

Tương lai sẽ không còn giống như
những gì mà các nhà kinh doanh vẫn hình dung.
Do đó nhất thiết phải tư duy lại tương lai.

TƯ DUY LẠI TƯƠNG LẠI

Nhiều tác giả - Rowan Gibson *kiến tập*

Những nhà lãnh đạo
kinh doanh và những
nhà chiến lược kinh doanh
nào muốn thành công
trong một môi trường
đang biến đổi dữ dội như hiện nay

không nên bỏ qua quyển sách này!



NHÀ XUẤT BẢN TRẺ



THỜI BÁO KINH TẾ
SÀI GÒN



TRUNG TÂM KINH TẾ
CHÂU Á - THÁI BÌNH DƯƠNG

TƯ DUY LẠI TƯƠNG LAI

**NHIỀU TÁC GIẢ
ROWAN GIBSON
(Biên tập)**

Người dịch:
**Vũ Tiến Phúc
Dương Thủy
Phi Hoành**

**NHÀ XUẤT BẢN TRẺ THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH
THỜI BÁO KINH TẾ SÀI GÒN
TRUNG TÂM KINH TẾ CHÂU Á — THÁI BÌNH DƯƠNG**

2002

Nguyên tác

Rethinking the Future

Các tác giả

Warren Bennis

Stephen Covey

Eli Goldratt

Gary Hamel

Michael Hammer

Charles Handy

Kevin Kelly

Philip Kotler

John Kotter

John Naisbitt

Michael Porter

CK Prahalad

Al Ries

Peter Senge

Lester Thurow

Jack Trout

Rowan Gibson biên tập

TU DUY LẠI TƯƠNG LAI

Nhìn lại công cuộc kinh doanh, các nguyên tắc,
vấn đề cạnh tranh, sự kiểm soát và tính phức tạp,
vai trò lãnh đạo, vấn đề thị trường và thế giới

MỤC LỤC

Lời nói đầu xi

Nhìn lại công cuộc kinh doanh 1

Rowan Gibson

NHÌN LẠI CÁC NGUYÊN TẮC 27

Tìm cái hợp lý trong sự bất định 29

Charles Handy

Nguyên tắc là trên hết 61

Stephen Covey

**NHÌN LẠI VẤN ĐỀ
CẠNH TRANH 83**

Tạo ra những lợi thế của ngày mai 85

Michael Porter

Các chiến lược để tăng trưởng 107

CK Prahalad

Sáng tạo lại cơ sở cho sự cạnh tranh 129
Gary Hamel

**NHÌN LẠI SỰ KIỂM SOÁT &
TÍNH PHỨC TẠP** 157

Sự cáo chung của quản trị 159
Michael Hammer

**Tập trung vào các mặt hạn chế
chứ không phải chi phí** 179
Eli Goldratt

Qua lỗ kim 205
Peter Senge

NHÌN LẠI VAI TRÒ LÃNH ĐẠO 245

Trở thành lãnh đạo của các lãnh đạo 247
Warren Bennis

Văn hóa và các liên minh 271
John Kotter

Hãy tập trung trong một thế giới phức tạp 295

Al Ries & Jack Trout

Phác họa thị trường tương lai 323

Philip Kotler

NHÌN LẠI THẾ GIỚI 349

Từ nhà nước quốc gia đến hệ thống mạng nối kết 351

John Naisbitt

Thay đổi bản chất chủ nghĩa tư bản 375

Lester Thurow

Quan điểm sinh học mới về kinh doanh 407

Kevin Kelly

LỜI NÓI ĐẦU

Từ thuở bình minh của cuộc cách mạng công nghiệp đến nay, chưa bao giờ các nhà quản lý lại có nhiều điều phải học (và nhiều điều phải quên đi) như hiện nay và cũng chưa bao giờ họ lại nhận được những lời khuyên đa dạng và lộn xộn như hiện nay. Lý do của sự đảo lộn trong tư duy quản lý hiện nay là sự xuất hiện trên thế giới một “phương thức tạo ra của cải” mới, có tính chất cách mạng. Những nhà sử học có thể cắt quá khứ ra thành vô số lát nhỏ. Nhưng nếu chỉ tính những thay đổi có tính chất căn bản thì họ có rất ít điểm ngoặt thực sự quan trọng để phân kỳ lịch sử, và mỗi điểm ngoặt như vậy đều được gắn liền với một phương thức riêng biệt trong việc tạo ra của cải.

Sự thay đổi đầu tiên trong lịch sử của nền văn minh, mà chúng tôi gọi là “Làn sóng thứ nhất”, là sự phát minh ra nông nghiệp. Phát minh này đã đem lại cho con người một cách thức mới để biến tài nguyên của đất thành của cải vật chất, được triển khai ở hầu hết mọi nơi, tạo ra những nền kinh tế nông nghiệp, lấy nông dân làm trung tâm, cuối cùng đã thay thế cho săn bắn và hái lượm làm phương tiện chủ yếu để duy trì sự sống của con người.

Tương tự như vậy, cuộc cách mạng công nghiệp đã khởi động sự thay đổi của “Làn sóng thứ hai”, đem lại cho chúng ta phương thức lấy nhà máy làm cơ sở tạo ra của cải vật chất. Đến lượt nó, phương thức này dẫn đến sự sản xuất hàng loạt trên quy mô lớn, đòi hỏi phải có những thị trường ngày càng rộng hơn, những doanh

nghiệp ngày càng lớn hơn, và ngày càng quan liêu hơn. Mãi cho đến thời gian gần đây, hầu hết những điều được dạy trong các sách giáo khoa về quản lý và trong các trường kinh doanh đều phản ánh cách suy nghĩ của “Làn sóng thứ hai” này.

Dựa trên những giả định về tuyến tính và trạng thái cân bằng, và được lượng hóa ở mức độ cao, mô hình (paradigm) chủ đạo về quản lý trong thời kỳ này có thể được coi như tương ứng với những giả định mang tính máy móc của nền kinh tế học phương Tây, và nền kinh tế học này, đến lượt nó, lại có thể được coi như tương ứng với vật lý học Newton. Với niềm tin cho rằng “khoa học” quản lý hoàn toàn phù hợp với “khoa học” kinh tế, và cả hai “khoa học” này đều thích hợp với những gì được biết về vật lý học, sự tương ứng nhiều tầng này làm cho mô hình quản lý công nghiệp trở nên vô cùng thuyết phục.

Thực vậy, cả ba “tầng” khoa học này đã tạo thành những bộ phận của một hệ thống tư tưởng mang tính nhận thức luận và triết học thậm chí còn bao quát hơn, vốn được mô tả ở đâu đó như một “thực tại-công nghiệp” (indust-reality), nghĩa là thực tại được tiếp nhận qua con mắt của những người trưởng thành trong nền văn hóa công nghiệp. Nói tóm lại, mô hình kinh doanh chủ đạo trong kỷ nguyên của “Làn sóng thứ hai” là một bộ phận của một kiến trúc tư tưởng rộng lớn hơn nhiều.

Năm 1970, trong quyển *Cú sốc tương lai* (*Future Shock*), lần đầu tiên chúng tôi công khai phê phán mô hình đang thịnh hành này. Trong đó, chúng tôi gợi ý các doanh nghiệp cần phải không ngừng tự cấu trúc lại và “vượt qua tình trạng quan liêu”; cần phải

thu hẹp hệ thống cấp bậc trong tổ chức của họ và tiếp nhận tính chất mà chúng tôi gọi là “ad-hocracy” (tính thích hợp với mục tiêu). Lúc bấy giờ, dường như nhiều độc giả cho rằng các ý kiến của chúng tôi chỉ là để gây chấn động mà thôi. Chúng tôi cũng có một kinh nghiệm tương tự vào năm 1972, khi chúng tôi trao một bản phúc trình tư vấn cho Công ty AT&T, lúc bấy giờ là một công ty tư nhân lớn nhất thế giới, trong đó chúng tôi khuyên họ nên chia nhỏ công ty của họ ra. Nhưng trong nhiều năm, người ta đã giấu bản phúc trình đó đối với chính những cấp quản lý cần biết để họ có thể chuẩn bị cho sự chia nhỏ. Mười hai năm sau, cuối cùng AT&T cũng phải chia nhỏ công ty của họ ra, và đó là sự chia nhỏ lớn nhất và đau đớn nhất trong lịch sử. Và đến năm 1980, trong quyển *Làn sóng thứ ba* (*The Third Wave*), khi chúng tôi đưa ra thuật ngữ “de-massification” (phi đại chúng hóa) để mô tả xu thế vượt qua khỏi lối sản xuất hàng loạt (mass production), phân phối đại trà (mass distribution), truyền thông đại chúng (mass media) và tính đồng nhất về kinh tế xã hội, chúng tôi lại bị một số người cho là quá hão huyền.

Chúng tôi chắc là nhiều tác giả của quyển sách này cũng đã vấp phải một thái độ hoài nghi tương tự. Lý do rất dễ hiểu: bất cứ ai công kích quá sớm một mô hình đang thịnh hành tất sẽ bị bộ máy trí thức và kinh viện đang ngự trị nhìn bằng cặp mắt nghi ngờ. Nhưng các mô hình, kể cả mô hình về quản lý, đâu phải là trường cửu. Và cái mô thức quản lý của kỷ nguyên công nghiệp, đặc biệt là ở Hoa Kỳ, đang bị lung lay tận gốc.

Cuộc cách mạng tri thức (knowledge revolution) của ngày hôm nay, sau khi đem lại sự thay đổi cực kỳ to lớn về kinh tế, kỹ

thuật và xã hội trong “Làn sóng thứ ba”, đang buộc các doanh nghiệp phải hoạt động theo những cách thức hoàn toàn mới, không ngừng thay đổi những khái niệm của “Làn sóng thứ hai” còn tồn tại trong đầu óc họ. Niềm tin của thời đại công nghiệp vào những cái như sự hội nhập theo chiều dọc, sự cộng lực (synergy), kinh tế quy mô lớn (economies of scale), và cách tổ chức theo hệ thống cấp bậc, mệnh lệnh-và-kiểm tra, đang phải nhường chỗ cho sự tán thưởng mới mẻ đối với việc huy động nguồn lực từ bên ngoài, đối với việc giảm bớt quy mô sản xuất, đối với các trung tâm sinh lợi, các mạng lưới và các hình thức tổ chức đa dạng khác. Từng ngóc ngách trong lối tư duy của kỷ nguyên công nghiệp giờ đây đang được xem xét lại kỹ lưỡng và được tu chỉnh lại một cách mạnh mẽ.

Chính là trong lúc giao thời, khi một mô hình cũ sụp đổ mà mô hình mới chưa được xác lập, chúng ta mới có được sự bùng nổ của tư duy sáng tạo. Nay chính là một thời điểm như vậy và một số tư duy sáng tạo nhất về quản lý của ngày hôm nay đã được phản ánh trong quyển sách này.

Cũng như trong tất cả những tuyển tập nhiều người viết khác, trong tuyển tập này, lẽ đương nhiên là có một số đóng góp này tốt hơn, mới hơn, hoặc có tính khai phá hơn một số đóng góp khác. Nhưng nhìn chung thì quyển sách này rất hấp dẫn. Nó phác họa cho chúng ta một bức tranh về một mô hình kinh doanh mới đang hình thành.

