinh doanh vào những hoạt động mà họ làm đặc biệt tốt. Chúng tôi cảm thấy

chính cái “ý nghĩa trên thực tế” này là sai lầm. 2. IBM được cho là có khả năng công nghệ lớn hơn trong việc thiết kế và sản xuất hệ điều hành và các mạch tích hợp so với Intel và Microsoft tại thời điểm IBM đưa các công ty này vào hoạt động. Vì vậy, có lẽ sẽ chính xác hơn nếu nói quyết định này dựa nhiều vào những gì là cốt lõi hơn là năng lực. Phán đoán rằng IBM cần phải thuê ngoài dựa trên nhận thức đúng đắn của các nhà quản lý liên doanh mới là họ cần phải có một cấu trúc với chi phí thấp hơn để mang lại lợi nhuận chấp nhận được cho tập đoàn và phải phát triển sản phẩm mới nhanh hơn nữa so với quy trình phát triển nội bộ đã vững chắc của công ty, điều này đã được mài giũa trong một thế giới của những sản phẩm tương thuộc phức tạp với chu trình phát triển dài hơn, có thể giải quyết được. 3. Trong thập kỷ qua, đã có một sự nở rộ những nghiên cứu quan trọng về các khái niệm này. Chúng tôi thấy những nghiên cứu sau đây là đặc biệt hữu ích: Rebecca Henderson and Kim B. Clark, “Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms,” *Administrative Science Quarterly* 35 (1990): 9–30; K. Monteverde, “Technical Dialog as an Incentive for Vertical Integration in the Semiconductor Industry,” *Management Science* 41 (1995): 1624–1638; Karl Ulrich, “The Role of Product Architecture in the Manufacturing Firm,” *Research Policy* 24 (1995): 419–440; Ron Sanchez and J. T. Mahoney, “Modularity, Flexibility and Knowledge Management in Product and Organization Design,” *Strategic Management Journal* 17 (1996): 63–76; và Carliss Baldwin and Kim B. Clark, *Design Rules: The Power of Modularity* (Cambridge, MA: MIT Press, 2000). 4. Ngôn ngữ chúng tôi sử dụng ở đây là đặc trưng cho tương thuộc hoàn toàn và chúng tôi chọn điểm cực trên trục đơn giản là để làm cho khái niệm rõ nhất có thể. Trong hệ thống sản phẩm phức tạp, có rất nhiều mức độ tương thuộc khác nhau theo thời gian và theo thành phần. Những thách thức của tương thuộc cũng có thể được giải quyết ở một mức độ nào đó qua bản chất các mối quan hệ nhà cung cấp. Có thể tham khảo thêm Jeffrey Dyer, *Collaborative Advantage: Winning Through Extended Enterprise Supplier Networks* (New York: Oxford University Press, 2000). 5. Rất nhiều độc giả đã đánh đồng hai khái niệm “đột phá” và “phá vỡ”. Không nhầm lẫn hai khái niệm này là cực kỳ quan trọng cho mục đích thấu hiểu và dự đoán. Hầu như không thay đổi, theo cách nói của chúng tôi, các tác giả trước đó đã coi các “đột phá” công nghệ có một tác động bền vững đến quỹ đạo cải tiến công nghệ. Một số cải cách bền vững khá đơn giản, tăng dần theo từng năm. Số khác là những thay đổi mạnh mẽ, những bước nhảy vọt đột phá vượt lên trên cuộc cạnh tranh, trên quỹ đạo bền vững. Tuy nhiên, đối với mục đích dự đoán, sự khác biệt giữa công nghệ đột phá và công nghệ gia tăng không phải là vấn đề quan trọng. Do cả hai loại đều có những tác động bền vững, các công ty có uy tín thường là người chiến thắng. Cải cách phá vỡ thường không bao gồm những đột phá công nghệ. Thay vào đó, họ kết hợp những công nghệ sẵn có vào mô hình kinh doanh. Những đột phá công nghiệp mới xuất hiện từ các phòng nghiên cứu thường có tính bền vững và hầu như luôn bao gồm các tương thuộc không dự đoán được với các hệ thống con khác của sản phẩm. Vì vậy, có hai lý do lớn giải thích cho việc vì sao các công ty có uy tín lại có lợi thế lớn trong việc thương mại hóa các công nghệ này. 6. Cuốn *The Visible Hand* (Cambridge, MA: Belknap Press, 1977) của Giáo sư Alfred Chandler là một nghiên cứu kinh điển về việc như thế nào và tại sao liên kết dọc là quan trọng đối với sự phát triển của nhiều ngành công nghiệp trong thời kỳ đầu. 7.

Khái niệm của các nhà kinh tế học về tính hữu dụng, hoặc sự hài lòng mà khách hàng có được khi họ mua và sử dụng một sản phẩm, là một cách tốt để giải thích cạnh tranh trong ngành đã thay đổi như thế nào khi điều này xảy ra. Độ thỏa dụng biên mà khách hàng nhận được là việc tăng sự hài lòng của họ với một sản phẩm có hiệu quả tốt hơn. Mức giá mà họ sẵn sàng trả thêm cho một sản phẩm tỷ lệ thuận với sự tiện ích gia tăng họ nhận được từ việc sử dụng nó. Nói cách khác, sự cải thiện về giá cả sẽ bằng với sự cải thiện về độ thỏa dụng biên của sản phẩm. Khi khách hàng không thể sử dụng những sự cải tiến của sản phẩm thêm nữa, độ thỏa dụng biên rơi xuống bằng không, và kết quả là khách hàng không muốn trả thêm tiền cho những sản phẩm tốt hơn. 8. Sanchez và Mahoney, trong “Modularity, Flexibility and Knowledge Management in Product and Organization Design”, là một trong những người đầu tiên mô tả hiện tượng này. 9. Tác phẩm mang tính bước ngoặt của giáo sư Carliss Baldwin và Kim B. Clark, được trích dẫn trong chú thích 3, đã mô tả các quá trình đơn thể hóa một cách rất thuyết phục và hữu ích. Chúng tôi muốn giới thiệu cuốn sách này tới những ai quan tâm nghiên cứu quá trình một cách kỹ lưỡng hơn. 10. Rất nhiều người nghiên cứu lịch sử của IBM sẽ không đồng ý với quan điểm của chúng tôi rằng cạnh tranh buộc IBM mở rộng cấu trúc của mình, mà sẽ tranh luận rằng luật chống độc quyền của chính phủ Mỹ mới là điều buộc IBM phải mở rộng. Các hành động chống độc quyền rõ ràng có ảnh hưởng đến IBM, nhưng chúng tôi sẽ lập luận rằng dù có những hành động đó của chính phủ hay không, các lực lượng cạnh tranh và gián đoạn cũng sẽ dùng quyền lực gần như độc quyền của IBM lại. 11. Tác phẩm đoạt giải Pulitzer của Tracy Kidder, bản báo cáo đã giành chiến thắng với nội dung về phát triển sản phẩm tại Data General, *The Soul of a New Machine* (New York: Avon Books, 1981), mô tả cuộc sống sẽ như thế nào khi cơ sở của cạnh tranh bắt đầu thay đổi trong ngành công nghiệp máy tính mini. 12. Giáo sư Charles Fine, MIT cũng đã viết một cuốn sách quan trọng về chủ đề này: *Clockspeed* (Reading, MA: Perseus Books, 1998). Fine quan sát thấy rằng ngành công nghiệp trải qua các chu kỳ của tích hợp và không tích hợp trong một loại chu kỳ “Xoắn kép”. Chúng tôi hy vọng rằng cả hai mô hình nêu ra ở đây và trong chương 6 đều xác nhận và cung cấp thêm những quan hệ nhân quả vào phát hiện của Fine. 13. Cơ cấu phát triển của ngành công nghiệp cho vay cho thấy một ví dụ rõ ràng của những lực lượng này trong kinh doanh. Các ngân hàng tích hợp như JP Morgan Chase có lợi thế cạnh tranh rất lớn trong các tầng phức tạp nhất của thị trường cho vay. Tích hợp chính là chìa khóa cho khả năng kết hợp lại những gói tài chính khổng lồ, phức tạp cho nhu cầu của các khách hàng phức tạp trên toàn cầu. Quyết định liệu có cho vay không và nếu có thì cho vay bao nhiêu không thể được đưa ra dựa vào những công thức và biện pháp nhất định. Chúng chỉ có thể được thực hiện dựa vào trực giác của các nhân viên giàu kinh nghiệm. Tuy nhiên, công nghệ tính điểm tín dụng và chứng khoán hóa tài sản đang làm gián đoạn và phân rã những tầng đơn giản của thị trường cho vay. Ở những tầng này, người cho vay biết và có thể tính toán chính xác những yếu tố quyết định liệu người vay có trả khoản nợ hay không. Thông tin có thể kiểm chứng về người đi vay – chẳng hạn như họ đã sống bao lâu ở nơi ở hiện tại, họ đã làm việc bao lâu tại nơi họ đang làm việc, thu nhập của họ là bao nhiêu, và họ có trả những hóa đơn khác đúng thời hạn không – được kết hợp lại để đưa ra quyết định có cho vay hay không dựa trên thuật toán. Tính điểm tín dụng bắt đầu xuất hiện vào những năm 1960 ở tầng đơn giản nhất của thị trường, khi các cửa hàng quyết định có phát hành

thể tín dụng của mình không. Sau đó, không may cho các ngân hàng lớn, đám đông gián đoạn di chuyển hoàn toàn lên phía trên của thị trường để chạy đua theo lợi nhuận – đầu tiên là các khoản vay tín dụng của người tiêu dùng nói chung, sau đó là các khoản vay mua ô tô và vay thế chấp, và bây giờ là vay vốn kinh doanh nhỏ. Ngành công nghiệp cho vay ở những tầng đơn giản này đã bị phân rã hoàn toàn. Các chuyên gia phi ngân hàng đã phát triển để cung cấp giá trị gia tăng cho mỗi tầng này. Nếu tích hợp là một lợi thế lớn trong những tầng phức tạp nhất của thị trường thì trong những tầng đã bão hòa, nó lại là một bất lợi. 14. Kết luận của chúng tôi hỗ trợ cho những kết luận của Stan J. Liebowitz và Stephen E. Margolis trong cuốn *Winners, Losers & Microsoft: Competition and Antitrust in High Technology* (Oakland, CA: Independent Institute, 1999).

15. Một minh họa tốt của việc này là cú đẩy được thực hiện bởi Apple Computer, tại thời điểm viết bài này, là cánh cửa cho người tiêu dùng tiếp cận với giải trí đa phương tiện. Sự tích hợp tương thuộc của hệ điều hành và các ứng dụng của Apple tạo ra sự tiện lợi mà khách hàng đánh giá cao vào thời điểm này bởi vì sự tiện lợi vẫn chưa đủ tốt. Có thể chỉ rõ được, có thể kiểm chứng được và có thể dự đoán được kết hợp lại tạo thành thuật ngữ “thông tin đầy đủ” cho một thị trường hiệu quả xuất hiện từ một giao diện, cho phép các công ty cạnh tranh với nhau trong khoảng cách đủ xa. Một nguyên lý cơ bản của chủ nghĩa tư bản là bàn tay vô hình trong thị trường cạnh tranh vượt quá sự giám sát của quản lý như một cơ chế điều phối giữa các tác nhân trong thị trường. Đây là lý do tại sao, khi một giao diện đơn thể được xác định, một ngành công nghiệp sẽ phân rã tại giao diện đó. Tuy nhiên, khi các điều kiện có thể chỉ rõ được, có thể kiểm chứng được và có thể dự đoán được không tồn tại, thị trường hiệu quả không thể hoạt động được. Trong những trường hợp này, quản lý giám sát và phối hợp thực hiện chức năng điều phối tốt hơn là thị trường cạnh tranh. Đây là một vấn đề cơ bản phát hiện đoạt giải của giáo sư Tarun Khanna và cộng sự, cho thấy rằng trong các nền kinh tế đang phát triển, các tập đoàn kinh doanh đa dạng sẽ chiến thắng các công ty tập trung, độc lập, trong khi điều ngược lại áp dụng cho các nước phát triển. Có thể tham khảo thêm Tarun Khanna và Krishna G. Palepu, “Why Focused Strategies May Be Wrong for Emerging Markets,” *Harvard Business Review*, July–August 1997, 41–51; và Tarun Khanna and Jan Rivkin, “Estimating the Performance Effects of Business Groups in Emerging Markets”, *Strategic Management Journal* 22 (2001): 45–74. Một nền tảng của các khái niệm trong việc tìm hiểu lý do tại sao tích hợp tổ chức là rất quan trọng khi các điều kiện của đơn thể không được đáp ứng được phát triển trong ngành kinh tế học chi phí giao dịch (TCE) mà nguồn gốc của nó là tác phẩm của Ronald Coase (RH Coase, “The Nature of the Firm” *Econometrica* 4 [1937]: 386–405). Coase lập luận rằng các công ty được tạo ra khi nó đã là “quá đắt” để đàm phán và thực thi hợp đồng giữa bên “độc lập”. Gần đây, tác phẩm của Oliver Williamson đã chứng minh ảnh hưởng trong việc nghiên cứu chi phí giao dịch là yếu tố quyết định ranh giới giữa các công ty. Có thể tham khảo OE Williamson, *Markets and Hierarchies* (New York: Free Press, 1975), “Transaction Cost Economics”, trong *The Economic Institutions of Capitalism*, ed., O. E. Williamson (New York: Free Press, 1985), 15–42; và “Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations”, in *Organizational Economics*, ed., J. B. Barney and W. G. Ouichi (San Francisco: Jossey-Bass, 1986). Đặc biệt, TCE đã được sử dụng để giải thích theo nhiều cách khác nhau, trong đó các công ty có thể mở rộng

quy mô hoạt động của họ, hoặc thông qua đa dạng hóa không liên kết (C. W. L. Hill, et al., "Cooperative Versus Competitive Structures in Related and Unrelated Diversified Firms," *Organization Science* 3, no. 4 [1992]: 501–521); Đa dạng liên kết (D. J Teece, "Economics of Scope and the Scope of the Enterprise," *Journal of Economic Behavior and Organization* 1 [1980]: 223–247) và DJ Teece, "Toward an Economic Theory of the Multiproduct Firm," *Journal of Economic Behavior and Organization* 3 [1982], 39–63), hoặc liên kết dọc (K. Arrow, *The Limits of Organization* [New York: W. W. Norton, 1974]; B. R. G. Klein, et al., "Vertical Integration, Appropriable Rents and Competitive Contracting Process," *Journal of Law and Economics* 21 [1978] 297–326; và K. R. Harrigan, "Vertical Integration and Corporate Strategy," *Academy of Management Journal* 28, no. 2 [1985]: 397–425). Nói một cách tổng quát, những nghiên cứu này được biết đến như mô hình về sự "thất bại của thị trường" để giải thích sự thay đổi trong quy mô của doanh nghiệp (K.N.M Dundas, và P.R Richardson, "Corporate Strategy and the Concept of Market Failure," *Strategic Management Journal* 1, no. 2 [1980]: 177–188). Chúng tôi hy vọng rằng mình đã thúc đẩy dòng suy nghĩ này bằng cách bổ sung một cách chính xác những vấn đề làm phát sinh những khó khăn trong việc ký kết hợp đồng, và cũng là trọng tâm của TCE.

17. Ngay cả khi các công ty tổng đài nội hạt địa phương trong ngành (ILECs) không hiểu rõ tất cả những sự phức tạp và hậu quả không lường trước bằng các kỹ sư CLECs, về mặt tổ chức, họ ở vị thế tốt hơn nhiều để giải quyết bất kỳ khó khăn nào bởi vì họ có thể khiếu nại đến các cơ chế tổ chức thay vì phải dựa vào các hợp đồng công kênh và rất có thể không đầy đủ trước đó.

18. Có thể tham khảo thêm Jeffrey Lee Funk, *The Mobile Internet: How Japan Dialed Up and the West Disconnected* (Hong Kong: ISI Publications, 2001). Đây quả thực là một nghiên cứu đặc biệt xuất sắc, bao gồm hàng loạt những phát hiện sâu sắc. Bằng ngôn ngữ riêng của mình, Funk cho thấy một lý do quan trọng khác giải thích tại sao DoCoMo và J-Phone rất thành công tại Nhật Bản, đó là họ đi theo mô hình mà chúng tôi mô tả trong chương 3 và 4 của cuốn sách này. Ban đầu họ nhắm vào nhóm khách hàng không sử dụng mạng (các thiếu nữ) và giúp họ thực hiện công việc mà họ đã cố gắng làm tốt hơn: vui chơi với bạn bè. Ngược lại, khi các công ty phương Tây thâm nhập vào thị trường này, họ hình dung ra đối tượng cho hình thức dịch vụ phức tạp này là những người đang sử dụng điện thoại di động (sử dụng chủ yếu cho công việc) và những người dùng Internet cố định hiện tại. Một quan điểm nội bộ về sự phát triển này có thể được tìm thấy trong Mari Matsunaga, *The Birth of I-Mode: An Analogue Account of the Mobile Internet* (Singapore: Chuang Yi Publishing, 2001).

Matsunaga là một trong những nhân vật chủ chốt trong sự phát triển của I-Mode tại DoCoMo.

19. Xem "Integrate to Innovate", một nghiên cứu của Deloitte Research được thực hiện bởi Michael E. Raynor và Clayton M. Christensen. Truy cập <http://www.dc.com/vcd>, hoặc gửi yêu cầu đến [delresearch@dc.com](mailto:delresearch@dc.com).

20. Một số độc giả quen thuộc với những trải nghiệm khác nhau của ngành công nghiệp điện thoại di động ở châu Âu và Mỹ có thể không đồng ý với đoạn này. Từ rất sớm, người châu Âu đã hợp lại xung quanh một tiêu chuẩn thỏa thuận từ trước gọi là GMS, cho phép người sử dụng điện thoại di động có thể dùng ở bất cứ quốc gia nào. Việc sử dụng điện thoại di động phổ biến nhanh hơn và đạt tỷ lệ thâm nhập cao hơn ở Mỹ, nơi mà rất nhiều tiêu chuẩn cạnh tranh đang "chiến đấu" với nhau. Nhiều nhà phân tích đã rút ra kết luận chung từ chiến lược của người châu Âu trong việc định sẵn một tiêu chuẩn chung

rằng luôn luôn nên tránh việc trùng lặp các cấu trúc cạnh tranh không tương thích một cách lãng phí. Chúng tôi tin rằng lợi ích của một tiêu chuẩn duy nhất đã bị phóng đại, và rằng những khác biệt quan trọng khác giữa Mỹ và châu Âu đã đóng góp đáng kể cho sự khác biệt trong tỷ lệ thâm nhập đã không được kể đến. Đầu tiên, những lợi ích của một tiêu chuẩn duy nhất có vẻ được thể hiện rõ nét ở phía cung chứ không phải lợi ích của phía cầu. Điều này có nghĩa là, bằng cách quy định một tiêu chuẩn duy nhất, các nhà sản xuất thiết bị mạng và thiết bị cầm tay của châu Âu có thể đạt được hiệu quả kinh tế nhờ quy mô lớn hơn là những công ty sản xuất cho thị trường Bắc Mỹ. Điều này cũng có thể đã được thể hiện dưới hình thức các mức giá thấp hơn cho người tiêu dùng, tuy nhiên, sự so sánh có ý nghĩa ở đây không phải giữa chi phí của điện thoại di động ở châu Âu và ở Mỹ – những dịch vụ này không cạnh tranh với nhau. Phép so sánh có nghĩa ở đây là so với điện thoại cố định tại mỗi thị trường. Và ở đây, điều đáng lưu ý là dịch vụ điện thoại cố định địa phương và đường dài ở châu Âu đắt hơn rất nhiều so với ở Bắc Mỹ, và kết quả là, điện thoại không dây trở thành một sản phẩm thay thế hấp dẫn hơn nhiều ở châu Âu so với ở Bắc Mỹ. Lợi ích được xem là ở phía cầu của việc sử dụng xuyên quốc gia, theo hiểu biết của chúng tôi, vẫn chưa được chứng minh qua việc sử dụng của người tiêu dùng châu Âu. Do đó, chúng tôi muốn đưa ra một lý do khác để giải thích cho sự thành công của điện thoại di động ở châu Âu, một nguyên nhân xác đáng hơn nhiều việc một học sinh nữ ở Thụy Điển có thể sử dụng di động trong kỳ nghỉ ở Tây Ban Nha, đó là sự cải thiện tương đối về chi phí và mức độ dễ dàng khi sử dụng điện thoại di động so với điện thoại cố định. Thứ hai, và có lẽ còn quan trọng hơn, quy định của châu Âu rằng “bên gọi trả tiền” đối với điện thoại di động trong khi luật của Bắc Mỹ là “bên nghe trả tiền”. Nói theo cách khác, ở châu Âu, nếu bạn gọi vào điện thoại di động của một người nào đó, bạn là người trả tiền, còn người nhận thì không phải trả mức phí nào. Ở Bắc Mỹ, nếu một ai đó gọi cho bạn vào di động của bạn, bạn sẽ phải trả tiền. Kết quả là, người châu Âu thoải mái hơn nhiều trong việc cho người khác số di động, do đó tỷ lệ sử dụng cũng tăng. Để biết thêm về chủ đề này, xem Strategis Group, “Nghiên cứu bên gọi trả tiền”; ITU-BDT quy định cơ sở dữ liệu viễn thông” và ITU Website: <<http://www.itu.int/ITU-D/ict/statistics>>. Kể đến tác động của mỗi nhân tố trên (tiêu chuẩn GSM, giá thấp hơn điện thoại cố định và bên gọi trả tiền), cũng như là các nhân tố chưa được dẫn ra khác không phải là một công việc đơn giản. Nhưng chúng tôi muốn nói rằng tác động của tiêu chuẩn duy nhất ít hơn rất nhiều so với những gì nó được công nhận và chắc chắn không phải là yếu tố chính trong việc giải thích tỷ lệ thâm nhập của điện thoại di động ở châu Âu cao hơn ở Bắc Mỹ.

1. Có hai cách nghĩ về một sản phẩm hay dịch vụ trong chuỗi giá trị. Chuỗi giá trị này có thể được khái quát bằng thuật ngữ về các quá trình, có nghĩa là, các bước giá trị gia tăng cần thiết để tạo ra hoặc chuyển giao nó. Ví dụ, các quy trình thiết kế, lắp ráp, tiếp thị, bán hàng và phân phối là các quy trình chung trong một chuỗi giá trị. Một chuỗi giá trị cũng có thể được hiểu theo thành phần, hoặc “hóa đơn nguyên liệu” đầu vào của một sản phẩm. Ví dụ, khối động cơ, khung gầm, hệ thống phanh và đoạn lắp ráp nhỏ điện tử để cấu thành một chiếc xe hơi là các thành phần của chuỗi giá trị xe. Giữ cả hai ý kiến về một chuỗi giá trị trong tâm trí là điều rất hữu ích, vì chuỗi giá trị cũng “lặp lại” – có nghĩa là chúng đều có mức độ phức tạp như nhau ở mọi cấp độ phân tích. Cụ thể là khi một sản phẩm đi qua quá trình xác định chuỗi giá trị, rất nhiều thành phần khác nhau được sử dụng. Nhưng tất

cả các thành phần ấy đều có trình tự riêng mà nó phải vượt qua. Sự phức tạp của việc phân tích chuỗi giá trị sản phẩm không thể tối giản một cách căn bản được. Câu hỏi đặt ra là nên tập trung vào mức độ phức tạp nào. 2. Nghiên cứu này được xây dựng dựa trên mô hình năm yếu tố và đặc tính giá trị của Giáo sư Michael Porter. Xem Michael Porter, *Competitive Strategy* (New York: Free Press, 1980) và *Competitive Advantage* (New York: The Free Press, 1985). Các nhà phân tích thường sử dụng mô hình năm yếu tố của Porter để xác định các công ty nào trong một hệ thống giá trị gia tăng có thể vận dụng tốt nhất cho lợi nhuận từ những công ty khác. Bằng nhiều cách, mô hình của chúng tôi trong chương 5 và 6 cung cấp một cái nhìn toàn diện của mô hình năm yếu tố, cho thấy rằng sức mạnh của các lực lượng này không phải là bất biến theo thời gian. 3. Theo quan sát chung, khi bạn xem xét thời cực thịnh của hầu hết các công ty lớn, có một khoảng thời gian mà các tính năng và độ tin cậy của sản phẩm không đáp ứng được nhu cầu của phần đông khách hàng. Kết quả là, họ có sản phẩm với cấu trúc độc quyền và sở hữu lợi thế chi phí cạnh tranh mạnh mẽ. Hơn nữa, khi họ giới thiệu sản phẩm cải tiến mới, các sản phẩm này sẽ duy trì một mức giá cao vì chức năng là chưa đủ tốt và các sản phẩm mới dần đáp ứng đủ nhu cầu. Điều này có thể đúng với hệ thống điện thoại Bell, xe tải Mack, máy ủi Caterpella, máy in Xerox, điện thoại di động Nokia và Motorola, bộ vi xử lý Intel, hệ điều hành Microsoft, thiết bị định tuyến Cisco, các dịch vụ tư vấn công nghệ thông tin và kinh doanh của EDS hay IBM, trường Kinh doanh Harvard và nhiều công ty khác. 4. Trong các phân tích sau đây, chúng tôi sẽ sử dụng thuật ngữ hệ thống con, có nghĩa là một dây chuyền thành phần và vật liệu cung cấp cho một phần bộ phận cần thiết để lắp ghép thành sản phẩm hoàn thiện. 5. Một lần nữa, chúng ta thấy mối liên kết với ý kiến của Giáo sư Michael Porter rằng có hai chiến lược “chung chung”: sự khác biệt và chi phí thấp (xem chương 2, ghi chú 12). Mô hình của chúng tôi không mô tả các cơ chế tạo nên chiến lược bền vững. Sự khác biệt bị phá hủy theo cơ chế dẫn đến dây chuyền hóa và phi tích hợp. Chiến lược chi phí thấp chỉ khả thi khi và chỉ khi các đối thủ cạnh tranh chi phí thấp không có đủ năng lực để cung cấp những gì khách hàng cần trong một tầng thị trường. Giá được thiết lập tại các giao điểm của đường cung và đường cầu – chính là chi phí bằng tiền mặt của nhà sản xuất cận biên. Khi nhà sản xuất cận biên có chi phí cao hơn, thì những nhà sản xuất chi phí thấp có thể thu được lợi nhuận hấp dẫn. Nhưng khi các đối thủ cạnh tranh chi phí cao đã biến mất và toàn bộ nhu cầu thị trường được cung cấp bởi nhà sản xuất chi phí thấp, thì sau đó một chiến lược chi phí thấp sẽ trở thành chiến lược chi phí ngang bằng. 6. Không phải tất cả các thành phần hoặc hệ thống con trong một sản phẩm đều góp phần tạo nên mức hiệu suất có giá trị đối với khách hàng. Những thành phần đáng quan tâm là “xác định hiệu suất” của các thành phần hoặc hệ thống con. Ví dụ trong trường hợp của một máy tính cá nhân, bộ vi xử lý, hệ thống điều hành và các ứng dụng từ lâu đã trở thành hệ thống con xác định hiệu suất. 7. Các nhà phân tích ước tính bao nhiêu tiền sẽ ở lại với ngành công nghiệp máy tính và bao nhiêu sẽ bị “rò rỉ” qua quá trình lắp ráp sản phẩm cuối cùng hoặc hệ thống cung cấp phụ tùng trong “Deconstructing the Computer Industry,” *Business Week*, 23 November 1992, 90-96. Như đã lưu ý trong phụ lục của chương này, chúng tôi hy vọng rằng phần lớn lợi nhuận của Dell đến trực tiếp từ hoạt động bán lẻ cho khách hàng chứ không phải từ hoạt động lắp ráp sản phẩm. 8. Với sự phản ánh chỉ trong một vài giây, có thể dễ dàng thấy rằng ngành công nghiệp quản lý đầu tư phải chịu các vấn