Điều còn thiếu trong mô hình này là mối liên hệ chặt chẽ giữa tư duy quản lý của Làn sóng thứ ba đang nổi lên với kinh tế học của Làn sóng thứ ba. Lý do là nhịp độ thay đổi của hai lĩnh vực này có

khác nhau. Trong khi những nhà lý luận về kinh doanh và những nhà tư vấn về quản lý như những tác giả của quyển sách này đang thăm dò nhiều khía cạnh của thực tại kinh doanh mới, và mau chóng trình bày những phát hiện của mình, thì các nhà kinh tế học, trừ một số ngoại lệ đáng chú ý, vẫn còn bị giam hãm trong những thành tựu của họ trong quá khứ, ít khi dám lao vào lãnh địa của “Làn sóng thứ ba”.

Một ví dụ điển hình của tình trạng bất cập nói trên có liên quan đến tri thức, yếu tố sản xuất hàng đầu trong phương thức tạo ra của cải mới. Các công ty tư vấn quản lý đã làm rất nhiều việc để nghiên cứu vấn đề quản lý tri thức (knowledge management) như định giá tài sản tri thức, những cách tiếp cận mới trong việc học tập của tổ chức và cá nhân, cố gắng tạo ra một hệ đo lường tri thức. Ngược lại, hầu hết các nhà kinh tế học chủ đạo lại bỏ qua hoặc coi nhẹ tri thức như một yếu tố sản xuất.

Trong khi “lỗi suy nghĩ xé rào” đang thịnh hành trong giới doanh nhân nhạy bén và các nhà tư vấn giỏi thì các nhà kinh tế học thường sợ làm như vậy sẽ quá nguy hiểm cho danh tiếng nghề nghiệp của họ. Kết quả là, kinh tế học của “Làn sóng thứ ba” vẫn đang còn trong giai đoạn phôi thai và một hệ thống tri thức có thể thống nhất lý thuyết quản lý với kinh tế học vẫn chưa thành hình. Nhiệm vụ tạo ra hệ thống đó vẫn còn ở phía trước.

Tuy nhiên, điều mà những người đang thực hành kinh doanh, cũng như những nhà kinh tế học và các nhà tư vấn của họ, sẽ cần đến là một mô thức (model) bao quát hơn về thực tại đang đến của “Làn sóng thứ ba”, không chỉ tập trung vào các vấn đề kinh tế học và quản lý, mà còn chỉ ra cách thức đáp ứng với những cú sốc xã

hội, công nghệ, chính trị, văn hóa và tôn giáo vốn sẽ xuất hiện rất nhiều trong những năm sắp tới.

Cần phải tiên liệu những cú sốc đó, cũng như tác động của chúng đối với công việc kinh doanh, bởi vì một biến động lớn đột ngột trong một cú sốc nào đó cũng có thể gây tác hại cho một công ty hay một ngành công nghiệp chẳng khác nào một thay đổi về kinh tế. Không may là những vấn đề rộng lớn như thế vẫn còn nằm ngoài cái khung tham chiếu của những nhà nghiên cứu lý thuyết về kinh doanh cũng như những nhà kinh tế học.

Tuy nhiên, những tác giả đáng kính của những trang sách này đã cung cấp những bộ phận khái niệm quan trọng mà người ta có thể dùng để dựng nên một mô hình mới về kinh doanh. Trong sách có nhiều ý tưởng kích thích suy nghĩ, soi sáng, nhiều câu hỏi bổ ích, nhiều hiểu biết sâu sắc mới mẻ và nhiều cách suy nghĩ khác nhau về cuộc chiến vừa cạnh tranh vừa hợp tác sắp tới. Khi phương thức tạo ra của cải của Làn sóng thứ ba được triển khai rộng rãi, được đánh dấu bởi sự cạnh tranh khốc liệt, bởi những cuộc cách mạng công nghệ liên tục, bởi sự xáo trộn và xung đột xã hội, thì nó sẽ tạo ra một tình trạng không thể đoán trước ở mức độ cao và những điều kiện phi tuyến tính. Những nhà lãnh đạo kinh doanh và những nhà chiến lược kinh doanh nào muốn thành công trong một môi trường hỗn loạn và cách mạng như vậy không nên mạo hiểm bỏ qua quyển sách này.

Alvin và Heidi Toffler

NHÌN LẠI CÔNG CUỘC KINH DOANH

Rowan Gibson

Vào thập niên 60 và đầu thập niên 70, mọi người đều không hề nghi ngờ gì về cái đích mà chúng ta sẽ theo đuổi và cách thức để đi tới đó. Những công ty thành công, những nền kinh tế hùng mạnh sau chiến tranh và những định chế vốn được thiết lập từ lâu đang tiến về tương lai giống như những chiếc xe hơi hạng sang đang lao trên con đường cao tốc rộng thênh thang. Qua trí tưởng tượng họ nhìn thấy một con đường dài thẳng tắp trước mặt đang vươn tới chân trời xa xăm, con đường mà họ sẽ đi tiếp này chẳng khác gì con đường mà họ đã đi qua. Tương lai hình như hoàn toàn thuộc về họ.

Nhưng không có gì xa rời chân lý hơn thế.

Bài học của ba thập kỷ vừa qua là **không ai có thể lái xe đi đến tương lai theo một chương trình đã cài đặt sẵn**. Trong các sách về kinh doanh có đầy rẫy những ví dụ về những công ty nổi danh là bất khả chiến bại nhưng đã ngủ quên trên tay lái và phải

trả giá đắt. Đối với nhiều công ty, sự trừng phạt đã ập đến một cách bất ngờ từ những đối thủ cạnh tranh nước ngoài, những đối thủ vốn chỉ là những dấu chấm nhỏ hiện lên trên kính chiếu hậu, nhưng đã lướt rất nhanh qua thời kỳ giữa những năm 70 và đầu những năm 80 để trở thành những nhà công nghiệp hàng đầu mới. Nhiều trường hợp khác thì bị những đối thủ nhỏ hơn, nhưng giỏi kinh doanh hơn, biết lợi dụng các điểm giao nhau – tức các giao điểm trên đường cao tốc – nơi mà công nghệ tiên tiến không ngừng hình thành để vượt lên. Trong khoảng thời gian chỉ vài năm thôi, con đường mà nhiều người từng nghĩ rằng họ làm chủ đã biến thành đấu trường cạnh tranh quyết liệt. Và cuộc hành trình biến thành cuộc chạy đua.

Trong khoảng thời gian đó, hàng trăm công ty đã bị rơi rụng khỏi danh sách xếp hạng 500 công ty của tạp chí *Fortune*, trở thành kẻ tụt hậu đứng sau hoặc kẻ bị loại đứng ngoài cuộc trên con đường đi đến tương lai, như Gary Hamel và CK Prahalad mô tả họ. Không ít những kẻ dẫn đầu trước đây đã bị bỏ rơi hẳn khỏi cuộc đua và trượt dài vào sự lãng quên. Câu chuyện huyền thoại về sự “tối ưu” (excellence) ra đời và được ngưỡng mộ khắp nơi vào đầu những năm 80 đã chết vào cuối thập kỷ.

Xét về mặt kinh tế, thì cuộc hành trình đi tới tương lai của chúng ta hóa ra là khác với điều chúng ta dự tính. Trong thời kỳ ngay sau chiến tranh, thì thể lực siêu cường kinh tế tất nhiên là Hoa Kỳ. Trong những năm 50, Hoa Kỳ dẫn xa ở tuyến đầu đến mức sẽ là nực cười, nếu đem bất cứ nước nào làm đối thủ cạnh tranh với nó về tính siêu cường kinh tế. May ra, có thể ngoại trừ

Liên Xô. Vào lúc đó Liên Xô đang phát triển kinh tế với tốc độ nhanh hơn cả Mỹ, và nếu xu hướng này cứ thế kéo dài thì Liên Xô thực sự vượt Mỹ về GNP (tổng sản phẩm quốc gia) vào giữa thập niên 80.

Trong nỗ lực nhằm cân bằng với sức mạnh của Liên Xô, Washington đã duy trì chính sách dựa trên cơ sở giúp đỡ các nước khác trên thế giới tiến kịp về kinh tế mà không hề lo ngại hậu quả gì sẽ xảy ra nếu như cuối cùng điều đó thành công. Cuối cùng, khác với dự đoán của mọi người, Liên Xô đột nhiên biến đổi theo chiều ngược lại, hầu như trong chớp nhoáng đã tan rã khi chuyển từ thập kỷ 80 sang thập kỷ 90. Vào lúc đó, Mỹ đã thấy mình đang cạnh tranh với hai siêu cường kinh tế đáng gờm mới mà chính Mỹ đã giúp sức tạo nên, đó là Nhật Bản và ngôi nhà chung châu Âu, mà trung tâm là nước Đức. Thực tế ngày nay như Lester Thurow đã nêu ra là không thể nói rõ được trong ba siêu cường – Mỹ, châu Âu và Nhật Bản – ai sẽ giành được thắng lợi trong cuộc chạy đua kinh tế thế giới.

Trong những năm qua cũng đã diễn ra nhiều thay đổi lớn lao khác mà phần lớn đều không lường được. Chẳng hạn, ba thập kỷ trước đây, cuộc sống và xã hội của chúng ta được liên kết vào nhau bởi những định chế đầy quyền lực như chính phủ, luật pháp, hệ thống giáo dục, nhà thờ, gia đình, tổ chức lao động. Chúng ta tôn trọng những định chế đó. Chúng ta giao phó tương lai của chúng ta cho chúng. Cho phép chúng điều hành và kiểm soát chúng ta. Nhưng nay không phải như vậy nữa rồi. Giống như những tảng đá cổ xưa bị sóng biển va đập làm xói mòn, những cơ

sở quyền hành cũ kỹ đó không ngừng bị xói mòn bởi những công nghệ và tư tưởng mới vốn đã chuyển đổi quyền lực từ định chế sang cá nhân một cách không thể đảo ngược.

Thế còn bản thân chủ nghĩa tư bản thì sao? Trước đây chúng ta từng nghĩ đó là con đường thênh thang dẫn đến tiến bộ và phồn vinh hoặc đại loại như vậy. **Hiện nay có nhiều người lên tiếng hỏi chủ nghĩa tư bản đang thực sự dẫn chúng ta đến đâu. Hoặc, tại sao chúng ta phải chạy đua để đi đến đó.** Và cuộc chạy đua đó đang làm gì cho cuộc sống, cho cộng đồng và cho môi trường của chúng ta. Đây là những câu hỏi không dễ chịu chút nào. Đây là thời kỳ không dễ chịu chút nào.

Ngày nay, khi chúng ta nhìn vào tương lai, thì chẳng có gì chắc chắn về nơi chúng ta sẽ đi tới và bằng cách nào chúng ta đi đến đó. Chúng ta không còn nhìn thấy đường cao tốc rộng, dài thẳng tắp vươn đến chân trời nữa. Thay vào đó chúng ta phát hiện mình đang ở điểm cuối của con đường! Bởi lẽ sự kết thúc thế kỷ XX có thể coi như tượng trưng cho sự kết thúc của mọi trật tự. Sự kết thúc của mô thức công nghiệp. Sự kết thúc của thế giới thời hậu chiến. Sự kết thúc thời kỳ ưu thế của Hoa Kỳ. Sự kết thúc của nhà nước quan phòng. Sự kết thúc của chủ nghĩa cộng sản và của chủ nghĩa tư bản thời hậu chiến. Thậm chí có lẽ là sự kết thúc của lịch sử (theo Francis Fukuyama).

Cái gì đang nằm bên kia điểm cuối của con đường? Trong quyển sách *Sự chuyển đổi quyền lực* (Powershift), Alvin Toffler đã mô tả nó là *terra incognita* – nghĩa là một vùng đất chưa được thăm dò của tương lai. Nhìn ra phía trước chúng ta chỉ thấy một

thế giới của sự hỗn mang và bất định. Một thế giới của sự thay đổi ngày càng nhanh. Một thế giới mà ở đó nền kinh tế sẽ không còn ty khổng lồ trên quy mô toàn cầu. Một nơi mà khách hàng sẽ tiếp cận vô hạn với sản phẩm, dịch vụ và thông tin. Một nơi mà mạng lưới thông tin sẽ còn quan trọng hơn cả quốc gia. Và là nơi mà bạn hoặc sẽ hoạt động kinh doanh theo sát thời gian thực hoặc sẽ chết.