đề của phân loại theo ngành công nghiệp không liên quan đến lợi nhuận và tăng trưởng. Do đó, họ tạo ra một quỹ đầu tư cho “công ty công nghệ” và các quỹ khác cho “công ty chăm sóc sức khỏe”. Trong những danh mục đầu tư này là những công ty lắp ráp đang trên bờ vực của hàng hóa phổ biến. Michael Mauboussin, chiến lược gia đầu tư chính tại Credit Suisse First Boston, gần đây đã viết một bài viết về chủ đề này. Nó được xây dựng dựa trên mô hình lý thuyết mà chúng tôi đã tóm tắt trong phần giới thiệu của cuốn sách này, và ứng dụng của nó trong thế giới của đầu tư là rất sâu sắc. Xem Michael Mauboussin, *The Consilient Observer*, New York: Credit Suisse First Boston, 14 January 2003. 9.

Những độc giả đã quen thuộc với ngành công nghiệp ổ đĩa cứng có thể thấy sự mâu thuẫn giữa tuyên bố của chúng tôi rằng có rất nhiều lợi nhuận được thu về trong ngành sản xuất ổ đĩa với sự thật là những nhà sản xuất hàng đầu như Read-Rite và Komag đã không đạt thành công. Họ đã đạt được sự thịnh vượng bởi hầu hết các nhà sản xuất ổ đĩa cứng hàng đầu, đặc biệt là Seagate, đã tích hợp sản phẩm ổ đĩa cứng để tự kiếm lời thay vì những nhà cung cấp độc lập. 10. IBM đạt nhiều lợi nhuận ở các ổ đĩa cứng 3,5-inch, nhưng đó là ở cấp năng suất cao nhất của thị trường, nơi mà năng lực không đủ tốt và thiết kế sản phẩm phải tương thuộc. 11. Một báo cáo đầy đủ hơn về những phát triển đã được xuất bản trong Clayton M. Christensen, Matt Verlinden và George Westerman, “Disruption, Disintegration and the Dissipation of Differentiability,” *Industrial and Corporate Change* 11, no. 5 (2002): 955–993. Nghiên cứu đầu tiên của trường Kinh doanh Harvard đã tóm tắt những phân tích này và được lưu hành rộng rãi vào năm 1998 và 1999. 12. Chúng tôi đã cố ý sử dụng động từ ở thì hiện tại thường và thì tương lai tại đoạn này. Lý do là vào thời điểm bản báo cáo này lần đầu tiên được viết và chuyển tới nhà xuất bản, các lời tuyên bố chỉ là dự đoán. Sau đó, tổng lợi nhuận của ổ đĩa cứng 2,5 inch giảm đi đáng kể, đúng như mô hình đã dự đoán. Tuy nhiên, IBM đã lựa chọn bán toàn bộ ổ đĩa cứng cho Hitachi, tạo điều kiện cho các công ty khác bán những thành phần lợi nhuận cao. 13. Trước đây chúng tôi có đề cập đến việc Trường Kinh doanh Harvard có thêm một cơ hội để thực hiện chính xác chiến lược này trong quản lý giáo dục. Harvard viết và xuất bản đại đa số các nghiên cứu tình huống và rất nhiều các bài viết mà các giáo sư ở trường kinh doanh đã sử dụng như công cụ giảng dạy trong các khóa học về kiến trúc tương thuộc. Vì đào tạo quản lý về công việc và các trường đại học của doanh nghiệp (chính là những nhà sản xuất không tích hợp của khóa học lắp ráp) đã làm gián đoạn chương trình Thạc sỹ Quản trị Kinh doanh, trường Kinh doanh Harvard có một cơ hội tuyệt vời để bắt đầu mô hình kinh doanh thông qua chi nhánh xuất bản và họ không chỉ bán những bài báo và nghiên cứu tình huống như những thành phần trần mà còn bán cả hệ thống giá trị gia tăng. Những nghiên cứu này nên được thiết kế để trở nên đơn giản hơn đối với các giảng viên quản lý trong bối cảnh doanh nghiệp để lắp ráp tùy chỉnh các vật liệu có chất lượng, được cung cấp chính xác khi cần thiết, và được dạy một cách thuyết phục. (Xem Clayton M. Christensen, Michael E. Raynor và Matthew Verlinden, “Skate to Where the Money Will Be,” *Harvard Business Review*, November 2001.) 14. Điều này gợi ý rằng sức mạnh xây dựng thương hiệu của Hewlett-Packard sẽ trở nên mạnh mẽ với những khách hàng chưa thỏa mãn từ quỹ đạo cải thiện mà sản phẩm được định vị. Và điều này cũng cho thấy rằng thương hiệu HP sẽ yếu hơn nhiều so với các thương hiệu Intel và Microsoft, đi xuống từ cùng một điểm tới những khách hàng thỏa mãn nhiều hơn. 15. Chúng tôi rất

biết ơn Alana Stevens, một sinh viên theo học thạc sỹ quản trị kinh doanh Harvard của Giáo sư Christensen, vì những hiểu biết này mà chị đã phát triển trong nghiên cứu mang tên “A House of Brands or a Branded House?”. Stevens lưu ý rằng xây dựng thương hiệu đang dần chuyển từ sản xuất sản phẩm sang những kênh bán lẻ. Ví dụ, các nhà sản xuất thực phẩm và sản phẩm chăm sóc cá nhân có thương hiệu như Unilever và Procter & Gamble, tham gia các cuộc chiến thương hiệu với các kênh của họ mỗi ngày, bởi vì nhiều sản phẩm của họ còn hơn-cả-tốt. Ở Vương quốc Anh, những thương hiệu lớn như Tesco và Sainsbury đã quyết giành chiến thắng sau khi khởi điểm ở mức giá thấp hơn trong mỗi chủng loại mặt hàng và tiến dần lên. Tại Mỹ, các sản phẩm có thương hiệu đã “bám trụ” kiên trì hơn trên giá hàng, nhưng thường với chi phí cắt cổ. Sự dịch chuyển của thương hiệu trong nhóm đủ tốt đang đi theo con đường như Home Depot và Staples. Khi chức năng và độ tin cậy đã trở nên hơn-cả-tốt, nhưng sự đơn giản và tiện nghi của sản phẩm chưa đủ tốt thì sức mạnh thương hiệu đã bắt đầu dịch chuyển sang kênh có mô hình kinh doanh dựa trên những khía cạnh chưa thỏa mãn này. Procter & Gamble có vẻ như đã theo một chiến lược nhạy cảm bằng cách khởi động một chuỗi các sự gián đoạn thị trường mới đồng thời cung cấp năng lượng cần thiết cho những nỗ lực của các kênh để dịch chuyển lên phía trên thị trường, và bảo tồn sức mạnh của P & G để giữ thương hiệu cao cấp trên sản phẩm. Ví dụ, thương hiệu hệ thống làm sạch khô Dryel của nó là một sự phá vỡ thị trường mới vì nó cho phép các cá nhân thực hiện một điều mà, như trong lịch sử, chỉ có một chuyên gia mới có thể làm. Tụ giặt khô thì chưa đủ tốt, do đó, sức mạnh để xây dựng một thương hiệu có lợi nhuận có thể “lưu trú” trong sản phẩm một thời gian. Hơn nữa, cũng giống như thiết bị bán dẫn của Sony cho phép mua hàng giảm giá để cạnh tranh với các cửa hàng thiết bị, do đó Dryel của P & G đã cho Wal-Mart một phương tiện để dịch chuyển lên thị trường và bắt đầu cạnh tranh với các cơ sở giặt khô. P & G cũng làm điều tương tự với thương hiệu hệ thống tự làm trắng răng Crest, một phân khúc thị trường mới mà trước đây chỉ có thể được cung cấp bởi các chuyên gia. Chúng tôi cảm ơn một trong những cựu sinh viên của Giáo sư Christensen, David Dintenfass, một người quản lý thương hiệu toàn cầu của Procter & Gamble, đã chỉ ra điều này ra cho chúng tôi. 16. Khi chúng tôi chia sẻ những giả thuyết này với các sinh viên, một số đã hỏi liệu điều này có áp dụng cho các nhãn hiệu thời trang cao cấp nhất, chẳng hạn như Gucci, và cho các loại sản phẩm khác như mỹ phẩm. Những người biết chúng tôi có lẽ đã quan sát thấy rằng mặc đồ thời trang có thương hiệu không phải công việc mà ta cố thực hiện trong cuộc sống của mình. Do đó, chúng tôi thú nhận rằng không có hiểu biết nào về thế giới của thời trang cao cấp. Nó có lẽ sẽ vẫn tiếp tục thu được lợi nhuận mãi mãi. 17. Duy trì sự cạnh tranh ở cấp độ của chuỗi xác định giá trị gia tăng mà những nhà sản xuất xe hơi đang chiếm ưu thế là yêu cầu họ dịch chuyển đến cấu trúc phân phối mới – một sự tích hợp đầy cung ứng mà giao diện khách hàng đã sử dụng hiệu quả. Làm thế nào để thực hiện điều này và ý nghĩa hiệu suất của nó được khám phá dài trong nghiên cứu của Deloitte mang tên “Digital Loyalty Networks”, được cung cấp tại <<http://www.dc.com/research>>, hoặc trên [delresearch@dc.com](mailto:delresearch@dc.com). 18. Những độc giả tin vào hiệu quả của thị trường vốn và khả năng của các nhà đầu tư đa dạng hóa danh mục đầu tư của họ sẽ không nhận thấy bị kích nào trong những quyết định này. Sau những lần tước bỏ tài sản này, cổ đông của hai gã khổng lồ sản xuất xe hơi đã sở hữu cổ phần trong công ty thiết kế và lắp ráp ô tô, và trong các

công ty cung cấp hệ thống con. Chúng tôi đang viết cuốn sách này vì lợi ích của các nhà quản lý trong các công ty như General Motors và Ford mà chúng tôi mô tả những quyết định đó là không may. 19. Chúng tôi nói “thường” ở đây vì có những trường hợp ngoại lệ (hầu hết, nhưng không phải tất cả, đã chứng minh nguyên tắc này). Ví dụ, chúng tôi lưu ý chương này hai giai đoạn giá trị gia tăng có thể được đặt cạnh nhau, như bộ nhớ DRAM có thể phù hợp trong lắp ghép máy tính cá nhân. Và có những trường hợp nơi hai cấu trúc tương thuộc cần phải được tích hợp, chẳng hạn như khi một doanh nghiệp lấy nguồn kế hoạch phần mềm từ các công ty như SAP cần phải được đưa kèm vào quá trình kinh doanh độc lập. Thực tế rằng cả hai mặt đều không thể lắp ghép và định dạng được đã làm SAP triển khai thực hiện kế hoạch như được yêu cầu.

1. Một trong những nghiên cứu quan trọng nhất về chủ đề này được tóm tắt trong Dorothy Leonard-Barton, “Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development,” *Strategic Management Journal* 13 (1992): 111–125.

2. Các khái niệm trong chương này cố gắng xây dựng theo truyền thống của sự hiểu biết đáng được tôn trọng về khả năng của các tổ chức, được biết đến trong giới học thuật là “quan điểm dựa trên nguồn lực” (resource-based view - RBV) của công ty. Truyền thống này coi các nguồn lực như tài sản của một công ty và tìm cách giải thích sự khác biệt liên công ty trong hoạt động và tăng trưởng dựa trên sự khác biệt trong bổ sung nguồn lực. Ví dụ như K. R. Conner, “A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought Within IO Economics: Do We Have a New Theory of the Firm?” *Journal of Management* 17, no. 1 (1991): 121–154. Các công trình chuyên đề theo đề tài này là E. T. Penrose, *The Theory of the Growth of the Firm* (London: Basil Blackwell, 1959); và B. Wernerfelt, “A Resource-Based View of the Firm,” *Strategic Management Journal* 5 (1984): 171–180. Các công trình mới đây hơn bao gồm M. Peteraf, “The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View,” *Strategic Management Journal* 14, no. 3 (1993): 179–192; và J. Barney, “The Resource-Based Theory of the Firm,” *Organization Science* 7, no. 5 (1996): 469. Chúng tôi đã định nghĩa “nguồn lực” với phạm vi hẹp hơn so với nhiều nhà nghiên cứu RBV, bằng cách sử dụng thêm khái niệm – cụ thể là quy trình và giá trị – để nắm bắt các yếu tố cấu thành quan trọng của năng lực doanh nghiệp mà một trong số đó đã được chọn trong danh mục các nguồn lực. Ví dụ, D. Teece and G. Pisano, “The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction,” *Industrial and Corporate Change* 3, no. 3 (1994): 537–556; R. M. Grant, “The Resource-Based Theory of Competitive Advantage,” *California Management Review* 33, no. 3 (1991): 114–135; và J. Barney, “Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?” *Academy of Management Review* 11, no. 3 (1986): 656–665. Chúng tôi tin rằng trong nhiều trường hợp, những gì đã trở thành tranh luận về định nghĩa thực sự là do thất bại trong việc phân loại. Cơ cấu và lý thuyết trình bày trong chương này được tóm tắt theo hình thức sơ bộ trong một chương được bổ sung vào ấn bản thứ hai của Cuốn *The Innovator’s Dilemma*. Mô hình này bước đầu đã được công bố trong Clayton Christensen and Michael Overdorf, “Meeting the Challenge of Disruptive Change,” *Harvard Business Review*, March–April 2000.