Thay vì sự ổn định, dường như các xã hội công nghiệp của chúng ta đang gặp rắc rối sâu sắc khi chúng ta đang cùng nhau lao vào nơi mà các nhà khoa học gọi là bờ vực của sự hỗn mang, tức là một giai đoạn quá độ dữ dội, khi mà trật tự cũ cuối cùng sẽ phải nhường chỗ cho trật tự mới. Tuy nhiên, đồng thời đây cũng là một cuộc phiêu lưu lớn lao và là một cơ hội dành cho mọi người.

Chuẩn bị cho tương lai

Trong khi chúng ta chuẩn bị để rời khỏi con đường và tiến vào vùng đất lạ lẫm nằm ở phía trước thì hiển nhiên chúng ta cần phải có một loại phương tiện vận chuyển mới, một số kỹ năng điều khiển rất khác so với trước và một nhận thức mới về phương hướng. Nhưng điều quan trọng hơn, chúng ta cần phải thách thức lại mọi giả định của cá nhân và tập thể về cái thế giới mà chúng ta

đang đi tới – tức là thế giới của thế kỷ XXI hoàn toàn khác. Nói tóm lại, chúng ta cần phải nhìn lại tương lai. Nhưng vì tương lai lại có nhiều mặt, vậy chúng ta phải bắt đầu nhìn lại như thế nào?

Trong quyển sách này, tôi đã tập hợp các ý kiến của một số nhà tư tưởng hàng đầu trên thế giới về lĩnh vực kinh doanh, không phải bằng cách xào xáo lại từ các quyển sách, bài báo, hoặc bài diễn văn của họ, mà bằng cách kéo họ tham gia vào các cuộc đàm đạo trực tiếp về cách nhìn của họ đối với thế kỷ XXI. Trong các cuộc đối thoại một đối một, diễn ra trong thời gian vài tháng, họ đã chia sẻ những ý kiến độc đáo với tôi về cách nhìn đối với thế giới của ngày mai và làm thế nào để chuẩn bị cho nó ngay từ hôm nay.

Những ý kiến mà họ nêu ra trong các trang sách này thật là lý thú, kích thích suy nghĩ tuy có chỗ còn phải tranh cãi. Điều không tránh khỏi là cũng có sự gay gắt và khác biệt giữa các ý kiến của họ, cũng như có sự trùng lặp giữa các chương và mục trong quyển sách. Nhưng theo tôi, các bạn không thể tìm được bất cứ quyển sách nào khác bao gồm được tất cả những ý tưởng như thế này.

Mục đích của tôi là làm cuộc xét nghiệm tương lai với càng nhiều khía cạnh càng tốt, nhằm tổng hợp thành một quan điểm toàn diện hơn về nơi mà thế giới chúng ta đang đi tới. Vì lý do đó, bạn đọc sẽ tìm thấy trong quyển sách này các cuộc đối thoại với các chuyên gia từ nhiều lĩnh vực rất khác nhau như: dự báo xu thế, kinh tế toàn cầu, quản trị thực tiễn, chiến lược tiếp thị, tái thiết kế quy

trình kinh doanh, tin học, kiến thức tổ chức và nghệ thuật lãnh đạo.

Điều mà bạn đọc sẽ không tìm thấy ở đây là các câu trả lời dễ dãi. Không có “con đường lát gạch” đi vào tương lai, cũng không có con đường tắt hay “con đường tốt nhất”. Thay vào đó, bằng cách cung cấp cho bạn đọc một cái nhìn toàn cảnh, tôi muốn giúp các bạn tự tìm ra con đường độc đáo cho chính mình để đi vào vùng đất đó.

Nhằm mục đích đó, tôi đã không dùng phần giới thiệu cho quyển sách này làm diễn đàn cho việc tổng kết các cuộc thảo luận của chúng tôi, hoặc cho việc tái chế hoặc lặp lại các ý kiến của các tác giả. Mục tiêu của tôi không phải là đưa ra một vài giải pháp phổ quát nào đó, tức là làm phép cộng lại tất cả những ý kiến đã được nêu trong quyển sách này. Tốt hơn là để các chuyên gia tự nói cho mình, tạo cơ hội cho bạn đọc được nghe ý kiến của từng người, để suy ngẫm về những hàm ý của những lời lẽ đó và để bạn đọc tự rút ra kết luận, qua đó bạn tự làm sáng tỏ và đi sâu vào viễn cảnh của chính mình. Xét cho cùng, để định nghĩa thì nhìn lại tương lai là một quá trình mà mỗi cá nhân chúng ta phải tự chiêm nghiệm.

Tuy nhiên, trong quá trình tiến hành và biên tập nội dung các cuộc phỏng vấn, có ba đề tài chung nổi lên mà theo tôi chúng phản ánh thông điệp quan trọng nhất của quyển sách. Đề tài thứ nhất là **“con đường chấm dứt tại đây”** – tức sự nhận thức rằng tương lai sẽ khác với quá khứ. Điều này có vẻ như là hiển nhiên, và hầu hết chúng ta luôn tin như vậy. Nhưng chúng ta lại hành động như thể không phải như vậy. Rất nhiều nhà lãnh đạo ngày

nay vẫn bám vào ý nghĩ cho rằng nhiều chuyện đã bị trục trặc phần nào, nhưng có thể sửa chữa được để chúng ta có thể quay lại với cách thức như cũ. Đây là ảo tưởng. Quá khứ không còn nữa. Con đường mà chúng ta đi trong nhiều thập kỷ qua đã đến chỗ kết thúc. Từ đây trở đi, cuộc hành trình đi đến tương lai sẽ là diễn biến nằm ngoài kinh nghiệm đã trải qua và chúng ta cần phải thay đổi tư duy một cách tương ứng.

Đề tài thứ hai là **“thời đại mới đòi hỏi phải có những tổ chức mới”**. Chúng ta sẽ không đi xa được trong cuộc đua xe đường trường Paris–Dakar nếu lái một chiếc xe du lịch sang trọng. Cái chúng ta cần là một loại phương tiện tổ chức hoàn toàn mới có thể chịu được địa hình kinh doanh gồ ghề và bất trắc mà chúng ta sẽ đi qua. Phương tiện đó đại diện cho thời đại thông tin của tương lai chứ không phải thời đại công nghiệp của quá khứ.

Đề tài thứ ba là **“sau đây chúng ta sẽ đi đến đâu?”** Tổng thống Bush thắng cuộc chiến tranh Vùng Vịnh nhưng lại thua cuộc tranh cử tổng thống sau đó chủ yếu là vì ông ta đã không vạch ra được một viễn cảnh rõ ràng chính quyền của ông ta sẽ đi đâu. Thông điệp cơ bản của quyển sách này là chúng ta cần có một viễn cảnh, một cái đích, một cách nhìn về tương lai, một phương hướng để tập kết những nỗ lực của những người cùng làm việc với chúng ta. Chúng ta sẽ không triển khai được một viễn cảnh như vậy bằng cách nhìn vào bản đồ. Đơn giản là vì không có bản đồ cho *terra incognita* (vùng đất lạ). Thay vào đó những nhà lãnh đạo sẽ phải nhìn về phía trước và tự mình thám hiểm chân trời. Họ sẽ phải tự mình tạo ra ý tưởng của chính mình về nơi mà họ sẽ đi tới từ đó dẫn dắt tổ chức của họ một cách thuyết phục.

Con đường chấm dứt tại đây

Từ rất lâu chúng ta đã hiểu sâu sắc rằng tương lai sẽ khác với quá khứ. Tất cả các tác giả khoa học viễn tưởng, từ Jules Verne cho đến William Gibson, đã nhắc nhở chúng ta điều đó. Nhưng cái điều mà chúng ta ngoan cố không chịu thừa nhận đó là tương lai sẽ khác với những gì chúng ta dự kiến về nó. Hầu hết chúng ta vẫn hành động cứ như là tương lai sẽ là sự tiếp nối tuyến tính ngoại suy của hiện tại, giống như con đường thẳng kéo dài đến tận chân trời.

Cách nhìn sai lầm đối với tương lai này bám rễ từ những ý niệm văn hóa thâm căn cố đế về khả năng dự đoán và kiểm soát. Trong quyển sách *Sự ước tính vĩ đại (The Great Reckoning)*, các tác giả James Dale Davidson và William Rees-Mogg đã nói về “những kết luận sai lầm đã được lập trình đi vào cuộc sống của chúng ta như một virus máy vi tính”. Họ lập luận rằng cái nhìn về thế giới của chúng ta đã được định hình hàng thế kỷ bởi nhận thức của Newton về thực tiễn, trong đó sự thay đổi diễn ra theo đường tuyến tính, liên tục và với mức độ nào đó có thể dự đoán được. Chẳng hạn A dẫn đến B rồi đến C rồi đến D.

Lý thuyết hỗn mang (Chaos Theory) cho chúng ta biết rằng sự ngược lại mới là đúng. Như Michael Crichton viết trong quyển sách *Công viên kỷ Jura (Jurassic Park)*: “Lý thuyết hỗn mang dạy chúng ta rằng tính chất tuyến tính thẳng băng, mà chúng ta cho là đương nhiên đối với mọi sự vật từ vật lý cho đến tiểu thuyết, không hề có thật. Tính chất tuyến tính (linearity) chỉ là phương

thức nhân tạo để nhìn nhận thế giới. Cuộc sống thực tế đâu phải là một chuỗi các sự kiện có quan hệ liên kết với nhau cái này tiếp theo cái kia giống như các hạt đá quý được xâu lại với nhau thành chuỗi hạt. Cuộc sống đúng ra là một chuỗi của những sự va chạm, trong đó sự kiện này có thể làm thay đổi sự kiện tiếp theo một cách hoàn toàn không thể đoán trước được và thậm chí còn mang tính tàn phá nữa.”

Khi mà thế giới của chúng ta trở nên phức tạp và phụ thuộc lẫn nhau nhiều hơn, thì sự thay đổi ngày càng trở nên phi tuyến tính, gián đoạn và không dự đoán được. Do vậy tương lai trở nên khác xa so với quá khứ và khác xa so với cái mà chúng ta dự kiến. Chúng ta nhận thấy A có thể dẫn đến E rồi đến K và đột nhiên đến Z! Thực tiễn này đòi hỏi một cách nhìn hoàn toàn mới về tương lai đối với công ty, đối với xã hội và đối với cuộc sống riêng của chúng ta.

Tư duy lại tương lai (tựa gốc: *Rethinking the Future*) là quyển sách đề cập đến việc thay thế nhận thức cũ – tức nhận thức cho rằng ở chừng mực nào đó chúng ta có thể kiểm soát, sắp xếp và dự đoán tương lai, bằng nhận thức mới dựa trên sự thay đổi mang tính đứt đoạn. Đây là quyển sách nói về việc chấp nhận sự bất thường như là một chuẩn mực.

Sự thật là tương lai sẽ không phải là sự tiếp tục của quá khứ. Nó sẽ là một chuỗi các gián đoạn. Và chỉ bằng cách chấp nhận những sự gián đoạn này và làm cái gì đó tương ứng, chúng ta mới có cơ may thành công và tồn tại trong thế kỷ XXI.