3. Kết quả nghiên cứu được báo cáo bởi các nhà tâm lý học quản lý RHR Quốc tế chứng thực ước tính này. RHR gần đây đã công bố có đến 40% giám đốc điều hành cấp cao mới được tuyển đã thôi việc, hoặc làm việc kém hiệu quả, hoặc bị sa thải trong vòng hai năm nhận vị

trí mới (Globe & Mail, 1 April 2003, B1). 4. Tom Wolfe, *The Right Stuff* (New York: Farrar, Straus, and Giroux, 1979). 5. Phù hợp với khẳng định của chúng tôi trong chương 1 về cách một lý thuyết mạnh mẽ có thể mang lại khả năng dự báo cho một dự án như thế nào, nhiều nghiên cứu thời kỳ đầu về cách thuê đúng người cho đúng công việc đã phân loại các nhà quản lý tiềm năng theo các thuộc tính của họ. Hãy nhớ rằng các nhà nghiên cứu ngành hàng không thời kỳ đầu đã quan sát thấy một mối tương quan chặt chẽ giữa việc sở hữu các thuộc tính như cánh và lông vũ và khả năng bay. Nhưng họ chỉ có thể khẳng định về mối tương quan hay liên kết chứ không phải nhân quả. Chỉ khi các nhà nghiên cứu xác định cơ chế về cơ bản gây ra, và sau đó hiểu được những hoàn cảnh khác nhau mà người thực hành gặp phải thì mọi thứ mới có thể được dự đoán chính xác hơn. Trong trường hợp này, sở hữu nhiều thuộc tính cần có có thể có tương quan khá lớn với sự thành công trong nhiệm vụ, nhưng nó không phải là cơ chế quan hệ nhân quả cơ bản của thành công. 6. Morgan McCall, *High Flyers: Developing the Next Generation of Leaders* (Boston: Harvard Business School Press, 1998). Cuốn sách này cung cấp một cách suy nghĩ mới mẻ và nghiêm khắc về cách các quản lý nên học hỏi và đánh giá việc quản lý có khả năng giải quyết thành công thách thức phía trước. Chúng tôi khuyên rằng các học viên muốn tìm hiểu thêm về cách có được đúng người vào đúng nơi và đúng thời điểm hãy đọc trọn vẹn quyển sách này. 7. Tại giai đoạn sau trong sự phát triển của dự án, tất nhiên sẽ cần đến các giám đốc điều hành đã tham gia các khóa học trong các trường học kinh nghiệm liên quan đến mở rộng quy mô kinh doanh – và sau đó điều hành hiệu quả một tổ chức. Một lý do khiến nhiều dự án thất bại sau thành công bước đầu với một sản phẩm duy nhất là do những người sáng lập thiếu trực giác và kinh nghiệm trong việc tạo ra những quy trình có thể liên tục tạo ra sản phẩm tốt hơn, sản xuất và cung cấp chúng một cách đáng tin cậy. 8. Đặc tính toàn diện và hợp lý nhất của quy trình mà chúng tôi từng thấy là ở “The Processes of Organization and Management,” *Sloan Management Review*, Summer 1998. Khi chúng tôi sử dụng từ “quy trình”, nó bao gồm tất cả các kiểu quy trình mà Garvin đã xác định. 9. Dưới nhiều hình thức khác nhau, nhiều học giả đã khám phá chi tiết khái niệm “quy trình” là khối xây dựng cơ bản của năng lực tổ chức và lợi thế cạnh tranh. Có lẽ trong số các công trình như vậy, có ảnh hưởng nhất là R. R. Nelson and S. G. Winter, *An Evolutionary Theory of Economic Change* (Cambridge, MA: Belknap Press, 1982). Nelson và Winter nói đến “thói quen” mà không phải là quy trình, nhưng khái niệm cơ bản là như nhau. Họ chứng minh rằng các công ty xây dựng lợi thế cạnh tranh bằng cách phát triển các thói quen tốt hơn so với các công ty khác, và rằng thói quen tốt chỉ được phát triển thông qua việc lặp lại một cách nhất quán các hành vi hiệu quả. Sau khi được thành lập, các thói quen tốt sẽ khó thay đổi. Ví dụ, M. T. Hannan and J. Freeman, “The Population Ecology of Organizations,” *American Journal of Sociology* 82, no. 5 (1977): 929–964. Các công trình sau này đã khám phá và chứng minh sức mạnh của khái niệm về quy trình (được gọi với nhiều cái tên khác nhau, năng lực của tổ chức, khả năng thay đổi, và năng lực cốt lõi) như một nguồn lợi thế cạnh tranh. Ví dụ về các công trình này bao gồm Examples of this work include D. J. Collis, “A Resource-Based Analysis of Global Competition: The Case of the Bearings Industry,” *Strategic Management Journal* 12 (1991): 49–68; D. Teece and G. Pisano, “The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction,” *Industrial and Corporate Change* 3, no. 3 (1994): 537–556; và C. K. Prahalad and G.

Hamel, "The Core Competence of the Corporation," *Harvard Business Review*, May–June 1990, 79–91. Quan điểm của chúng tôi là dù những nghiên cứu này đã vô cùng sâu sắc, ví dụ như nghiên cứu về quan điểm nguồn lực mà chúng ta nói trong ghi chú 3, nhưng nó bị giới hạn hoặc của việc mở rộng định nghĩa của "quy trình" để bao gồm tất cả các yếu tố quyết định lợi thế cạnh tranh, hoặc vì lợi ích của sự hiểu biết toàn vẹn, không bao gồm các yếu tố quan trọng của khả năng của doanh nghiệp trong phạm vi phân tích. Để biết thêm về điều này, đọc A. Nanda, "Resources, Capabilities, and Competencies," in *Organizational Learning and Competitive Advantage*, eds. B. Moingeon and A. Edmondson (New York: The Free Press, 1996), 93–120. 10. Đọc Leonard-Barton, "Core Capabilities and Core Rigidities". 11. Đọc C. Wickham Skinner, "The Focused Factory," *Harvard Business Review*, May–June 1974. 12. Chet Huber, chủ tịch sáng lập dịch vụ viễn thông tin học OnStar của General Motors, đã cho chúng ta thấy tầm quan trọng của sự phân biệt giữa nguồn lực (con người) và các quy trình: "Một trong những bài học lớn nhất tôi nhận ra rằng công ty cần sẵn sàng chấp nhận rủi ro để tạo lợi nhuận chứ không phải là cá nhân trong công ty. Các cá nhân cần hành động giống như những vận động viên bơi nghệ thuật để giữ cho các tổ chức liên kết tốt." Clayton M. Christensen and Erik Roth, "OnStar: Not Your Father's General Motors (A)," Case 9-602-081 (Boston: Harvard Business School), 12. 13. Khái niệm về giá trị, như chúng tôi định nghĩa ở đây, tương tự như khái niệm "bối cảnh cấu trúc" và "bối cảnh chiến lược" đã nổi lên trong việc nghiên cứu về quá trình phân bổ nguồn lực. Những công trình quan trọng về chủ đề này bao gồm J. L. Bower, *Managing the Resource Allocation Process* (Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1972), và R. Burgelman, "Corporate Entrepreneurship and Strategic Management: Insights from a Process Study," *Management Science* 29, no. 12 (1983): 1349–1364. 14. Chương 8 xem xét sâu hơn các ảnh hưởng của giá trị trong phân bổ nguồn lực và đưa ra chiến lược. 15. Ví dụ, Toyota vào thị trường Bắc Mỹ với mẫu Corona, một sản phẩm nhắm vào các tầng giá thấp nhất của thị trường. Khi nhóm mức tiếp nhận của thị trường trở nên đông đảo với các mẫu xe trong giống nhau như Nissan, Honda và Mazda, cạnh tranh giữa các đối thủ cạnh tranh với chi phí thấp ngang nhau khiến lợi nhuận giảm. Toyota phát triển xe hơi tinh vi hơn nhắm đến cấp cao hơn của thị trường để cải thiện lợi nhuận của mình. Gia đình xe Corolla, Camry, 4-Runner, Avalon và Lexus đã được giới thiệu như phản ứng của họ với áp lực cạnh tranh – Toyota giữ lợi nhuận của mình ở mức tốt bằng cách chuyển lên thị trường cao hơn. Trong quá trình này, Toyota phải thêm chi phí cho hoạt động thiết kế, sản xuất và hỗ trợ xe hơi thuộc tầm cỡ này. Sau đó họ quyết định thoát khỏi mức chấp nhận của thị trường, tìm thấy lợi nhuận có thể kiếm được ở đó là không thể chấp nhận được với cơ cấu chi phí đã chuyển đổi của mình. Toyota gần đây đã giới thiệu mô hình Echo của nó trong nỗ lực để trở lại các mức chấp nhận với chiếc xe ở mức giá 14.000 đô-la – gọi lại nỗ lực định kỳ của các nhà sản xuất ô tô Mỹ để thiết lập lại vị trí ở thị trường giá thấp. Quản lý cấp cao của Toyota quyết định tung ra mô hình mới này là một chuyện. Tuy nhiên, để thực hiện chiến lược này thành công, nhiều người trong hệ thống Toyota, bao gồm cả các đại lý, sẽ phải đồng ý rằng bán nhiều xe hơi với mức lợi nhuận thấp hơn là cách tốt hơn để công ty tăng lợi nhuận và giá trị vốn chủ sở hữu so với bán Camry, Avalon và Lexus. Chỉ thời gian mới có thể biết chắc chắn liệu Toyota có thành công trong việc tăng giá trị phát triển của công ty hay không. 16. Đọc Edgar Schein, *Organizational*

Culture and Leadership (San Francisco: Jossey-Bass, 1988). Mô tả của chúng tôi về sự phát triển của nền văn hóa của một tổ chức bắt nguồn nhiều từ nghiên cứu của Schein. 17. Giáo sư Michael Tushman của Đại học Harvard và Charles O'Reilly của Stanford đã nghiên cứu sâu sự cần thiết trong việc quản lý các tổ chức theo cách này để tạo ra những gì họ gọi là “các tổ chức thuận cả hai mặt”. Như chúng tôi hiểu về công trình của họ, họ khẳng định rằng không đủ khi chỉ đơn giản là tách ra khỏi một tổ chức độc lập để theo đuổi các cải cách phá vỡ quan trọng nhưng không phù hợp với giá trị của tổ chức chính. Lý do là thường thì giám đốc điều hành tạo ra một tổ chức độc lập để tách phá vỡ ra khỏi hoạt động của họ để họ có thể tập trung vào quản lý kinh doanh cốt lõi. Để tạo ra một tổ chức thật sự thuận cả hai mặt, Tushman và O'Reilly khẳng định rằng hai tổ chức khác nhau cần phải được đặt trong một bộ phận kinh doanh. Trách nhiệm quản lý tổ chức đột phá và tổ chức bền vững cần phải ở một cấp độ trong tổ chức mà cả hai không được xem xét như các doanh nghiệp trong một danh mục đầu tư. Thay vào đó, chúng nên trong cùng một nhóm hoặc đơn vị kinh doanh mà quản lý có đủ các thông tin để chú ý cẩn thận những gì nên được tích hợp và chia sẻ giữa các nhóm, và những gì nên được thực hiện tự chủ. Đọc Michael L. Tushman and Charles A. O'Reilly, *Winning Through Innovation: A Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal* (Boston: Harvard Business School Press, 2002). 18. Trong quá khứ, một số doanh nghiệp mạo hiểm với vốn được hỗ trợ, đặc biệt là trong lĩnh vực viễn thông và chăm sóc sức khỏe, đã đi theo một chiến lược cải cách đột phá – qua cải cách bền vững – nhảy vọt về phía trước cả các nhà lãnh đạo trên quỹ đạo bền vững và sau đó nhanh chóng bán hết cổ phần cho các công ty uy tín lớn hơn đang di chuyển trên quỹ đạo phía sau họ. Chiến lược này có hiệu quả – không phải vì giá trị của công ty uy tín hạn chế họ khỏi việc nhắm đến cùng một sự đổi mới, mà bởi quy trình của họ không nhanh như những người mới bắt đầu. Đây là một cách chứng minh về đổi hướng lợi nhuận, nhưng nó không phải một lộ trình mà một doanh nghiệp tăng trưởng mới có thể được tạo ra. Hoặc là bằng cách mua lại sản phẩm hoặc đánh bại các đối thủ mới, các công ty có uy tín cuối cùng sẽ cung cấp các sản phẩm cải tiến như là một phần của dòng sản phẩm của mình, và doanh nghiệp phát triển nó đầu tiên sẽ không tồn tại. Những doanh nghiệp mới bắt đầu cơ bản bao gồm các đội dự án cao cấp, phát triển sản phẩm một cách độc lập và sau đó bị giải tán khi các sản phẩm đã sẵn sàng thương mại hóa. Nó là một cơ chế mà theo đó công ty uy tín với vốn chủ sở hữu có giá trị hấp dẫn có thể trả tiền cho nghiên cứu và phát triển bằng vốn chủ sở hữu chứ không phải là chi phí. 19. Sự thành lập công ty con Xiameter của công ty Dow Corning là một ví dụ chính xác về tình huống này. Xiameter là công ty có độ tin cậy cao, chi phí bán hàng thấp và mô hình kinh doanh phân phối cho phép công ty tạo lợi nhuận hấp dẫn ở mức giá bình dân cho các sản phẩm silicon tiêu chuẩn. Khách hàng cần dịch vụ chi phí cao hơn để hướng dẫn các quyết định mua bán có thể mua silicon của họ thông qua cấu trúc bán hàng chính và cơ cấu phân phối của Dow Corning. 20. Chúng tôi đưa ra khẳng định này chỉ với mục đích minh họa. Tại thời điểm viết bài này, cửa hàng bán lẻ và trực tuyến được thành lập rất tốt như là một làn sóng phá vỡ trong bán lẻ đến mức nếu một cửa hàng bách hóa cố gắng tạo ra một ngành kinh doanh mới tăng trưởng trực tuyến mới, nó sẽ theo một chiến lược duy trì như một doanh nghiệp mới, có liên quan đến các công ty tạo ra bán lẻ trực tuyến. Ngay cả một người khổng lồ như Macy's có khả năng sẽ mất các công ty đang trong quá trình dịch chuyển bền vững