Điều hấp dẫn đối với tính chất gián đoạn là ở chỗ nó tạo ra cơ hội. Nó có nghĩa là không ai làm chủ thế kỷ XXI cả. Nhưng để có thể nắm lấy tương lai, chúng ta phải bỏ qua quá khứ. Chúng ta phải thách thức và trong nhiều trường hợp phải quên đi những mô hình cũ, những quan niệm cũ, những quy tắc cũ, chiến lược cũ, giả thiết cũ, công thức thành công cũ.

Về điều này thì tất cả các tác giả của quyển sách đều tán thành. Chẳng hạn, dưới đây là trích dẫn một số phát biểu đang chờ bạn ở các trang sau của cuốn sách:

Charles Handy: “Các bạn không thể nhìn tương lai như một sự tiếp tục của quá khứ... vì rằng tương lai sẽ khác. Và để có thể đương đầu với tương lai, chúng ta phải thực sự quên đi cách thức mà chúng ta đã dùng đối với quá khứ.”

Peter Senge: “Chúng ta phải từ bỏ việc cố tìm ra điều sẽ phải làm bằng cách dựa vào điều chúng ta đã làm.”

Michael Hammer: “Nếu bạn nghĩ rằng bạn đã tốt rồi, thì bạn sẽ chết. Thành công trong quá khứ chẳng có quan hệ gì đến thành công trong tương lai... Công thức cho sự thành công của ngày hôm qua hầu như chắc chắn sẽ là công thức cho sự thất bại của ngày mai.”

CK Prahalad: “Nếu bạn muốn thoát khỏi sức hút trọng trường của quá khứ để tái sinh những chiến lược cốt lõi và để xem xét lại những giả định cơ bản nhất về cách làm thế nào để bạn cạnh tranh được, thì bạn phải sẵn sàng đương đầu với những niềm tin chính thống của chính mình.”

Những thông điệp này không còn có thể nói rõ hơn được nữa. Chúng báo cho chúng ta biết rằng con đường đã đi qua kết thúc tại đây. Rằng chúng ta phải chấm dứt việc nhìn tương lai như một con đường cao tốc lớn tưởng tượng vươn dài tận chân trời. Rằng không có con đường phía trước, mặc dù đó là tên của quyển sách bán chạy nhất của Bill Gates.

Các con đường đều mang tính chất tuyến tính, và **lỗi tư duy tuyến tính là vô ích trong một thế giới phi tuyến tính**. Thay vào đó, chúng ta phải tạo ra bước nhảy trí tuệ từ tuyến tính chuyển sang phi tuyến tính. Từ cái đã biết sang cái chưa biết. Từ *terra firma* (đất chắc) sang *terra incognita* (đất lạ).

Quyển sách này đem đến những hiểu biết sâu sắc về những lĩnh vực chủ yếu của sự thay đổi có tính gián đoạn vốn sẽ tác động đến tất cả chúng ta ở thế kỷ XXI. Các tác giả của quyển sách đề cập tới những đề tài sau đây:

- ☐ Tại sao bản chất của sự cạnh tranh lại thay đổi một cách triệt để như thế? Và chúng ta phải làm gì đối với nó?
- ☐ Nói một cách chính xác, thì “nền kinh tế nổi mạng” mới là cái gì? Nó hoạt động như thế nào? Và tại sao nó sẽ khác về cơ bản so với nền kinh tế công nghiệp?
- ☐ Trong nền kinh tế toàn cầu thì giữa công ty lớn và mạnh với công ty nhỏ và nhanh thì cái nào sẽ tốt hơn? Liệu các công ty có nên mở rộng nhiều mặt hàng sản phẩm để phục vụ thế giới? Hay là nên chuyên môn hóa và tập trung?
- ☐ Liệu công nghệ có làm cho vị trí địa lý ngày càng kém

quan trọng không? Hay là, liệu nó có làm cho một số địa điểm cụ thể trở nên quan trọng hơn đối với một số ngành công nghiệp cụ thể ở thế kỷ XXI?

- ❑ Tại sao trận địa kinh tế toàn cầu của thế kỷ XXI khác xa so với trận địa kinh tế trước đây? Vai trò của châu Á quan trọng như thế nào trong trận địa đó? Sự hiện đại hóa châu Á có làm chuyển dịch trọng tâm của thế giới về kinh tế, chính trị và văn hóa từ phương Tây trở lại phương Đông hay không?
- ❑ Giờ đây, liệu có xuất hiện cuộc đấu tranh mới giữa các hình thức khác nhau của chủ nghĩa tư bản không? Liệu khái niệm về chủ nghĩa tư bản sẽ có một tương lai sáng sủa chút nào hay không? Hay là sự tiến bộ kinh tế thực ra chỉ là một lời hứa hão?
- ❑ Khi mà công nghệ không chỉ dân chủ hóa nơi làm việc mà cả xã hội và thế giới của chúng ta, thế thì liệu nó có nghĩa là sự chấm dứt của chính quyền như chúng ta đã biết về nó không? Liệu chúng ta đang hướng về một thế giới mà về cơ bản không có sự cai quản, một thế giới ngoài sự kiểm soát của chúng ta?

Thời đại mới đòi hỏi những tổ chức mới

Thời đại mới của ngày mai sẽ đưa đến những cách thức cạnh tranh mới. Và những công ty thành công sẽ là những công ty nắm bắt được cách thức đó trước tiên và vượt qua được những

hàng rào tổ chức quen thuộc để hành động một cách khác đi. Như Michael Hammer đã nói: “Trong môi trường luôn biến đổi, bạn sẽ không muốn có cơ cấu tổ chức quá cứng nhắc, mà là cơ cấu cho phép bạn có thể thích ứng với hoàn cảnh.”

Để đi vào miền đất lạ *terra incognita* đòi hỏi phải có một loại phương tiện tổ chức hoàn toàn mới, nó hoàn toàn khác với “chiếc xe hơi hạng sang” của quá khứ. **Kẻ chiến thắng của thế kỷ XXI sẽ là những ai có khả năng thay đổi các tổ chức của mình thành cái gì đó giống chiếc xe jeep, tức chiếc xe nhiều cầu, chạy mọi địa hình, chắc chắn, hiệu quả và dễ điều khiển.** Tổ chức mới đó có thể di chuyển, đổi phương hướng mau lẹ trong địa hình không quen thuộc, phản xạ một cách nhanh chóng trước tính chất luôn thay đổi của môi trường kinh doanh, bản chất luôn thay đổi của cạnh tranh và nhu cầu luôn thay đổi của khách hàng.

Mặc dù đây là sự so sánh cơ học, nhưng cái phương tiện mới này phải có đặc tính của một cơ thể sinh học chứ không phải một cái máy. Nó sẽ là một mạng lưới các trí tuệ được chia sẻ bởi những con người cùng làm việc và học tập với nhau, trong tổ chức lẫn ngoài tổ chức đó. Nó sẽ có trí thông minh. Nó sẽ được điều khiển bởi chiếc động cơ trí tưởng tượng của con người. Nó sẽ mời khách hàng và đối tác cùng lên xe và thực hiện cuộc hành trình. Và nó sẽ ý thức được mức độ tác động của nó đến môi trường thiên nhiên.

Phương tiện mới này, tức là tổ chức của thế kỷ XXI, không thể nào tạo ra được bằng sự cải tiến liên tục. Nó chỉ có thể tạo ra bằng sự thay đổi triệt để. Hammer gọi đó là “sự đảo ngược cuộc

cách mạng công nghiệp”. Ông ta tin rằng cách duy nhất để chuyển cơ cấu tổ chức cũ cứng nhắc thành cơ cấu cho phép chúng ta thích ứng được với hoàn cảnh là từ bỏ toàn bộ mô hình tổ chức của thế kỷ trước, cùng với những giả thuyết làm chỗ dựa cho nó. Peter Drucker đã tiên liệu được điều này vài năm trước đây khi ông viết rằng “mọi tổ chức phải chuẩn bị cho việc từ bỏ mọi điều mà nó làm.”

Điều mà chúng ta đang nói tới ở đây là một công việc có tầm vóc lớn lao. Senge đã so sánh nó như là “qua lỗ kim”. Nhưng dù muốn dù không, nếu chúng ta muốn đứng vững trong kinh doanh ở thế kỷ tiếp theo đây thì phải có sự thay đổi. Bởi lẽ như Prahalad đã nói: “Nếu bạn không thay đổi, bạn sẽ chết!”

Thật đáng tiếc là không có trạm dừng chân trong cuộc chạy đua tới tương lai; không có chỗ nào để nghỉ ngơi và lấy lại sức. Quả thực, quá trình biến đổi kinh doanh bản thân nó đã trở thành một cuộc chạy đua, những ai chậm chân trong quá trình này có thể bị tụt hậu. Hoặc tệ hơn nữa có thể không bao giờ quay trở lại cuộc đua được nữa. Thay vào đó, chúng ta sẽ phải đạt được sự biến đổi triệt để các tổ chức của chúng ta trong khi cuộc chạy đua đang diễn ra.

Quyển sách *Tư duy lại tương lai* sẽ khảo sát một số những đề tài chính yếu có liên quan đến sự thay đổi tổ chức trong thế kỷ XXI:

- ❑ Làm cách nào để chúng ta thay đổi được các mô hình tư duy sao cho có tính hệ thống hơn, để chúng ta có thể có

cách nhìn tổng thể đối với tổ chức chứ không phải chỉ từng bộ phận cần được “sửa đổi”?

- ❑ Công nghệ sẽ có vai trò gì trong quá trình chuyển đổi kinh bang (federalism) có cho ta một mô hình hữu ích để làm cho tổ chức hoạt động thành công?
- ❑ Cái gì thực sự liên kết các bộ phận trong một tổ chức mạng lưới? Phải chăng đó chỉ là công nghệ thông tin? Hay là nó đòi hỏi một cái gì đó sâu sắc hơn và mang nhiều ý nghĩa hơn?
- ❑ Làm cách nào để một công ty có thể chuyển đổi từ chỗ chỉ có phân phát thông tin quanh mạng lưới đến chỗ tạo ra được tri thức mới? Liệu thực sự có thể lập ra một “cơ sở hạ tầng đào tạo”? Và nếu như vậy, liệu các công ty có trở nên giống các trường đại học hơn là các tổ chức kinh doanh?
- ❑ Những nguyên tắc nào sẽ được dùng để chỉ dẫn cho công ty hoạt động thành công ở thế kỷ XXI? Liệu các nhà quản lý cấp cao có chịu chia sẻ cho nhân viên của mình tiếng nói đáng kể về quyền sở hữu và điều hành công ty? Và cần phải có điều kiện gì để xây dựng một nền văn hóa “tin cậy cao”?
- ❑ Khi các công ty và các mạng lưới của nó trở nên ngày càng phức tạp, làm thế nào để chúng ta kiểm soát nó? Và liệu chúng ta có cần phải cố gắng làm điều đó không?

Hay là, thay vào đó các công ty sẽ dùng kiểu quản lý từ dưới lên như chúng ta thấy ở các đàn chim, hoặc đàn ong?

- ❑ Nếu như khái niệm quản lý truyền thống đang đi đến chỗ cùng đường, thì liệu tất cả các nhà quản lý và hệ thống thứ bậc sẽ còn vai trò gì hay không trong tổ chức công ty trong tương lai?
- ❑ Sự chuyển đổi sang mô hình quản lý mới có phải là một hiện tượng toàn cầu hay không? Hay là sẽ có sự khác nhau giữa các nơi trên thế giới về mức độ của tiến bộ?

Sau đây chúng ta sẽ đi đến đâu?

Nếu chỉ có một phương tiện tổ chức mới thì sẽ không đủ để chạy đua vào tương lai. Chúng ta còn cần một quan điểm rõ ràng về nơi mà chúng ta sẽ đi đến – tức một viễn cảnh về nơi chúng ta mong muốn đến đó trong tương lai và về phương hướng mà chúng ta cần đi theo từ hôm nay để có thể đi đến đích thành công. Nếu không như vậy, chúng ta sẽ đi vào tương lai mà không có mục đích – bỏ qua những cơ hội và rơi vào khủng hoảng – trong khi người khác đang vượt lên phía trước và làm chủ vận mệnh của họ.

Ngày nay, nhiều công ty đang theo đuổi tính hiệu quả hoạt động cứ như thể bản thân nó là cái đích cuối cùng. Thiếu nhận thức về phương hướng chiến lược thì hầu hết các công ty đó trước sau cũng sẽ lạc tay lái mà thôi. Như một tổng giám đốc công ty đã

nói: “Vào vị trí, chuẩn bị, sẵn sàng... rồi sau đó là cái gì?” Những công ty kiểu này chỉ biết nổ máy nhưng không biết đi đâu.

Tất cả phương pháp quản lý như tái lập, định chuẩn mực, liên tục cải tiến, quản lý chất lượng toàn diện, sản xuất tinh gọn, cạnh tranh trên cơ sở thời gian đều là cần thiết cho sự tồn tại của công ty. Nhưng nếu chỉ làm tốt hơn điều đã làm thì chỉ giữ được mình tiếp tục cuộc đua chứ không chiến thắng cuộc đua được. Để chiến thắng, chúng ta cần vượt lên dẫn đầu trong cuộc cạnh tranh, quyết định nơi chúng ta sẽ đến đó và đảm bảo chúng ta sẽ đến đó trước. Quan điểm của CK Prahalad là: “Cuối cùng thì cuộc chạy đua đến tương lai sẽ là cuộc chạy đua nước rút về đích.”

Ở thế kỷ XXI, người chiến thắng sẽ là những ai đứng phía trước đường cong thay đổi, không ngừng xem xét lại ngành nghề của mình, tạo ra những thị trường mới, khai phá con đường mới, sáng tạo lại các quy tắc cạnh tranh, thách thức với hiện trạng. Xin mượn lời của Charles Handy, đó sẽ là những người “sáng tạo ra thế giới”, chứ không phải những người biết ứng phó với thế giới.

Tất nhiên, sẽ nhẹ nhàng hơn nếu chỉ đi theo con đường có người dẫn trước so với phải tự mình tìm ra con đường đi vào tương lai, và đã từng có thời được lựa chọn như vậy. Nhưng nay không còn nữa. Thị trường toàn cầu của ngày mai sẽ không rủ lòng thương đối với kẻ ăn theo (me-too crowd).

Vậy làm cách nào để các tổ chức của thế kỷ XXI có được một ý thức nhìn xa về cái đích nó cần đi đến? Làm thế nào để nó tạo

được một viễn cảnh và một mục đích có ý nghĩa; một mục đích riêng biệt sẽ tạo cho nó lợi thế cạnh tranh bền vững; một điều sẽ giúp nó đứng vững trong một thế giới đông đúc và nhiều nhượng?

Câu trả lời, rất ngắn gọn chỉ một từ, đó là lãnh đạo. Không phải lãnh đạo cổ điển mà là lãnh đạo của thế kỷ XXI. Bởi vì con tàu tổ chức mới cần phải có lãnh đạo kiểu mới để lèo lái.

Những người lãnh đạo mới sẽ không bằng lòng ngồi không để con tàu tự điều khiển. Họ sẽ phải nhìn phía trước, quan sát kỹ địa hình, bám sát cuộc cạnh tranh, phát hiện xu thế và cơ hội mới xuất hiện, tránh những khủng hoảng sắp xảy ra. Họ sẽ là nhà thám hiểm, nhà chinh phục, người đi tiên phong. Công nghệ tiên tiến sẽ tạo cho họ có được mối liên hệ tương tác theo thời gian thực (real time) với thị trường, và họ sẽ nhận được phản hồi từ các bộ cảm biến đặt tại ngoại vi của tổ chức. Nhưng họ cũng sẽ được dẫn dắt không kém phần quan trọng bằng chính trực giác của họ. Đôi khi họ sẽ phải quyết định bỏ qua dữ liệu và phản ứng theo bản năng.

Những nhà lãnh đạo thành công của ngày mai sẽ như Warren Bennis gọi họ là “lãnh đạo của lãnh đạo”. **Họ sẽ phi tập trung hóa quyền lực và dân chủ hóa chiến lược bằng cách lôi kéo nhiều người từ tập hợp đông đảo cả trong lẫn ngoài tổ chức tham gia vào quá trình sáng tạo tương lai.** Họ sẽ thoải mái với khái niệm về tính gián đoạn và biết cách dùng nó để tạo ra cơ hội. Họ sẽ yêu thích sự thay đổi và khuyến khích văn hóa ưa chuộng sự thay đổi trong tổ chức của họ. Theo Bennis, họ sẽ tập hợp quanh họ “những người chỉ cốt với tương lai”, và sẽ

thành thạo trong việc nuôi dưỡng tinh thần cộng tác sáng tạo của những người đó nhằm đạt được điều mà Gary Hamel gọi là “hệ thống thứ bậc của trí tưởng tượng” (hierarchy of imagination).

Trên tất cả, những người lãnh đạo phải có một tầm nhìn, một niềm say mê và một khát vọng sôi nổi. Và khát vọng này, một khi được mọi người trong tổ chức chia sẻ, sẽ giải phóng một năng lượng khủng khiếp của con người. Nó sẽ cung cấp nhiên liệu để đẩy tổ chức vượt lên trước các đối thủ của nó. Và sẽ tiếp tục đưa nó đến thắng lợi trong cuộc đua.

Đối với chủ đề nhìn lại vai trò lãnh đạo và chiến lược cho thế kỷ XXI, quyển sách này đề cập đến các vấn đề sau:

- ☐ Có phải là các tổ chức (kinh doanh: ND) dùng quá nhiều thời gian cho công việc hiện tại mà không đủ thời gian để xây dựng tương lai? Tại sao suy nghĩ chiến lược về tương lai là điều đầy thử thách? Và làm thế nào tạo ra sự khích lệ trong tổ chức để làm được điều đó?
- ☐ Ai sẽ là người mà công ty cho tham gia vào quá trình hình thành và thực hiện chiến lược? Vai trò của các nhà quản lý cao cấp trong quá trình này là gì?
- ☐ Một công ty lớn có thể tập trung một cách chiến lược tới mức nào? Và, có phải các công ty nhỏ nên có cách nhìn chiến lược linh hoạt hơn các đối thủ lớn hơn họ?
- ☐ Công nghệ có tầm quan trọng thế nào đối với việc tạo ra lợi thế cạnh tranh trong tương lai? Liệu nó có ảnh hưởng lâu dài đến chiến lược, hay nó chỉ là yếu tố chiến thuật?

- ☐ Làm thế nào để các công ty điều hòa được giữa yêu cầu cần thay đổi triệt để với yêu cầu duy trì tính liên tục của chiến lược? Khi nào thì thật sự cần thiết phải thay đổi chiến lược cạnh tranh của bạn?
- ☐ Các công ty có thể làm được gì để tận dụng tối đa các cơ hội đang xuất hiện? Và làm thế nào để giảm thiểu rủi ro đối với các cơ hội đó?
- ☐ Sự khác nhau cơ bản giữa lãnh đạo của thế kỷ XX và lãnh đạo của thế kỷ XXI sẽ là gì? Liệu có cần phải có loại lãnh đạo đặc biệt mới giành được thắng lợi trong nền kinh tế toàn cầu? Và công nghệ thông tin có ảnh hưởng gì đến phương thức lãnh đạo?
- ☐ Tại sao trở thành “lãnh đạo của lãnh đạo” lại rất quan trọng? Và làm thế nào để chúng ta khuyến khích được sự lãnh đạo ở tất cả các cấp trong tổ chức?
- ☐ Lãnh đạo có thể làm được gì để bảo đảm rằng nền văn hóa của công ty sẽ là tài sản chiến lược chứ không phải là cái neo cản trở thay đổi?
- ☐ Có phải làm cho nhân viên sống có mục đích là trách nhiệm của tổ chức?

Sáu bước để tư duy lại tương lai

Sáu phần trong quyển sách này sẽ cung cấp cho chúng ta một chương trình tổng thể để nhìn lại tương lai. Nó mở đầu với việc xây dựng một khuôn khổ để xem xét lại kinh doanh, kinh tế và xã hội dưới ánh sáng của sự thay đổi mang tính đứt đoạn. Nó giúp chúng ta nhìn thế giới từ một nhận thức mới mẻ – một nhận thức thay thế cho những hiểu biết thông thường trước đây. Và nó sẽ nêu ra những hành động cụ thể chúng ta có thể làm vào lúc này để giành được vị trí người chiến thắng trong tương lai.

Nhìn lại các nguyên tắc nói về cách nhìn mới đối với các nguyên tắc chỉ dẫn cho tổ chức, xã hội và cuộc sống của chúng ta. Nó thừa nhận một cách lạc quan rằng chúng ta có sức mạnh để xây dựng nên tương lai. Nhưng nó đòi hỏi chúng ta đặt lại vấn đề chúng ta thực sự xây dựng cái gì và tại sao. Nó tập trung tìm ra ý nghĩa trong một thế giới ngày càng bất ổn mà chúng ta đang sống, và cho ta một số lời khuyên thực tế để tìm lối thoát khỏi sự nghịch lý.

Nhìn lại vấn đề cạnh tranh nói về những biến đổi cơ bản trong bản chất của cạnh tranh. Nó cho ta cách nhìn mới đối với lợi thế cạnh tranh vào lúc chúng ta đang chuẩn bị cho nền kinh tế toàn cầu của thế kỷ XXI và nó giúp chúng ta tập trung vào việc tạo ra cơ hội cho ngày mai. Nó cũng nêu ra các bước then chốt mà các công ty cũng như các chính phủ cần tiến hành ngay từ bây giờ để chuẩn bị sẵn sàng cho cuộc cạnh tranh trong tương lai.

Nhìn lại sự kiểm soát và tính phức tạp đề cập đến cách làm thế nào để cấu tạo và quản lý tổ chức của chúng ta ở thế kỷ XXI. Nó tập trung vào sự cần thiết phải đặt lại vấn đề về những giả định và các mô hình cũ vốn không còn có ý nghĩa trong thế giới sau thời đại công nghiệp và sự cần thiết phải xây dựng nên một mô hình hoạt động mới dựa trên cơ sở các quy trình hoạt động ở mức độ cao và các cá nhân được ủy quyền. Nó mô tả cơ sở hạ tầng cho tổ chức, là nơi mà sự khát vọng tập thể và các hệ thống tư duy có thể được nuôi dưỡng, là nơi mà các nhân viên trong tổ chức có thể chủ động (proactive) hơn là bị động (reactive) và là nơi họ có thể học được cách thức học tập cùng nhau.

Nhìn lại vai trò lãnh đạo giúp chúng ta nhìn lãnh đạo dưới ánh sáng mới: như là một cách để giải phóng sức mạnh trí tuệ của tổ chức và để tạo ra nguồn vốn trí tuệ. Phần này của quyển sách gợi ý cách thức để phi tập trung hóa quyền lực thành công trong một tổ chức mạng lưới và cách thức làm thế nào để dẫn dắt những nỗ lực chuyển đổi thực sự mang lại hiệu quả. Nó chỉ ra lý do tại sao nguồn sức mạnh thực sự của tổ chức trong tương lai lại chính là sự có ý thức về mục đích và lý do tại sao cần phải có một thể hệ lãnh đạo mới cho tổ chức mới đó.