trên đường cong phá vỡ. Mua lại một công ty có một vị trí vững chắc trên quỹ đạo phá vỡ đó – như Sears đã làm khi mua lại Lands End – là cách thức duy nhất mà các cửa hàng bách hóa có thể bắt được làn sóng này. 21. Cũng như Merrill Lynch, Goldman Sachs đã triển khai hệ thống giao dịch trên Internet cho các khách hàng hiện có trong doanh nghiệp môi giới dịch vụ trọn gói chính thống của họ. Công nghệ, như một hệ quả, thực hiện theo cách duy trì các giá trị, hay cấu trúc chi phí của các đơn vị kinh doanh. Trên thực tế, việc thực hiện giao dịch trên Internet có thể sẽ tăng thêm chi phí cho cấu trúc công ty bởi đó là một lựa chọn bổ sung và không thay thế kênh môi giới kinh doanh truyền thống. Xem Dennis Campbell and Frances Frei, “The Cost Structure and Customer Profitability Implications of Electronic Distribution Channels: Evidence from Online Banking,” working paper, Harvard Business School, Boston, 2002. 22. Một loạt nghiên cứu thú vị cũng đưa ra kết luận tương tự. Xem Rakesh Khurana, *Searching for a Corporate Savior: The Irrational Quest for Charismatic CEOs* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 2003). Khurana thấy rằng việc đưa vào một công ty các quản lý với hồ sơ cá nhân xuất sắc, những “siêu sao”, những người theo cách nói của chúng tôi có những thuộc tính đa dạng mà nhiều người phải thèm muốn, gặp thất bại thường xuyên hơn nhiều người nghĩ. 23. Xem Kim B. Clark and Steven C. Wheelwright, “Organizing and Leading Heavyweight Development Teams,” *California Management Review* 34 (Spring 1992): 9–28. Các khái niệm được mô tả trong bài viết này cực kỳ quan trọng. Chúng tôi đặc biệt khuyến khích các nhà quản lý quan tâm đến những vấn đề này nên nghiên cứu nó một cách kỹ lưỡng. Clark và Wheelwright xác định một nhóm cao cấp là nhóm gồm những thành viên rất tận tụy và đoàn kết. Nhiệm vụ của mỗi thành viên trong nhóm là không đại diện cho nhóm chức năng của mình trong nhóm, mà hoạt động như một người quản lý chung chịu trách nhiệm cho sự thành công của toàn bộ dự án, và tích cực tham gia vào các quyết định và công việc của các thành viên đến từ từng bộ phận chức năng. Khi cùng làm việc với nhau để hoàn thành dự án, họ sẽ tìm ra cách thức mới để tương tác, phối hợp và ra quyết định để tạo ra các quy trình hoặc khả năng mới, cần thiết cho sự thành công trong công việc kinh doanh mới trên cơ sở liên tục. Những cách để công việc hoàn thành sau đó có thể được cơ cấu hoá như doanh nghiệp mới hoặc phát triển dòng sản phẩm. 24. Bước đột phá về khái niệm cơ bản dẫn đến những kết luận trong đoạn này xuất phát từ các nghiên cứu chuyên đề của Rebecca M. Henderson và Kim B. Clark, “Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Systems and the Failure of Established Firms,” *Administrative Science Quarterly* 35 (1990): 9–30. Đây là nghiên cứu, theo quan điểm của chúng tôi, nâng trạng thái xây dựng lý thuyết trong nghiên cứu quá trình từ phân loại dựa trên thuộc tính thành dựa trên hoàn cảnh. Ý tưởng cơ bản của họ là trong một khoảng thời gian, các mô hình giao tiếp, tương tác và phối hợp giữa những người chịu trách nhiệm thiết kế một sản phẩm mới (quy trình phát triển sản phẩm mà công ty dựa vào) sẽ phản ánh mô hình trong đó các thành phần của sản phẩm tương tác với cấu trúc sản phẩm. Trong hoàn cảnh mà cấu trúc không thay đổi từ thể hệ này sang thể hệ khác, quy trình theo thói quen này sẽ tạo điều kiện thuận lợi cho các loại tương tác cần thiết cho thành công. Nhưng trong hoàn cảnh mà các tổ chức phát triển phải thay đổi cấu trúc đáng kể để nhân viên cần tương tác với những người khác về các chủ đề khác và với thời gian khác nhau, thì cùng một quá trình quen thuộc sẽ cản trở sự thành công. Trong nhiều cách, sự phán đoán và khuyến nghị về thay đổi quy trình

trên các trục thẳng của hình 7-1 xuất phát từ công trình của Henderson và Clark. Sự phán đoán và khuyến nghị trên các trục ngang liên quan đến các giá trị của tổ chức xuất phát từ cuốn *The Innovator's Dilemma*, lần lượt được xây dựng trên công trình của giáo sư Bower và Burgelman mà chúng tôi đã trích dẫn ở nơi khác. Phần nghiên cứu này dường như cũng đã nâng tình trạng lý thuyết phân loại thành lý thuyết dựa trên tình huống. 25. Chúng tôi đã quan sát thấy một xu hướng khó chịu trong số các nhà quản lý tìm kiếm các giải pháp phù hợp cho tất cả những thách thức mà họ phải đối mặt, chứ không phải là phát triển cách áp dụng các giải pháp thích hợp cho vấn đề. Về vấn đề cụ thể này, trong những năm 1990, một số nhà quản lý dường như đã kết luận rằng các đội nhóm cao cấp là “câu trả lời” của họ và đảo lộn toàn bộ tổ chức phát triển của họ bằng cách sử dụng các nhóm phát triển cao cấp cho tất cả các dự án. Sau một vài năm, hầu hết trong số họ quyết định rằng đội nhóm cao cấp, dù họ cung cấp những lợi ích về tốc độ và sự kết hợp, lại quá tốn kém – và họ sau đó đảo lộn toàn bộ tổ chức trở lại vào chế độ các nhóm ít quan trọng. Một số công ty được trích dẫn trong bài đã gặp phải những vấn đề này, và không biết làm thế nào để sử dụng những nhóm thích hợp trong hoàn cảnh thích hợp. 26. Xem Charles A. Holloway, Steven C. Wheelwright, and Nicole Tempest, “Cisco Systems, Inc.: Acquisition Integration for Manufacturing,” Case OIT26 (Palo Alto and Boston: Stanford University Graduate School of Business and Harvard Business School, 1998). 27. Chúng tôi nhận ra rằng đây là một tuyên bố nguy hiểm, có thể là một tuyên bố chính xác hơn khi nói là tại thời điểm viết bài này, không ai có vẻ như có thể đưa ra một chiến lược phá vỡ khả thi cho ngân hàng trực tuyến. Có thể là khả thi, ví dụ như Ngân hàng E\*Trade xây dựng thành công một ngân hàng phá vỡ cấp thấp. Chúng tôi trích dẫn trong ghi chú 21 một trong những chuỗi nghiên cứu mà Giáo sư Frances Frei của Trường Kinh doanh Harvard đã viết với các đồng tác giả khác nhau về tác động của việc cung cấp các kênh dịch vụ mới cho khách hàng. Khi các ngân hàng uy tín bổ sung thêm máy ATM, điện thoại và các dịch vụ trực tuyến cho khách hàng, họ đã không thể chấm dứt các kênh giao dịch cũ của dịch vụ, ví dụ như thu ngân trực tiếp và cán bộ cho vay. Kết quả là, Frei đã cho thấy rằng việc cung cấp các kênh chi phí dịch vụ thấp hơn thực sự lại tăng thêm chi phí, bởi vì chúng là thêm vào, không phải thay thế. Có thể Ngân hàng E\*Trade, khi không có tài sản cơ sở hạ tầng và chi phí dịch vụ, thực sự có thể tạo ra một mô hình kinh doanh có chi phí thấp đủ thấp để có thể kiếm được lợi nhuận hấp dẫn ở mức giá chiết khấu cần thiết để giành chiến thắng. 28. Quay vòng hàng trữ kho của một cửa hàng bán lẻ không phải dễ dàng tăng vọt (xem chương 2, ghi chú 18). Khi đi lên, các nhà bán lẻ thực hiện một cấu trúc quay vòng hàng tương đối cứng nhắc biến thành các sản phẩm lợi nhuận cao hơn, dẫn đến một sự cải thiện ngay lập tức về Lợi nhuận trên đầu tư (ROI). Hướng đến thị trường đang đi xuống đòi hỏi phải mang cùng một cấu trúc quay vòng hàng hóa cứng nhắc thành các sản phẩm lợi nhuận thấp hơn, dẫn đến ảnh hưởng lớn ngay lập tức lên lợi nhuận đầu tư. (\*) Người Bắc Mỹ Bản Địa được gọi tên theo nhiều cách khác nhau. Trong tác phẩm này, các tác giả và Peggy gọi họ là “Người Bắc Mỹ Bản Địa”. Nhưng trong lời nói của Andy, anh tự gọi mình là “Người Da Đỏ”. Cả hai thuật ngữ này đều được sử dụng với mức độ tôn trọng như nhau. (1) Đội biệt kích Carlson do thiếu tá Evans F. Carlson trực tiếp lãnh đạo. Những người lính của Sư đoàn Biệt kích Thủy quân Lục chiến Số 2 này nổi tiếng về sự nhiệt huyết, về tinh thần đồng đội và khả năng thực hiện chiến công trong các cuộc chiến đấu. Đơn vị này được thành