Nhìn lại thị trường xem xét những sự thay đổi lớn trong bản chất của khách hàng và trong mối quan hệ tiếp thị chủ yếu giữa khách hàng và công ty. Nó ước tính trước lực lượng dân số vượt trội nhất ở đầu thế kỷ XXI, cùng với thái độ và nhu cầu của khách hàng mới tại các loại thị trường mới. Và nó sẽ xem xét công nghệ sẽ cách mạng hóa như thế nào cách thức chúng ta tiếp thị sản phẩm và dịch vụ.

Nhìn lại thế giới là nói về những sự thay đổi chưa từng thấy đang diễn ra trong kinh doanh và trong xã hội ở mức độ hầu như toàn cầu: sự biến đổi trong bản chất của cuộc cạnh tranh kinh tế trên khắp thế giới, vai trò đang thay đổi của các chính phủ trong một thế giới ngày càng dựa vào mạng lưới; tiềm năng của châu Á đang một lần nữa trở thành khu vực dẫn đầu của thế giới; tác động của “kinh tế nối mạng” (network economics) đến mọi

Ngày nay, một sự lựa chọn đơn giản đang đặt ra trước mọi cá nhân, mọi công ty, mọi chính phủ, mọi xã hội trên trái đất. Sự lựa chọn đó là: nhìn lại tương lai hoặc buộc phải nhìn lại tương lai.

Những ai chọn giải pháp thứ nhất sẽ có cơ hội tốt nhất để tồn tại và phát đạt trong một môi trường biến động sắp tới. Họ sẽ phát hiện những cơ hội đang nảy sinh và các cuộc khủng hoảng sắp xảy ra khi vẫn còn thời gian để có hành động thích hợp. Ngược lại, những ai chần chừ, tin rằng tương lai sẽ là sự tiếp tục của quá khứ, sẽ sớm thấy mình bị hụt hẫng trước sự thay đổi. Họ sẽ bị buộc phải suy nghĩ lại sẽ đi đến đâu và bằng cách nào đi đến đó, khi mà có lẽ đã quá muộn để tránh được điều không thể tránh khỏi.

Mục đích của quyển sách này là giúp các bạn có được sự lựa chọn đúng. Giúp các bạn trong việc suy nghĩ lại và sau đó định hình tương lai trước khi nó định hình bạn.

Có lẽ bài học quan trọng nhất mà cá nhân tôi học được trong khi chuẩn bị quyển sách này là tư duy lại tương lai là một quá trình không bao giờ kết thúc. Ngày mai sẽ luôn luôn là một mục tiêu di động. Điều đó có nghĩa rằng sau khi chúng ta kết thúc việc nhìn lại tương lai thì chúng ta lại bắt đầu từ đầu.

NHÌN LẠI

CÁC NGUYÊN TẮC

Tìm cái hợp lý trong sự bất định

Charles Handy

Nguyên tắc là trên hết

Stephen Covey

của Elizabeth Handy



“Sự hấp dẫn nhất của tương lai là
việc chúng ta có thể định hình
được nó.”

TÌM CÁI HỢP LÝ TRONG SỰ BẤT ĐỊNH

Charles Handy

“

Chúng ta đang sống trong thời kỳ rối ren bởi vì có rất nhiều thứ từng là chỗ dựa cho cuộc sống của chúng ta thì nay không còn nữa. Những định chế làm chỗ dựa cho chúng ta, đặc biệt là tổ chức nơi chúng ta làm việc, nay không còn chắc chắn hay đáng tin cậy nữa.

Trước tiên là trong thời đại hiện nay các tổ chức kinh doanh biến mất khá nhanh chóng. Chỉ sau bảy năm thì một phần ba trong số 500 công ty do tạp chí *Fortune* bình chọn đã không còn nằm trong danh sách đó. Sau nữa, ngay dù chúng vẫn tồn tại như những định chế, thì không nhất thiết là chúng sẽ đem lại cho ta cuộc đời mà theo sự hướng dẫn của cha mẹ chúng ta mong muốn được hưởng. Nếu chúng ta nhìn vào các định chế khác như luật pháp, cơ cấu chính trị, chế độ quân chủ,

thì tất cả các định chế này đều đang bị chất vấn cả. Các định chế này hóa ra đều có nhược điểm cơ bản (nguyên văn: đi chân đất sét – N.D). Chúng do con người bình thường điều hành thôi. Bởi vậy, chẳng có gì khó hiểu vì sao người ta không biết chắc được tương lai rồi sẽ đi về đâu.

Để có được một ý nghĩa gắn kết, tôi nghĩ, với tất cả khả năng của mình, chúng ta phải cố gắng tiên đoán tương lai rồi đây sẽ ra sao. Đây cũng chính là điều bản thân tôi đang cố gắng làm. Tôi muốn thuyết phục mọi người rằng rốt cuộc vẫn có cái gì đó rất có lý trong những cái tỏ ra rất vô lý xung quanh chúng ta.

Như các bạn thấy đấy, nhìn tổng thể có vẻ mọi việc đang biến động nhưng có lẽ nếu dùng từ hỗn loạn để mô tả nó thì không đúng. Trong khoa học, biến động không có nghĩa là hỗn loạn. Biến động tức là trong sự vật có một cấu trúc cơ bản và có những nguyên nhân giải thích vì sao những hiện tượng cụ thể lại diễn ra. Nhưng đằng sau mỗi nguyên nhân đều có khoảng trống, nên bạn có thể làm cho sự việc khác đi. Và đó chính là điều làm tôi cảm thấy cực kỳ lý thú giữa những điều bất định, thậm chí hỗn loạn xung quanh ta. Bởi vì điều đó có nghĩa rằng tương lai không hẳn đã hoàn toàn được định trước, ngay cả trong khoa học nó cũng không được định trước – tức có nghĩa rằng chỉ một cái vỗ cánh của con bướm hay chỉ vì tôi làm điều gì đó, cũng có thể làm cho thế giới thay đổi một chút.

Do vậy, theo ý nghĩa nào đó, tôi cảm thấy bi quan về tương lai bởi vì tôi nhìn thấy nó đang ở thời kỳ khó khăn. Nhưng tận đáy lòng tôi lại rất lạc quan bởi vì tôi thấy đây là thời đại của cơ

hội lớn cho nhiều người, những người chưa từng nghĩ rằng họ có thể làm biến đổi thế giới.

Những nghịch lý

Nếu chúng ta muốn lý giải được tất cả những điều rắc rối đang diễn ra xung quanh ta thì chúng ta phải tìm được một cách sắp xếp nó trong đầu để chúng ta có thể hiểu điều gì đang thực sự diễn ra trên thế giới và từ đó tìm cách xử lý.

Cách làm của tôi là cứ thừa nhận rằng chẳng bao giờ có câu trả lời đơn giản hay câu trả lời đúng đối với cuộc sống cả, rằng **cuộc sống đầy rẫy những mâu thuẫn và bất ngờ, tức là đầy rẫy những nghịch lý**. Nhưng nếu chúng ta biết cách hiểu và chấp nhận những nghịch lý này thì tôi tin rằng cuối cùng chúng ta sẽ tìm được con đường để vượt qua chúng. Chúng ta có thể chung sống và điều khiển được chúng.

Điều này đặc biệt cần thiết vì thời cuộc ngày càng biến động, vì thế giới ngày càng trở nên phức tạp và khó hiểu. Quả thực, ngày nay chúng ta nhìn đâu cũng thấy hình như nghịch lý luôn đồng hành với sự tiến bộ kinh tế.

Điều nghịch lý mà tôi nhận thấy là hai tư tưởng trái ngược nhau có thể đồng thời đúng cả. Chẳng hạn, bạn có thể yêu một người và đồng thời cũng ghét người đó. Bạn có thể muốn cả hai thứ cùng một lúc là sự liên tục và sự thay đổi, và bạn có cả hai. Vậy điều chúng ta cần làm là học cách cân bằng các sự đối nghịch.

Điều đó giống như ngồi trên chiếc ván bập bênh. Bạn cần hiểu rằng để cho ván bập bênh hoạt động được cần phải có một như chiếc ván bập bênh, một trò chơi mà ở đó sự chuyển động và sự lý thú có được từ sự cân bằng các đối nghịch, bởi vì cuộc sống luôn đầy rẫy những nghịch lý không tránh được. Tôi tin rằng chìa khóa của sự tiến bộ và thậm chí của sự tồn vong trong cuộc sống và công việc chính là nhận thức được sự tồn tại của mâu thuẫn và học cách để chung sống với nó.

Chẳng hạn, tôi muốn lập luận rằng các tổ chức cần phải đồng thời tập trung hóa và phân tán. Phải vừa toàn cầu vừa địa phương. Vừa phân biệt vừa kết hợp, vừa chặt vừa lỏng. Phải có kế hoạch dài hạn nhưng vẫn linh hoạt. Nhân viên trong tổ chức một mặt phải tự chủ hơn, nhưng mặt khác phải có tính đồng đội hơn. Nhưng vấn đề là chúng ta không được để cho người ta bị lẫn lộn về tất cả những điều đó. Chúng ta phải tìm ra cách để chung sống và làm việc với các loại mâu thuẫn này, để dung hòa những sự đối nghịch thay vì tìm cách lựa chọn một trong các mâu thuẫn đó.

Tôi không nghĩ rằng hầu hết chúng ta có thể điều khiển nghịch lý một cách dễ dàng, do vậy chúng ta sẽ phải cố gắng và làm cho cuộc sống đơn giản hơn một chút để hiểu được nó. Điều trước tiên cần làm là làm cho mọi người nhận thức được rằng có nghịch lý và không có giải pháp đơn giản. Không có con đường

thênh thang đi đến vinh quang và hạnh phúc trên đời này. Nhưng đồng thời chúng ta cần phải đưa ra một số cấu trúc cho sự vật để cho việc điều khiển nghịch lý trở nên dễ dàng hơn.

Nguyên tắc bánh cam vòng

Tôi dùng cái tôi gọi là nguyên tắc bánh cam vòng (doughnut), nói một cách nôm na thì cuộc sống giống như chiếc bánh cam vòng lộn ngược, trong đó lỗ khoét thì ở bên ngoài còn nhân thì ở giữa. Nếu nhìn cuộc sống theo chiếc bánh cam vòng, thì cái nhân được cố định và không gian bao bọc cái nhân chính là chỗ chúng ta tạo ra sự khác biệt.

Cái nhân cho ta sự an toàn và chắc chắn mà tất cả chúng ta đều cần, trong khi không gian xung quanh nhân cho ta sự linh hoạt cần thiết để có thể ngồi được trên ván bập bênh.

Do vậy, chúng ta có thể nói rằng trong các tổ chức có một số hoạt động cốt lõi – tức là những công việc thiết yếu và những con người cần thiết để tiến hành các công việc đó – nhưng bao quanh hạt nhân này cũng cần phải có một không gian mở để dành cho những nhân viên và nhà cung ứng linh động.

Chúng ta đã thấy nhiều tổ chức theo kiểu mới không làm chủ toàn bộ chiếc bánh cam vòng. Về cơ bản đó là những mạng lưới có một hạt nhân nhỏ gồm vài người chủ chốt, những người mà may ra, có thể đem đến cho tổ chức năng lực lâu dài, và một tập hợp những quan hệ cộng tác với các tổ chức liên minh, nhà

cung ứng, lực lượng lao động phụ làm theo giờ, một số chuyên gia độc lập và khách hàng, những người sẽ đem lại cho tổ chức tính linh hoạt để tồn tại trong một thế giới đầy biến động.

Vấn đề có tính chiến lược cho các tổ chức ở thế kỷ XXI là làm thế nào để cân bằng các hoạt động của mình: đặt cái gì vào phần hạt nhân và đặt cái gì vào phần không gian xung quanh. Chẳng hạn, một tổ chức cần phải nhỏ vừa đủ về nhân lực và linh hoạt, nhưng đồng thời trong một số lĩnh vực nó cần phải lớn vì bạn cần có một ảnh hưởng nhất định trên thị trường, bạn cần có khâu nghiên cứu hoặc cần vươn ra toàn cầu. Chính vì vậy mà ngày nay chúng ta nhìn đâu cũng thấy các công ty đang phải vật lộn với yêu cầu vừa phi tập trung hóa vừa tập trung hóa cùng một lúc.

Ý tưởng này bản thân nó không có gì mới. Thực vậy, ngay từ thời Aristotle đến nay, chúng ta đã từng thử nghiệm với cùng nguyên tắc đó trong chính trị và nó được gọi là chế độ liên bang.

Trong chế độ liên bang luôn luôn có một trung tâm mạnh nhưng vẫn dành một không gian đáng kể cho quyết định của địa phương. Nó tập trung hóa ở một số mặt và phi tập trung hóa ở một số mặt khác. Nó lớn nhưng đồng thời cũng nhỏ. Nó chịu sự quy định ở khâu này và được nói lỏng luật lệ ở khâu khác. Vậy đó, nếu muốn thì bạn có thể gọi đó là nguyên tắc bánh cam vòng trong thực tiễn. Chỉ có điều khác là chế độ liên bang hình thành từ nhiều chiếc bánh cam vòng có kích cỡ và hình dạng khác nhau trong một kiến trúc đa cực.

Các tổ chức đạt được điều này bằng cách tạo ra những nhóm làm việc trong đó người ta chịu trách nhiệm hoàn thành một nhiệm vụ cụ thể nhưng vẫn có quyền quyết định cách mà theo họ thì công việc sẽ thực hiện được tốt nhất. Bạn sẽ có hàng loạt hạt nhân nòng cốt trong toàn bộ tổ chức để trách nhiệm được phân tán cho nhiều điểm ra quyết định. Nhưng luôn có một mái vòm – một trung tâm cho toàn bộ các bánh cam vòng – kết nối các hoạt động và mọi bộ phận lại với nhau.

Nhìn lại về việc làm

Dĩ nhiên, nguyên tắc bánh cam vòng cũng áp dụng cho cá nhân. Nếu bạn muốn tuyển dụng người thông minh và có khuynh hướng tư duy độc lập thì bạn hãy giao cho họ thật nhiều trách nhiệm, thật nhiều quyền hành. Nếu không họ sẽ rời bỏ bạn, vì chẳng ai muốn trở thành người máy hoặc công cụ – ai cũng cần một chiếc bánh cam vòng của riêng mình.

Trước đây, công việc toàn là cứng nhắc mà không có khoảng không gian tự do. Bạn có một bản mô tả công việc chi tiết và dài ngoằng chỉ cho bạn chút khoảng trống nào để tự thể hiện, để tạo ra sự khác biệt. Bạn chẳng được trao quyền gì hết. Không có cơ hội để định hình lại chiếc bánh cam vòng của riêng bạn hoặc chiếc bánh cam vòng của nhóm trực tiếp của bạn.

Ngày nay, ngược lại, đôi khi chúng ta được giao quyền thái quá. Ví dụ, chẳng có cái lõi nào trong chiếc bánh cam vòng

của bạn mà tất cả đều là khoảng trống, có thể rất đáng sợ, vì khi ấy không có cấu trúc và không có sự ổn định. Thêm nữa, không có ranh giới cho chiếc bánh cam vòng của bạn thì lại càng đáng sợ hơn vì như vậy là không có kết thúc cho công việc hay nhiệm vụ.

Do vậy, một trong những thách thức đối với các tổ chức là tạo không gian cho người ta sáng tạo nhưng cũng phải xác định được thành quả. Theo tôi, lý do khiến cho ai đó làm việc quá nhiều, quá sức, đó là vì không có ranh giới cho chiếc bánh cam vòng của họ. Người quản lý họ luôn bảo rằng họ có thể làm việc cật lực hơn, làm ra nhiều tiền hơn, hoặc làm được nhiều thương vụ, bán được nhiều hơn cái này cái nọ. Họ không bao giờ có thể nhìn lại phía sau và nói: “Một năm tuyệt vời”, vì họ luôn nghĩ rằng vẫn còn có thể tuyệt vời hơn.

Cuộc sống đa năng

Ở thế kỷ XXI, chúng ta sẽ thấy ngày càng nhiều người áp dụng quan điểm “đa năng” (portfolio) đối với cuộc sống và công việc của mình. Điều tôi muốn nói ở đây là cuộc sống sẽ như một tập hợp của nhiều loại hoạt động khác nhau, giống như một danh mục cổ phiếu (share portfolio). Một phần của bản danh mục ấy sẽ là các hoạt động cốt lõi nhằm đem lại những cái thiết yếu cho cuộc sống, trong khi đó phần còn lại sẽ là những thứ khác mà chúng ta coi như sự hoàn thiện cá nhân, hoặc như là trách nhiệm đối với người khác hoặc thậm chí như là thú vui.

Thay vì có một nghề nghiệp theo một ý nghĩa cổ điển, bạn sẽ có một “nghề nghiệp đa năng” cho một phần cuộc đời mình, ở đó một phần thời gian của bạn sẽ dùng để kiếm tiền lương hoặc thù lao, phần còn lại sẽ dành cho công tác xã hội hoặc học tập hoặc làm điều gì khác. Phần lớn sẽ là những công việc dưới nhiều hình thức, thậm chí phần lớn công việc đó không được trả công, và nó sẽ tạo nên một danh mục các hoạt động mà sẽ ngày càng định rõ tính cách con người bạn.

Các doanh nghiệp sẽ nhận ra lợi thế của tính đa năng này. Họ sẽ khuyến khích nhân viên làm một số công việc tình nguyện cho cộng đồng nhằm phát triển tư chất cá nhân. Họ sẽ bố trí các loại công việc có tính đa năng trong tổ chức để giúp bộc lộ tài năng của nhân viên.

Chúng ta cần nhớ rằng **chính định nghĩa về công việc đang thay đổi**. Trước đây công việc thường có nghĩa là có một việc làm với một ông chủ. Nhưng ngày nay, nó ngày càng có nghĩa là làm việc cho bản thân bạn và thậm chí bởi bản thân bạn. Trong tương lai gần, một nửa lực lượng lao động của thế giới đã phát triển sẽ làm việc “bên ngoài” tổ chức. Các tổ chức truyền thống nay chỉ sử dụng 55% lực lượng lao động ở mức toàn thời gian. Số còn lại là lao động thời vụ, bán thời gian, hoặc theo hợp đồng. Danh mục công việc của chúng ta sẽ ngày càng trở thành các tập hợp của nhiều loại công việc khác nhau cho các khách hàng khác nhau.

Nhưng ở ngoài tổ chức đôi khi cũng làm cho cuộc sống rắc rối. Những ai lựa chọn “đi theo đa năng” hoặc buộc phải làm như

vậy do công ty thu hẹp quy mô, sẽ phải học cách đối phó với sự độc lập mà họ mới tìm ra. Họ sẽ phải phân ra nhiều phần đời khác nhau trong cuộc sống để làm những điều nhất định và không để cho phần này lấn át phần khác. Họ sẽ phải học cách để bán sức lao động của mình hoặc phải tìm đại diện để làm việc đó cho họ, phải vạch kế hoạch tương lai thay vì đến đâu hay đến đó, phải liên tục cập nhật và nâng cao năng lực bản thân và, quan trọng hơn cả là, họ phải tìm ra mục đích của cuộc sống vì giờ đây chỉ có họ chứ không có ai khác chịu trách nhiệm cho cuộc sống đó cả.

Điều tôi muốn nói là chúng ta sẽ xử lý được những nghịch lý trong cuộc sống khi chúng ta nhận thức rằng có một số sự vật đã được định sẵn nhưng bao quanh cái cố định đó có vô số khoảng trống cho chúng ta xoay sở. **Và khi chúng ta tác động vào không gian trống bao quanh hạt nhân, đó cũng chính là lúc chúng ta trở nên sáng tạo.** Đó là lúc chúng ta trở thành một bộ phận nhỏ nhỏ gây xáo trộn dẫn đến sự xuất hiện của những cái mới, và đó là bộ phận đầy hấp dẫn.

Không còn chắc chắn

Ngày nay hầu như chẳng có gì là chắc chắn. Trước đây, khi các tổ chức còn non trẻ, từng có ý kiến cho rằng đến lúc nào đó chúng ta sẽ tìm ra quy luật khoa học về các tổ chức. Các công ty sẽ thành công bởi vì họ có thể tiên liệu tương lai và thậm chí, theo ý nghĩa nào đó, có thể điều khiển cả tương lai. Do vậy mà trước

đây chúng ta thiết kế và xây dựng các tổ chức của chúng ta trên cơ sở vạch kế hoạch, tiên liệu và kiểm soát. Chúng ta sử dụng các từ ngữ như kế hoạch, điều hành, kiểm tra, đo lường. Nhưng theo quan điểm của tôi thì tất cả những từ ngữ này nay không còn đúng nữa. Nó rất không phù hợp trong một thế giới đang chuyển động chứ không phải đứng yên. **Tất cả điều chúng ta có thể thực sự làm được lúc này là đi theo dòng chảy và cố gắng lái sự vật được chút nào hay chút đó.**

Cũng như Heisenberg và nguyên tắc về sự bất định của ông ta, bạn có thể đưa ra sự tiên liệu trong tổng thể – tức là khi bạn kết mọi việc lại với nhau, chẳng hạn bạn có thể nói rằng các thị trường sẽ hoạt động theo một số cách thức nào đó – nhưng khi bạn nhìn thẳng vào từng nguyên tử nhỏ đã tạo nên tổng thể thì điều mà bạn có thể làm được là đo vận tốc và hướng chuyển động của nó, chứ bạn không thể chỉ ra nó hay xác định nó ở đâu một cách chính xác được. Vậy, trong khi bạn có thể có được một cách nhìn tổng thể về đường đi sắp tới của thế giới và hoạt động kinh doanh thì bạn không thể đoán biết chắc chắn bạn sẽ ở đâu trong tương lai, hơn hai hoặc ba năm sau.

Tuy vậy, bạn vẫn phải hành động. Đôi khi bạn phải ra quyết định có tính dài hạn mười năm và bạn phải sẵn sàng đảo ngược hoặc từ bỏ các quyết định đó nếu sai. Như vậy, đó là một thế giới khác với thế giới mà chúng ta đang sống. **Chúng ta phải học cách chung sống với sự biến động và bất định, phải tìm cách thích nghi với nó và đừng đi tìm kiếm sự chắc chắn mà chúng ta không thể có được.** Như tôi đã nói trong quyển sách

Chiếc áo mưa trống rỗng (The Empty Raincoat), cách tốt nhất để hiểu cuộc sống là nhìn về quá khứ nhưng chúng ta lại phải sống với tương lai. Bạn chỉ có thể làm được điều đó bằng cách đặt chân vào sự bất định và bằng cách cố gắng xây dựng cho bản thân bạn những hòn đảo an toàn trong sự bất định đó.

Ở đây chúng ta không nói về sự an toàn theo hợp đồng trong một tổ chức, như là hợp đồng lao động chẳng hạn. Hình thức an toàn mới sẽ có tính chất tâm lý và cá nhân cao. Nó sẽ là niềm tin rằng nếu việc này không có kết quả, bạn có thể làm việc khác. Bạn là chủ nhân của sự an toàn của bạn.