lập bảy tuần sau trận Trân Châu Cảng và những chiến thắng của sư đoàn được ghi lại trong cuốn sách Gung Ho! của tác giả - trung úy W.S. François. Khi quyển sách này được chuyển thể thành phim với sự tham gia diễn xuất của diễn viên gạo cội Randolph Scott, thuật ngữ Gung Ho mới được nhiều người biết đến. 1 Xem: Hiệp hội Quan hệ Con người Nhật Bản, Kaizen Teian 1: Thiết lập Hệ thống Đề xuất Cải tiến Liên tục thông qua Thực hiện Đề xuất của Người lao động. 2 Thuật ngữ này đã được sử dụng trong cuốn Kaizen Teian 1: Thiết lập Hệ thống Đề xuất Cải tiến Liên tục thông qua Thực hiện Đề xuất của Người lao động. (BBT) 1. Masaaki Imai, Kaizen: Chìa khóa dẫn tới thành công trong cạnh tranh của Nhật Bản (New York: McGraw-Hill, 1986). \* So sánh này chỉ mang tính tổng quát vì có những công ty ngoài Nhật Bản hoạt động ở Mỹ áp dụng hệ thống đề xuất của Nhật và cũng có những công ty Nhật áp dụng hệ thống đề xuất của Mỹ. 1. Thông tin chi tiết hơn về hệ thống báo cáo Kaizen được trình bày trong cuốn Kaizen Teian 3, Productivity Press, 1992. Second best: gần tối ưu. Thí dụ xin xem thêm sách “Đánh thức con Rồng ngủ quên”, Phạm Đỗ Chí và Trần Nam Bình (chủ biên), Thời báo Kinh tế Sài Gòn (tái bản, 2002); hay “Kinh Tế tế Việt Nam Trên trên đường hóa Rồng”, Phạm Đỗ Chí (chủ biên), Nhà xuất bản Trẻ (2004). Báo Đầu tư, ngày 26/10/2009, trang 4, : xem bài “Tái cơ cấu kinh tế: Áp lực nội tại” của tác giả Bảo Duy phỏng vấn TS. Nguyễn Đình Cung thuộc Viện Nghiên cứu Quản lý Kinh tế Trung ương. Xem Phạm Đỗ Chí, Kinh tế Việt Nam Trên trên Đường đường Hóa hóa Rồng, chương 10, Nhà xuất bản Trẻ, 2004. Không kể các chi tiêu ngoài ngân sách Kể cả các chi tiêu ngoài ngân sách Nợ của chính phủ và nợ bảo lãnh bởi chính phủ Trần Văn Thọ (Đại học Waseda, Tokyo), chương “Đã qua rồi một thời Đổi mới”, trong sách “Việt Nam từ năm 2011 – —Vượt lên sự nghiệt ngã của thời gian” (trang 43-48), Nhà xuất bản Tri Thức (2011). Báo Đầu tư, ngày 26/10/2009, trang 4, đã dẫn. Yếu tố dẫn đến thành công của Việt Nam có thể giải thích rất rõ bằng lý thuyết thặng dư công suất (excess capacity) của giáo sư Ari Kokko thuộc Trường Kinh doanh Copenhagen, Đan Mạch. Nội dung phần này và phần tiếp theo được lấy từ các bài nghiên cứu “Không gian sản phẩm quyết định phát triển của các quốc gia” (product space conditions development of nations) của các tác giả C. A. Hidalgo, B. Klinger, A.-L. Barabási và R. Hausmann. Hải Lý, Sóng ngầm, Thời báo Kinh tế Sài Gòn, số 37/2010, tr.18. Thời báo Kinh tế Việt Nam, ngày 2-4/9/2010, TR.19. Ngọc Đào, vốn đầu tư xã hội tăng mạnh. Trung tâm Nghiên cứu Chính sách và Phát triển (Development and Policies Research Center - DEPOCEN), 216 Trần Trần Quang KhaiKhải, Hà Nội, Việt Nam. Quan điểm được thể hiện trong bài viết này mang tính cá nhân, không nhất thiết phản ánh quan điểm của DEPOCEN. Mọi ý kiến đóng góp xin gửi về địa chỉ hatrang@depocen.org hoặc ngocanh@depocen.org. Chúng tôi xin chân thành cảm ơn chị Nguyễn Thị Huyền, thực tập sinh, và chị Bùi Thu Hà, trợ lý nghiên cứu đã hỗ trợ nhóm chúng tôi để hoàn thành bài viết này. Tổng cục Thống kê. Theo như HSBC tháng 3 năm 2011, tỷ lệ lạm phát của Việt Nam năm 2011 có thể là 9,9%, theo ANZ thì con số này là 10%. Theo số liệu của CECI, tỷ giá ở đây là tỷ giá trung bình tháng. IMF (2010). IMF (2010), đã dẫn. Hiểu theo nghĩa rộng, phần này đề cập đến thâm hụt vãng lai, bởi cấu thành của cán cân vãng lai bao gồm nhiều khoản mục, nhưng thành phần chính của nó là cán cân thương mại. Thực tế Việt nam Nam cho thấy thâm hụt thương mại là cấu phần chính của thâm hụt vãng lai. Nguyễn Thắng, Nguyễn Ngọc Anh, Nguyễn Đức Nhật, Nguyễn Cao Đức (2008), Thâm hụt tài khoản vãng lai: Nguyên nhân và giải pháp, Tạp chí

Nghiên cứu kinh tế số 363 tháng 8 năm 2008, trang 3-19. Tính toán theo số liệu từ Quỹ Tiền tệ Quốc tế, (2010), Vietnam: 2010 Article IV Consultation—Staff Report and Public Information Notice. IMF, Tham vấn điều khoản 4, năm 2003; 2006; 2010.

[http://www.economywatch.com/economic-statistics/economic-indicators/Current\\_Account\\_Balance\\_US\\_Dollars/](http://www.economywatch.com/economic-statistics/economic-indicators/Current_Account_Balance_US_Dollars/) truy cập ngày 24/02/2011. Bản thân việc nhập siêu và thâm hụt tài khoản vãng lai về nguyên tắc là không tốt và cũng không xấu. Nó chỉ xấu khi thâm hụt quá lớn và dẫn tới khủng hoảng cán cân thanh toán, mất giá đồng tiền. Tuy nhiên, dường như có một quan niệm khá phổ biến (không chỉ ở Việt Nam) là (i) nhập siêu và thâm hụt tài khoản vãng lai là không tốt và thể hiện một nền kinh tế yếu kém; và (ii) xuất siêu và có thặng dư trên tài khoản vãng lai là điều tốt và thể hiện một nền kinh tế có khả năng cạnh tranh tốt. Mặc dù trong một số ít trường hợp, quan niệm như trên không phải là không đúng, nhưng theo lý lý thuyết kinh tế thì không hẳn là như vậy. Trong nhiều trường hợp, thì thâm hụt cán cân thương mại là lại thể hiện một nền kinh tế đang tăng trưởng tốt. Khi một nền kinh tế có tiềm năng tăng trưởng tốt, có nhiều cơ hội đầu tư với lợi nhuận cao, nhu cầu đầu tư cao hơn khả năng tiết kiệm trong nước, điều này sẽ làm cho các dòng vốn nước ngoài chảy vào quốc gia đó để đáp ứng nhu cầu đầu tư. Tức là một quốc gia có thể sử dụng nguồn lực của nước khác để phát triển kinh tế trong nước. Ngược lại, một tài khoản vãng lai có thặng dư lại có thể là dấu hiệu bất ổn của nền kinh tế, dòng vốn trong nước chảy ra nước ngoài tìm kiếm những cơ hội đầu tư tốt hơn. Tức là nguồn lực không được sử dụng cho phát triển nền kinh tế trong nước. Các nguồn vốn này đều có khả năng giảm mạnh nếu thâm hụt lớn vẫn diễn ra trong năm 2011. Có thể lý giải điều này bởi là do hàng hóa từ Trung Quốc có tính cạnh tranh cao về giá cả, bên cạnh đó khoảng cách công nghệ với Việt Nam không nhiều như từ các nước phát triển nên với trình độ lao động và kinh tế của Việt Nam thì những hàng hóa này sẽ dễ dàng được hấp thu hơn. Nhập khẩu những mặt hàng như xe ô tô, rượu ngoại, trang sức, thuốc lá, điện thoại... tăng mạnh. Năm 2010, giá trị nhập khẩu những mặt hàng này lên tới 9 tỷ USD, so với con số nhập siêu hơn 12 tỷ USD thì lượng tiêu dùng hàng hóa xa xỉ này là rất lớn. Cần phải lưu ý là Việt Nam nhập khẩu nhiều máy móc và công nghệ từ Trung Quốc để phát triển sản xuất trong nước song những công nghệ này đang bị đánh giá là công nghệ loại 3, những công nghệ sản xuất lạc hậu, năng suất chưa không cao và có tác động xấu đối với môi trường. Như vậy công nghệ mà Việt Nam nhập khẩu liệu có phải công nghệ tốt cho phát triển kinh tế? Hệ số lan tỏa của một ngành phản ánh mức độ liên kết kết của ngành đó với các ngành khác trong một nền kinh tế và đo lường tác động tiềm tàng đối với các ngành khi có thay đổi từ một ngành riêng lẻ. Về bản chất, có hai loại hệ số lan tỏa là hệ số lan tỏa cùng chiều và hệ số lan tỏa ngược chiều Bùi Trinh (2010), Measuring the effective rate of protection in Vietnam's economy with emphasis on the manufacturing industry: an input – output approach, Depocen working paper series N0. 2010/12, Development and Policies Research Center, available at [http://depocenwp.org/upload/pubs/BuiTrinh/ERP\\_Paper\\_DEPOCENWP.pdf](http://depocenwp.org/upload/pubs/BuiTrinh/ERP_Paper_DEPOCENWP.pdf) Do thuế các nguyên liệu đầu vào và tỷ trọng nguyên liệu đầu vào nhập khẩu của ngành này cao. Điều này có thể thấy rõ hơn ở chỉ số thể hiện mức độ lan tỏa của những ngành này trong nền kinh tế đều lớn hơn mức trung bình toàn nền kinh tế. Dựa trên số liệu từ <http://stat.wto.org/TariffProfile/WSDBtariffPFExport.aspx?>

Language=E&Country=VN truy cập ngày 02/03/2011. Tuy nhiên, theo một nghiên cứu gần đây của Peter Naray và cộng sự (2009) [5] thì việc áp dụng thuế suất cao hơn trong khung cam kết được phép hoặc áp dụng các biện pháp hạn chế nhập khẩu trên cơ sở điều kiện khó khăn về cán cân thanh toán sẽ đi kèm với các ảnh hưởng tiêu cực lâu dài cho Việt Nam. Tác động của các lựa chọn chính sách này bao gồm (i) ảnh hưởng tới kết quả xuất khẩu vì xuất khẩu phụ thuộc khá chặt chẽ vào nhập khẩu; (ii) làm tăng cán cân thương mại nếu hệ số co giãn của nhập khẩu nhỏ hơn 1; (iii) ảnh hưởng đến lợi ích của người tiêu dùng vì chi phí tiêu dùng tăng lên; (iv) làm môi trường kinh doanh ở Việt Nam bị giảm khả năng đoán định do thay đổi chính sách, và có thể ảnh hưởng đến đầu tư trực tiếp nước ngoài; (v) giảm niềm tin của các nhà đầu tư đặt vào Việt Nam nếu việc áp dụng các biện pháp bảo hộ bị các nhà đầu tư coi là tín hiệu của khủng hoảng. Ngoài ra, sử dụng phụ thu nhập khẩu cũng có tác dụng giống như phá giá đồng tiền trong cắt giảm nhập khẩu, nhưng biện pháp này sẽ không đạt được lợi ích cho hoạt động xuất khẩu. Đặc biệt với trường hợp của Việt Nam khi thâm hụt thương mại lớn thì áp lực giảm giá lại càng lớn hơn. Các lần điều chỉnh tỷ giá của NHNN đều ít và bị động do áp lực căng thẳng từ thị trường chứ không phải định hướng cho thị trường nên làm mất lòng tin của người dân. Từ đó khiến tác động của tâm lý càng lớn, tạo vòng xoáy lạm phát - - tỷ giá - - nhập siêu, dẫn đến điều chỉnh tỷ giá không thể bứt phá vì sợ ảnh hưởng đến ổn định vĩ mô, các lần điều chỉnh tỷ giá của Ngân hàng nhà nước không bù đắp được mức độ chênh lệch lạm phát và khiến cho tiền đồng Việt Nam VND lên giá so với các đồng tiền khác trong khu vực. Theo Vũ Thành Tự Anh (2010) [1]. Xem thêm bài viết của Nguyễn Thị Hà Trang và đồng sự (2011) [8], cho những lý giải chi tiết hơn về từng nhân tố gây ra nhập siêu trong mất cân đối này. Tổng hợp từ báo chí, đầu năm 2009, IMF dự báo tăng trưởng 4,75%, Ngân hàng Thế giới dự báo 5,0-5,5% và Tạp chí The Economist dự báo tăng chỉ 0,3%. Xem “Từ chỉ số cạnh tranh và ICOR, nghĩ về hiệu quả gói kích cầu” của Trần Sỹ Chương, Báo Doanh nhân Sài Gòn Cuối tuần tháng 10/2009. Ví dụ, xem bài “Tỷ giá tăng không tác động tới lạm phát”, trả lời phỏng vấn của ông Lê Xuân Nghĩa do Hữu Hòe thực hiện, đăng trên báo Đầu tư Chứng khoán ngày 26/8/2010 và lưu tại <http://tinnhanhchungkhoan.vn/RC/N/CFFEJI/ty-gia-tang-khong-tac-dong-lon-toi-lam-phat.html>. Ví dụ, xem bài “Lạm phát tăng là do tỷ giá” trả lời phỏng vấn của ông Nguyễn Quang A do Nhật Minh thực hiện, lưu tại VnExpress: <http://vnexpress.net/GL/Kinh-doanh/2010/09/3BA20D11/>. Hoặc, Prakriti Sofat của Barclays Capital khẳng định, cứ 1% tăng thêm trong tỷ giá USD/VND sẽ đóng góp chừng 0,15% vào tỷ lệ lạm phát, lưu tại: <http://vneconomy.vn/20100819032443753P0C6/gioi-chuyen-gia-du-bao-xu-huong-ty-gia-usdvnd.htm>. Xem bài “Lãi suất tiết kiệm vượt 16%”, của Hoàng Ly đăng tại VnExpress.net: <http://ebank.vnexpress.net/GL/Ebank/Tin-tuc/2010/12/3BA23BF3/>. Ví dụ, xem bài “Bơm USD, thả nổi lãi suất” của Khánh Huyền đăng tại Tiền Phong: <http://www.tienphong.vn/Kinh-Te/517761/Bom-USD-tha-noi-lai-suat-VND.html>. Ví dụ, xem bài “Thống đốc Nguyễn Văn Giàu: Tăng lãi suất là điều bất khả kháng”, của Từ Nguyên, đăng tại VnEconomy: <http://vneconomy.vn/2010120308305783P0C6/thong-doc-nguyen-van-giau-tang-lai-suat-la-bat-kha-khang.htm>. Theo lý thuyết hạn chế tín dụng tự nguyện, mặt bằng lãi suất cao chỉ khuyến khích các doanh nghiệp rủi ro vay vốn bởi chỉ có thực hiện các dự án rủi

ro cao mới kỳ vọng mang lại lợi nhuận đủ lớn để hoàn trả món vay. Kết quả là trên thị trường chỉ còn lại các doanh nghiệp rủi ro và do vậy khả năng vỡ nợ là cao hơn. Xem bài “Cán cân thanh toán quốc tế thặng dư 3,43 tỷ đô USDla”, của Giang Oanh đăng tại website của Chính phủ: <http://baodientu.chinhphu.vn/Home/Can-can-thanh-toan-quoc-te-thang-du-343-ty-USD/20107/33406.vgp>. Xem bài “Năm 2010, cán cân thanh toán thâm hụt khoảng 4 tỷ đô laUSD”, của Anh Quân đăng tại VnEconomy: <http://vneconomy.vn/20101021114618793P0C6/nam-2010-can-can-thanh-toan-tham-hut-khoang-4-ty-usd.htm>. Xem bài “Đánh giá xuất khẩu 10 tháng đầu năm và dự kiến cuối năm”, đăng tại báo Thị trường Nước ngoài: <http://www.ttnn.com.vn/country/256/news/28645/danh-gia-xuat-khau-10-thang-dau-nam-va-du-kiem-cuoi-nam.aspx>. Ví dụ, xem bài “Bơm USD, thả nổi lãi suất” của Khánh Huyền đăng tại Tiền Phong: <http://www.tienphong.vn/Kinh-Te/517761/Bom-USD-tha-noi-lai-suat-VND.html> Xem bài “Rủi ro tài chính vĩ mô lớn nhất là tỷ giá” của Hữu Hòe đăng tại VnEconomy: <http://vneconomy.vn/20100818110321467p0c6/rui-ro-tai-chinh-vi-mo-lon-nhat-la-ty-gia.htm>. Những phân tích về vấn đề này thể hiện quan điểm riêng của tác giả. Xem quan điểm tương tự của Ông Bùi Kiến Thành khi trả lời phỏng vấn bài “Bơm tiền ra có tạo áp lực lạm phát?” do Nguyễn Dương thực hiện đăng trên Tầm Nhìn: <http://www.tamnhin.net/TienVang/6610/Bom-tien-ra-co-tao-ap-luc-lam-phat-moi.html>. “Lạm phát đình đốn” là cụm từ tác giả sử dụng cho cụm từ tiếng Anh “stagflation” ám chỉ tình trạng kinh tế trong đó lạm phát cao nhưng sản xuất khó khăn. Quan điểm thể hiện trong bài viết này của cá nhân tác giả, nguồn số liệu, trừ khi được chỉ rõ, lấy từ bộ phận nghiên cứu của TLS Việt Nam. Những lỗi phân tích nếu có thuộc về cá nhân tác giả. Tác giả cảm ơn sự chia sẻ của Tủy Sống. Phạm Thế Anh và Khổng Văn Minh – Công ty quản lý quỹ Jaccar đã đóng góp vào quan điểm thể hiện trong bài viết này. Xem lưu tại: <http://vneconomy.vn/2010120711364697P0C6/can-that-chat-hon-chinh-sach-tien-te.htm>. Xem lưu tại: <http://cafef.vn/20101207030913873CA0/wb-lam-phat-nam-2010-cua-viet-nam-o-muc-105.chn>. Calvo, Guillermo, (1992), Are High Interest Rates Effective for Stopping High Inflation? Some Skeptical Notes, World Bank Economic Review, 6, issue 1, p. 55-69. Xem bài “Khám sức khỏe kinh tế Việt từ chỉ số ICOR” đăng trên Tuần Việt namNam. Xem lưu tại: <http://tuanvietnam.vietnamnet.vn/2009-10-09-kham-suc-khoe-kinh-te-viet-tu-chi-so-icor-> Tiếng Anh là “Credit Rationing”, xem Stiglitz and Weiss (1981) “Credit Rationing in Markets with Imperfect Information”, American Economic Review, Vol. 71 (3) pp 393-410. Hoài (2010), Nguyên cơ lạm phát 2010: Thực trạng, nguyên nhân và giải pháp, Kỹ Kỷ yếu khoa học lần thứ nhất, Đại học Khoa học Công nghệ. Lãi suất tiền gửi kỳ hạn tháng lãnh lãi cuối kỳ của VCB và SCB Lãi suất tiền gửi kỳ hạn tháng lãnh lãi cuối kỳ của VCB và SCB Lãi suất tiền gửi kỳ hạn tháng lãnh lãi cuối kỳ của VCB và SCB Đây là hạng mục trong cán cân thanh toán để đảm bảo cán cân luôn cân bằng. Hoàng Uy, Ủy ban Vàng Thế giới khen ngợi sự phát triển của thị trường Việt Nam, ngày 26/4/2008. Hoàng Uy, Ủy ban Vàng Thế giới khen ngợi sự phát triển của thị trường Việt Nam, ngày 26/4/2008. Tim Johnston, “Thói quen trữ vàng của Việt Nam đã làm giảm giá đồng tiền”, Thời báo Tài chính, 18/6/2010 .sup Giao dịch vàng online thường tiến hành cùng với đòn bẩy tài chính giúp nhà đầu tư có thể giao dịch gấp nhiều lần số

tiền vốn mình có (nhiều trường hợp lên 10 lần). Điều này có nghĩa là lượng vàng vật chất cần thiết nhỏ hơn nhiều so với giá trị giao dịch khi nhà đầu tư sử dụng dịch vụ này. Khi chuyển từ kinh doanh online sang vật chất, các bên giao dịch 100% vàng vật chất. .sup Lê Xuân Nghĩa, “Thị trường Vàng đi về đâu”, báo Lao Động, 30/10/2010. .sup Tham khảo VTV, Ai có lợi khi giá vàng trong nước cao hơn giá vàng quốc tế, 20/12/2010. Khánh Linh, Lê Đức Thúy : “bức Bức tranh về tỷ giá ngoại hối không xấu như nhiều người nghĩ”, CafeF, 25/2/2011. Lam phát các năm 2007, 2008 và 2010 lần lượt là 12,6%, 19,9% và 11,8%. Chi tiết phương pháp này có thể tham khảo trong Eviews5 User’s Guide, 1994--2004 Quantitative Micro Software, LLC. Mỗi quan hệ trong dài hạn giữa lạm phát và tăng trưởng cung tiền có thể được xem xét thông qua phương trình số lượng tiền tệ,  $MV = PY$ , của trường phái cổ điển. Với tốc độ lưu chuyển tiền tệ  $V$  ổn định, tốc độ tăng giá  $P$  sẽ xấp xỉ bằng với chênh lệch giữa tốc độ tăng cung tiền  $M$  và tốc độ tăng trưởng sản lượng  $Y$ . Những nhận định và quan điểm trong bài viết thể hiện quan điểm cá nhân nhà nghiên cứu, không phản ánh quan điểm của cơ quan các tác giả công tác. Gill và Kharas (2007: 104). Nhiều nghiên cứu đã chỉ ra rằng tăng trưởng của các quốc gia NICs chỉ dựa trên việc mở rộng các nguồn lực, trong đó có đầu tư, trong khi đóng góp của tổng năng suất vào tăng sản lượng ở mức khiêm tốn, như một tất yếu, tăng trưởng sẽ dừng lại. Paul Krugman, nhà kinh tế đoạt giải Nobel và được coi là người “biết trước” cuộc khủng hoảng tài chính châu Á khi ông cho rằng tăng trưởng dựa vào đầu tư trong thời gian dài sẽ phải dừng lại (1994). Xem thêm các bài của Young (1984, 1992, 1994) và Kim và Lau (1994a, 1994b) cho nhận định rằng tăng trưởng thần kỳ của các quốc gia NICs chỉ là do tăng trưởng các nhân tố đầu vào chứ không phải do tăng năng suất và vì thế tăng trưởng của các quốc gia này không có gì gọi là “thần kỳ”. Con số này dương và càng gần 1 càng minh chứng một điều: cứ khi nào thâm hụt ngân sách lớn thì thâm hụt thương mại cũng có nhiều khả năng là lớn và ngược lại khi nào thâm hụt ngân sách thu hẹp hoặc dương thì thâm hụt thương mại cũng có nhiều khả năng được thu hẹp hoặc dương (thặng dư). Các bằng chứng quốc tế cũng cho thấy thâm hụt/thặng dư cán cân thương mại, tài khoản vãng lai chịu tác động rất lớn bởi của thâm hụt/thặng dư cán cân ngân sách (xem Obstfeld và Rogoff, 2002 cho trường hợp của các quốc gia thuộc OECD và Miles và Scott, 2005 cho trường hợp cụ thể của Canada). Vốn đầu tư toàn xã hội thực hiện năm 2009 theo giá thực tế ước tính tăng 15,3% so với năm 2008 và bằng 42,8% GDP. Trong đó, khu vực Nhà nước tăng mạnh nhất với mức tăng lên tới 40,5%; khu vực ngoài Nhà nước tăng 13,9%; khu vực có vốn đầu tư trực tiếp nước ngoài giảm 5,8% [VIE, 2010]. Mặc dù xuất khẩu hàng chế tác tăng ấn tượng trong thập kỷ qua, song nếu phân loại hàng xuất khẩu Việt Nam theo hàm lượng công nghệ, thì đa phần hàng chế tác xuất khẩu Việt Nam thuộc nhóm sử dụng nhiều tài nguyên và công nghệ thấp, nhóm công nghệ cao và trung bình chỉ chiếm 5% tổng xuất khẩu và tỷ trọng này không thay đổi gì trong 10 năm qua [Nixson và Walter, 2010, đoạn 3, tr.7]. Các số liệu hiện có cho thấy tại Việt Nam, tổng chi tiêu cho hoạt động R&D ở mức 0,01% doanh số là “cực kỳ thấp” và các doanh nghiệp nhà nước chắc chắn sẽ đầu tư vào R&D hơn là các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài [Nixson và Walter, 2010, đoạn 2, tr.8]. Việc đánh đổi này làm cho nó không thể trở thành một chính sách 'cải thiện Pareto' như mong muốn của nhiều nhà kinh tế trường phái Keynes khi khuyến khích Nhà nước can thiệp vào nền kinh tế. các doanh nghiệp nhà nước hay các doanh nghiệp sản xuất

mặt hàng được bảo hộ sẽ được lợi còn các doanh nghiệp sử dụng sản phẩm của chúng như đầu vào sẽ chịu thiệt hại vì chi phí sản xuất và giá thành sản phẩm sẽ bị đội lên cao và chất lượng sản phẩm sản xuất ra cũng kém và do đó năng lực cạnh tranh của tổng thể nền kinh tế cũng yếu kém. Còn với những ưu đãi cho các doanh nghiệp nhà nước trong việc tiếp cận đến nguồn lực tín dụng và đất đai thì sẽ sinh ra hiệu ứng lấn át (crowding-out effect), các doanh nghiệp tư nhân sẽ bị đẩy ra ngoài cuộc đua bình đẳng để tìm kiếm cơ hội kinh doanh và lợi nhuận. Mặc dù xuất khẩu hàng chế tác tăng ấn tượng trong thập kỷ qua, song nếu phân loại hàng xuất khẩu Việt Nam theo hàm lượng công nghệ, thì đa phần hàng chế tác xuất khẩu Việt Nam thuộc nhóm sử dụng nhiều tài nguyên và công nghệ thấp, nhóm công nghệ cao và trung bình chỉ chiếm 5% tổng xuất khẩu và tỷ trọng này không thay đổi gì trong 10 năm qua [Nixson và Walter, 2010, đoạn 3, trang 7]. Giai đoạn 3 là giai đoạn phát triển cao nhất. Hiện nay, tất cả các nước công nghiệp phát triển đều đang ở giai đoạn 3 của quá trình phát triển. Quyết định 390/2008/QĐ-TTg của Thủ tướng Chính phủ. Điều tra 10.000 doanh nghiệp tư nhân của VCCI năm 2009 cho thấy chỉ có 6,9% có khách hàng là các doanh nghiệp FDI, 15% có khách hàng là các DNNN và 58% có khách hàng là doanh nghiệp tư nhân trong nước. Khái niệm institutions trong một số tư liệu được dịch ra tiếng Việt là thể chế, Trong trong bài này cả hai thuật ngữ cơ chế và thể chế đều được dùng như có cùng nghĩa. Douglas C. North, nhà kinh tế đoạt giải Nobel năm 1993, là người tiên phong trong nghiên cứu về sự liên hệ giữa cơ chế và thành quả phát triển kinh tế. Xem, chẳng hạn, North (1990). Ngân hàng thế giới, cơ quan quốc tế hàng năm phát hành bản báo cáo về phát triển kinh tế, đã chọn vấn đề Xây dựng cơ chế cho thị trường làm chủ đề cho bản báo cáo năm 2002. Xem World Bank (2002). Về sự phân loại loại cơ chế có thể xem World Bank (2003), Ch. 3, nhất là Figure Hình 3.1 ở , trang 38. Hai giai đoạn ta đề khởi ở đây có nhiều điểm tương đồng với giai đoạn thứ hai và thứ ba của Rostow (1960) nhưng không hoàn toàn giống. Nhiều đặc tính của các giai đoạn mà Rostow khảo sát gần nửa thế kỷ trước không còn phù hợp với thời đại ngày nay, thời đại công nghệ, kỹ thuật, tri thức, ... lan rộng nhanh giữa các nước, thúc đẩy bởi sự tiến bộ của công nghệ thông tin và trào lưu toàn cầu hóa. So sánh ở đây chủ yếu về mặt cơ chế, mặt quan hệ sản xuất. Nếu xét mặt lực lượng sản xuất thì Trung Quốc và Việt Nam ở gần điểm B trong Hình 12.1 nhưng Liên Xô cũ và các nước Đông Âu trước khi cải cách đã có mức GDP đầu người cao hơn B, nhiều trường hợp gần điểm C. Bao nhiêu năm thì được gọi là “quá lâu”? Thật ra khó có một con số khách quan. Ở đây tùy theo tốc độ phát triển, tùy theo ý chí đẩy mạnh cải cách để đưa kinh tế phát triển nhanh, tùy theo bối cảnh chính trị xã hội. Tổng hợp các yếu tố có lẽ có thể nói trên 15 năm thì được gọi là “quá lâu”. Lợi thế so sánh động là lợi thế so sánh tiềm năng chỉ được thể hiện trong tương lai nếu các tiền đề được chuẩn bị ở giai đoạn hiện nay. Đường CE trong Hình 12.1 (từ điểm C, GDP đầu người không thay đổi) chỉ là trường hợp đặc biệt, để đơn giản hóa nên vẽ như vậy. Trên thực tế có thể có nhiều hình thái biến dạng trong đó GDP đầu người tăng nhưng ở tốc độ rất thấp, hoặc có trường hợp giảm Ở đây ta không bàn đến chất lượng (quality) của thành quả tăng trưởng. Môi trường xuống cấp, phân phối thu nhập và tài sản bất bình đẳng, hiệu quả đầu tư thấp, v.v. cho thấy chất lượng phát triển ở Việt Nam và Trung Quốc đều kém. Có điều ở mặt chất lượng Việt Nam không hơn Trung Quốc nhưng tốc độ phát triển thấp hơn.. Luật đầu tư nước ngoài và Luật doanh nghiệp sửa đi sửa lại nhiều lần, kể cả những nghị định bổ sung và

những tu chỉnh từng phần, hầu như hằng năm đều có sự thay đổi nội dung các luật này. Tôi đã kiến nghị với nhà nước về vấn đề này từ năm 1996 nhưng chẳng được thực thi. Một số bộ trong chính phủ có thi tuyển nhưng hầu hết có tính cách hình thức. Kinh nghiệm của Nhật được giới thiệu trong Trần Văn Thọ (1997) Ch. 3. Collier (2007) gọi những nước cực nghèo này là “tỉ tỷ người ở tận đáy của kinh tế thế giới” (the bottom billion). Theo tác giả này thì hiện nay trên thế giới có 58 nước như vậy, dân số tổng cộng khoảng một tỉ người. Nếu ta chỉ kể những nước có số dân trên 20 triệu thì số nước thuộc nhóm này là 13. Hiện có 12 tập đoàn kinh tế và 11 tổng công ty của nhà nước (Theo website của Chính phủ ngày 14/02/2011

[http://www.chinhphu.vn/portal/page?](http://www.chinhphu.vn/portal/page?_pageid=517,33802599&_dad=ortal&_schema=PORTAL)

[\\_pageid=517,33802599&\\_dad=ortal&\\_schema=PORTAL](http://www.chinhphu.vn/portal/page?_pageid=517,33802599&_dad=ortal&_schema=PORTAL) Tham khảo thêm: Paul R. Krugman, Maurice Obstfeld (2005), International Economics: Theory and Policy, 5th Edition, Addison-Wesley Longman. Độc quyền doanh nghiệp có thể được bào chữa cho một số ngành có tính độc quyền tự nhiên trong một khu vực địa lý nhất định (tỉnh, thành phố) như các công ty cung cấp dịch vụ công cộng cơ bản như điện, nước, môi trường... Điều cần chú ý là: (i) phạm vi độc quyền không bao phủ cả quốc gia; (ii) chính quyền địa phương phải cùng người dân giám sát chặt chẽ việc định giá và chất lượng dịch vụ của số ít công ty này. Việc giám sát nhiều ngành độc quyền như ngành điện, hàng không, đóng tàu, ... thậm chí cả các ngành như giấy, muối, mía đường... hoạt động trên phạm vi cả nước như ở Việt Nam hầu như là không thể. Hiện các công ty thép ở Việt Nam chỉ có thép và đang tập trung sản xuất thép xây dựng (chủ yếu là thép cuộn chứ không phải là các cấu kiện phức tạp cho các công trình lớn) là sản phẩm được bảo hộ cao trong thời gian dài. Lên tới trên 40%, tỷ lệ khiến Việt Nam trở thành một trong những nước có đầu tư công cao nhất thế giới. Chuyển giá được hiểu đơn giản là mua nguyên liệu, máy móc từ công ty mẹ ở nước ngoài giá cao, bán thành phẩm giá thấp nên “thua lỗ” để không đóng thuế. Hoặc chuyển giá là nâng khống giá trị đầu tư và tăng quảng cáo làm chi phí sản xuất cao hơn doanh thu để làm báo cáo tình trạng thua lỗ giả tạo. Số liệu từ năm 2004 bao gồm cả mũ, ô dù. Năm 2007, tỷ lệ vốn đầu tư/GDP của Việt Nam chỉ thấp hơn Trung Quốc (44,2%), nhưng cao hơn nhiều so với Hàn Quốc (29,4%), Thái Lan (26,8%), Indonesia (24,9%), Malaysia (21,9%) và Philippines (15,3%). Qua các năm, tỷ trọng này đều có xu hướng giảm ở hầu hết các nước, trong khi ở Việt Nam lại tăng mạnh và luôn duy trì ở mức cao.

.sup (\*), : có ý nghĩa thống kê ở mức 5% (\*): có ý nghĩa thống kê ở mức 10% (\*\*): có ý nghĩa thống kê ở mức 1% (\*\*\*): có ý nghĩa thống kê ở mức 1% (\*\*\*): có ý nghĩa thống kê ở mức 1% (\*\*\*): có ý nghĩa thống kê ở mức 1% Các kết quả kiểm định sẽ được cung cấp theo yêu cầu.

Điều này có thể thấy thông qua ma trận phương sai và hiệp phương sai xác định từ các phần dư của mô hình VECM trong bài này. Số trong ngoặc là giá trị p-value, (\*): có ý nghĩa thống kê ở mức 10% Số trong ngoặc là giá trị p-value, (\*\*): có ý nghĩa thống kê ở mức 5% Số trong ngoặc là giá trị p-value, (\*\*\*): có ý nghĩa thống kê ở mức 1% Số trong ngoặc là giá trị p-value, (\*): có ý nghĩa thống kê ở mức 10% Số trong ngoặc là giá trị p-value, (\*): có ý nghĩa thống kê ở mức 10% Chỉ số phát triển thị trường bán lẻ có thang điểm 100, số điểm càng cao nghĩa là độ hấp dẫn và triển vọng phát triển càng lớn, được tính trung bình không trọng số của bốn chỉ tiêu: độ rủi ro của quốc, độ hấp dẫn của thị trường, độ bảo hòa của thị trường và áp lực thời gian. Hồ Chí Minh, Tuyển tập, trang 405-406 (T10). Giá gạo 5% tằm Việt Nam và Thái Lan chỉ có sự

khác biệt khá lớn vào năm 2009 khi chính sách thu mua tạm trữ của Thái Lan có mức giá cao nên không thể xuất khẩu ra thị trường thế giới với mức giá thấp cạnh tranh với Việt Nam được. Xem, ví dụ như, Xêmina Cải cách Giáo dục, Thời đại mới Số 13 (Tháng 3 Năm /2008) <<http://www.tapchithoidai.org/>> và Valley & Wilkinson (2008). Chúng ta có thể đối chiếu quan điểm này với quan điểm “giáo dục vị học thuật” xem giáo dục như là một cứu cánh vì những giá trị nội tại của nó, ví dụ như “không bao giờ nghĩ đến việc dùng học -- vấn đề mưu sinh” (Vũ Đình-Hòe 1942: 52). Nên nhớ cường bách tiêu thụ không luôn luôn đồng nghĩa với miễn phí. Thí dụ như chính phủ bắt buộc người lái xe gắn máy phải đội mũ bảo hiểm nhưng không phát mũ miễn phí cho người lái xe. Ngoài học phí, phụ phí, còn có vấn đề chi phí cơ hội, Các trẻ em nghèo tại thôn quê có khả năng ra đồng giúp việc gia đình nhiều hơn các trẻ em trong thành thị. Dĩ nhiên các gia đình nghèo vẫn có thể vay mượn từ thị trường vốn không chính thức như họ hàng, bạn bè, láng giềng, vvv.v.... Nhưng vay mượn như thế có thể vẫn chưa đủ. Ngoài HECS còn phụ cấp sinh hoạt cho các sinh viên hội đủ điều kiện, nhưng vấn đề đó ra ngoài phạm vi bài này. Các quan điểm thể hiện trong tài liệu này là của bản thân tác giả, không phản ánh quan điểm của các tổ chức, cá nhân liên quan. Ý kiến đóng góp xin gửi về địa chỉ email: [dongochuynh@yahoo.com](mailto:dongochuynh@yahoo.com). Theo Công ước 102 năm 1952 của ILO, hệ thống ASXH bao gồm 9 bộ phận cấu thành là: hệ thống chăm sóc y tế; hệ thống trợ cấp ốm đau; trợ cấp thất nghiệp; hệ thống trợ cấp tuổi già; trợ cấp tai nạn lao động hoặc bệnh nghề nghiệp; trợ cấp gia đình; trợ cấp thai sản; hệ thống trợ cấp cho tình trạng không tự chăm sóc được bản thân (trợ cấp tàn tật) và trợ cấp tiền tuất. Riêng các quy định về BHXH tự nguyện có hiệu lực kể từ ngày 1/1/2008, các quy định về BHTN có hiệu lực kể từ ngày 1/1/2009. Đến năm 2010 ước tính có khoảng 50 triệu người tham gia BHYT, trong đó trẻ em dưới 6 tuổi khoảng 7 triệu người, người nghèo và cận nghèo khoảng 13 triệu người. Với tốc độ phát triển hiện nay thì đến năm 2015 có thể tiến tới mục tiêu BHYT toàn dân. Xem Dương Minh Đức (2011). Xem Grument (2005), Vanzante và Fritzsche (2008). Theo thống kê, số người đóng BHXH cho mỗi người hưởng lương hưu ngày càng giảm nhanh: Năm 1996 có 217 người đóng BHXH cho một người hưởng lương hưu, năm 2000 giảm xuống còn 34 người, năm 2004 còn 19 người, năm 2007 còn 14 người, năm 2009 còn 11 người, và đến 2010 chỉ còn 10,7 người (Xem Dương Minh Đức, 2011). Xem Điều tra mức sống dân cư 2002 – 2008. Tại Thành phố Hồ Chí Minh, trong 9 tháng đầu năm 2010, số nợ BHXH của các doanh nghiệp đã lên đến 873,6 tỉ tỷ đồng. BHXH đã phải đưa đơn khởi kiện 23 doanh nghiệp nợ kéo dài 5,74 tỉ đồng và thu hồi được 3,66 tỉ đồng (xem Thanh Thương, 2010). VeriSign là nhà cung cấp chứng chỉ số hàng đầu thế giới. VeriSign cho phép khách hàng dễ dàng theo dõi, quản lý tất cả các chứng chỉ số của mình với công cụ VeriSign® Certificate Center kèm theo khi cấp chứng chỉ số. Teflon (còn gọi là Polytetrafluoroethylen) là chất chống dính, tính chất trơ với hóa chất, chịu nhiệt cao... Nó được sử dụng trong nhiều ngành công nghiệp như khuôn ép để giày, trục máy in, photo... Đặc biệt, nó được sử dụng nhiều nhất trong đời sống hàng ngày như là chảo không dính, nồi cơm điện không dính, bàn ủi... Bản chất lớp teflon là không bám dính nên rất khó làm nó bám chắc vào bề mặt nồi, chảo kim loại. Vì vậy người ta phải làm cho bề mặt kim loại của nồi chảo thật ráp (gồ ghề) rồi dùng một chất keo cho bám dính chặt vào bề mặt ráp đó, sau đấy phủ Teflon lên bề mặt ráp của chất keo, nhờ đó Teflon sẽ bám chặt. Hiệu ứng Hawthorne:

Được rút ra từ các cuộc thử nghiệm do Elton Mayo thực hiện tại Hawthorne Works - một nhà máy lắp ráp của Western Electric ở phía bắc Illinois - trong suốt thập niên 1920, đề cập đến những ích lợi về hiệu suất mà các công ty tạo ra khi chú trọng đến nhân viên. (1) Người đứng đầu tập đoàn Virgin, ông được xếp thứ năm trong danh sách các doanh nhân giàu nhất nước Anh và xếp thứ 254 trong danh sách tỷ phú của tạp chí Forbes năm 2011. (2) S (Sản phẩm), D (Dịch vụ), T (Thông tin). 3. Sigmund Freud là bác sĩ thần kinh và tâm lý người Áo. Ông đặt nền móng và phát triển về lĩnh vực nghiên cứu Phân tâm học. (1) Được tạo nên từ nhiều nguyên liệu đã được chế biến khác nhau. Có thể dùng tacos như một món ăn khai vị hoặc bữa ăn nhẹ. (1) Cách thức buôn bán bất động sản được đề cập ở đây là cách thức tại Mỹ. Tuy nhiên bạn đọc Việt Nam vẫn có thể học hỏi được một số luận điểm hữu ích trong phần này. (2) Tên tiếng Anh là Uncle Sam, lấy những từ đầu của United States of America, là một cách cá nhân hóa chỉ nước Mỹ, được sử dụng trong thời kì cuộc chiến tranh 1812. (1) Nhân vật luôn có suy nghĩ tích cực trong cuốn tiểu thuyết cùng tên của Eleanor H. Porter 1. D&G: Nhãn hiệu thời trang cao cấp, do hai nhà thiết kế người Ý là Domenico Dolce và Stefano Gabbana sáng lập từ năm 1985. 2. Marc Jacobs: Nhà thiết kế nổi tiếng người Mỹ, giám đốc thiết kế của hãng thời trang danh tiếng Louis Vuitton của Pháp.

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

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

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