Chúng ta cũng phải tìm sự an toàn cá nhân trong các mối quan hệ của chúng ta nữa. Chúng ta không phải đứng lẻ loi. Chúng ta cần có mối quan hệ. Chúng ta phải cảm thấy sự có mặt của chúng ta có ảnh hưởng đến người khác. Vì nếu sự có mặt hay không có mặt của bạn chẳng có gì khác nhau, thì bạn sẽ cảm thấy như là người vô tích sự. Nếu bạn không có mối quan hệ với một ai, thì bạn sẽ không có trách nhiệm và do đó sẽ không có mục đích.

Sáng tạo ra tương lai

Chúng ta không thể nhìn tương lai như là sự kế tục của quá khứ. Sự việc đã đưa bạn đến chỗ hiện nay ít khi là sự việc sẽ giữ bạn ở đó. Nhưng mặt khác, nếu như bạn không biết bạn từ đâu đến, bạn sẽ thấy khó để tiến lên phía trước.

Thực vậy, chúng ta phải nhìn tương lai như một chuỗi các gián đoạn, và chúng ta phải học cách vượt qua các chuỗi gián đoạn đó.

Tôi muốn dùng phép ẩn dụ đường cong thứ hai, phần thứ hai của cái được gọi là đường cong Sigmoid. Đường cong Sigmoid hay đường cong chữ S mô tả cách thức sự vật chuyển động trong cuộc sống. Nó bắt đầu bằng đường dốc xuống và sau đó nhờ may mắn hoặc do quản lý tốt, nó sẽ tăng dần và đi lên theo đường cong, nhưng cuối cùng nó tàn dần. Mọi thứ đều tàn dần. Điều đó đúng cho các đế chế, các công ty và các chu kỳ sản phẩm, các mối quan hệ và ngay cả bản thân sự sống. Cách mà bạn có được sự tăng trưởng liên tục trong tương lai là xây dựng đường cong mới trước khi đường cong đầu tiên bắt đầu đi xuống, nghĩa là phải luôn luôn có sáng kiến và sáng tạo.

Gần đây điều trở thành một cho các công ty là tự cho mình là các tổ chức chuyên gỡ rối. Điều này hoàn toàn sai vì lúc bạn phát hiện ra vấn đề và đang giải quyết vấn đề thì bạn đã lạc hậu mất rồi. Bạn phải đi trước vấn đề. Bạn phải sáng tạo ra thế giới. Bạn phải tính đến “đường cong thứ hai”.

Nhưng để tái tạo bản thân mình cho tương lai, các tổ chức phải sẵn sàng từ bỏ quá khứ. Nếu không, họ sẽ bị mắc kẹt vào đường cong hiện tại và sớm muộn gì cũng sẽ đi đến chỗ kết thúc. Thủ thuật là không bỏ qua quá khứ ngay lập tức. Chừng nào xây dựng xong đường cong thứ hai bạn hãy bỏ đường cong đầu tiên. Như vậy, sẽ có lúc, quá khứ và tương lai phải cùng tồn tại trong

hiện tại. Và đó chính là con đường vượt qua nghịch lý.

Cách để bạn hiểu được tương lai, trong tổ chức, xã hội và trong cuộc sống riêng của bạn, là kiểm soát tương lai, chứ không phải ứng phó nó.

Tôi có viết quyển sách tựa đề *Thời đại của sự vô lý (The Age of Unreason)*. Lý do tôi chọn tựa đề đặc biệt như vậy là vì có lần George Bernard Shaw viết rằng người có lý trí thì ứng phó với thế giới, còn người thiếu lý trí thì tìm cách bắt thế giới phải ứng phó với mình. Do vậy, ông ta nói rằng mọi sự tiến bộ (và tôi phải thêm vào là cả mọi thảm họa nữa) là do người thiếu lý trí gây ra, là người thực sự tìm cách thay đổi thế giới. Điều đó có nghĩa là chúng ta không thể đợi người khác trao cho ta việc làm yên ổn và nghề nghiệp lâu dài. Chúng ta phải quyết định lấy kiểu sống chúng ta mong muốn là gì và phải ra tay biến nó thành hiện thực.

Điều này sẽ đòi hỏi phải thay đổi toàn bộ hệ thống giáo dục của chúng ta. Chúng ta đã thiết kế trường học dựa trên giả thiết ngầm cho rằng mọi vấn đề trên thế giới đều đã được giải quyết và giáo viên biết các câu trả lời. Do vậy công việc của giáo viên là nói cho học sinh biết vấn đề, rồi câu trả lời cho vấn đề đó và theo đúng nghĩa đen là “giáo huấn” cho chúng. Theo quan điểm của tôi về thế giới, tương lai của thế giới gồm các gián đoạn không ngừng, các vấn đề của nó chưa phải đã có ngay. Chúng ta phải sáng tạo ra thế giới. Do vậy, giáo dục theo kiểu cổ điển đang có nguy cơ làm giảm trí lực hơn là làm tăng. Nhiều giả thiết trong vốn học của tôi cho rằng có nhiều điều về thế giới “có thể biết được”, và nếu như tôi

biết được những điều đó thì tôi có thể tiến bước vững chắc trong thế giới đó. Tôi cho rằng tôi phải quên đi rất nhiều điều như vậy.

Cuộc sống hình như là một sự tiếp diễn không ngừng của các vấn đề mà sự kết thúc còn để ngỏ, không có câu trả lời đúng, nhưng lại đòi hỏi có câu trả lời. Trước đây chúng ta thường nghĩ rằng cuộc sống là một vấn đề khép kín. Rằng mọi cái đều có câu trả lời đúng, chỉ có điều là chúng ta chưa biết câu trả lời đúng đó mà thôi. Nhưng có một số người đã biết, thường là người già hơn hoặc giỏi chuyên môn hơn chúng ta. Và nghiên cứu nghiên ngẫm thêm chút ít là chúng ta có thể tìm ra thôi. Một câu hỏi đáng sẽ là: “Đâu là con đường nhanh nhất đi tới Luân Đôn?” Câu hỏi này là có câu trả lời. Nhưng câu hỏi mà sự kết thúc để ngỏ là: “Tại sao bạn muốn đi tới Luân Đôn?” Trong trường hợp này không có câu trả lời đúng, nhưng chúng ta vẫn phải tìm câu trả lời. Theo tôi, hình như cuộc sống ngày càng giống như vậy. Có thể câu trả lời của tôi không giống câu trả lời của bạn, nhưng tôi vẫn phải có câu trả lời và tôi vẫn phải làm theo nó. Hầu hết nền giáo dục đã không chuẩn bị cho chúng ta về điều này.

Tôi tin rằng chúng ta cần có cách dạy dỗ học sinh hoàn toàn mới, không chỉ là học kiến thức và sự kiện. Những cái đó đương nhiên vẫn cần thiết, nhưng ngày nay để biết được những điều đó không khó khăn gì. Tôi muốn trang bị cho mọi đứa trẻ một quyển cẩm nang Macintosh (Macintosh Powerbook) và một ổ đĩa CD-ROM để chúng có thể biết được mọi thứ chỉ bằng đầu ngón tay của chúng. Bây giờ, nhiệm vụ của giáo viên là giúp cho chúng biết cần phải dùng tất cả kiến thức đó vào việc gì và bằng cách nào.

Đó là cách để chúng ta hiểu được tương lai. Chúng ta phải tự hiểu, tự tạo ra tương lai của chúng ta. Và các tổ chức phải tự làm ra tương lai của mình. **Thế giới thì đủ cho tất cả mọi người giành lấy phần của mình. Điều đó vừa rất đáng sợ nhưng cũng rất lý thú.** Để làm cho tương lai trở thành hiện thực, chúng ta cần phải tự tin và tin tưởng vào giá trị của chính mình. Đó là điều các trường học phải dạy dỗ cho mọi người biết.

➤ *Có phải ông nghĩ rằng chúng ta sẽ phải xem lại toàn bộ nhận thức của chúng ta về cách thức thế giới vận động?*

Vâng, đúng thế. Chúng ta từng nghĩ rằng, theo một ý nghĩa nào đó, thế giới là một nơi hợp lý, do những con người hợp lý cai quản. Chúng ta đang nhanh chóng khám phá ra rằng đó lại là một nơi khá rối rắm và lộn xộn, và thực sự chẳng có ai cai quản cả. Chẳng hạn, chúng ta thường nghĩ rằng chúng ta có thể nêu ra con số về thu nhập của nước Anh. Nhưng làm thế nào để chúng ta thực sự làm được điều đó một cách đáng tin cậy? Lượng tiền vào thành phố Luân Đôn hàng tuần còn lớn hơn GDP hàng năm của Vương quốc Anh. Lưu lượng giao dịch kinh doanh khổng lồ đang hối hả chạy ra, chạy vào, và chúng ta thực sự không thể đếm được nó vì không thể nhìn thấy nó được.

Ngày nay, phần lớn điều chúng ta thực sự làm thì không ai có thể nhìn thấy và đếm được. Chúng ta đang sống trong một nền kinh tế thật sự thế mà chúng ta lại đang phỏng đoán sự giàu có của đất nước chúng ta. Nếu như bạn không thể đếm nó thì thực ra bạn cũng không thể kiểm soát nổi nó. Các chính phủ không còn

kiểm soát được dân chúng làm gì, hoặc làm ở đâu, hoặc bằng cách nào, vì chính phủ đâu còn nhìn thấy hay đếm được.

Nói cách khác, chúng ta đang sống trong một thế giới mà chúng ta từng nghĩ là nó được cai quản, còn tôi thì nghĩ rằng nó càng ngày càng không có ai quản lý. Một thế giới mà các phương pháp kiểm soát cũ nay không còn hiệu quả nữa. Nghĩa là, những nguồn quyền lực cũ không còn thống trị nữa.

Từ khi tôi viết quyển sách *Chiếc áo mưa trống rỗng* (The Empty Raincoat), tôi đã nhìn lại lịch sử Phục hưng châu Âu gọi tôi nhớ về thời kỳ đầu của máy in. Trước khi phát minh ra chiếc máy in vào đầu những năm 1400, chúng ta phải thừa nhận rằng những định chế như vương triều và nhà thờ là hiểu biết nhất. Xét cho cùng, họ là nguồn kiến thức và sự khôn ngoan mà chúng ta có được lúc đó. Thế rồi máy in ra đời và chúng ta có thể đọc được kinh thánh bằng ngôn ngữ riêng của mình, tại nhà riêng của mình và chúng ta có thể tự quyết định về cuộc sống, đạo đức và trật tự xã hội. Chúng ta phát hiện ra rằng rất nhiều định chế truyền thống này đều có nhược điểm cơ bản. Các vị vua chúa và tu sĩ đột nhiên chỉ là những con người bình thường, và nhiều người trong số họ chẳng có gì hơn chúng ta cả.

Điều đó rất lý thú vì nó giúp chúng ta trở nên sáng tạo và năng động. Chúng ta có được thời kỳ Phục hưng và tất cả những điều vĩ đại do nó mang lại. Nhưng đồng thời, chúng ta cũng gặp phải nhiều điều không an toàn, nhiều điều không chắc chắn, sự chia rẽ và đấu tranh do con người giành giật nhau chiếm lấy

quyền lực đang bỏ trống. Tôi nghĩ rằng điều tương tự như vậy hiện đang diễn ra. Trong khi trước đây, chỉ vì máy in đã đem lại sự thay đổi đó, thì nay chúng ta có máy truyền hình, máy vi tính, mạng Internet và CD-ROM. Chúng ta có khối lượng thông tin khổng lồ về tất cả mọi thứ, đến nỗi chúng ta biết được gần như tất cả những gì mà thủ tướng hay tổng thống có thể biết, và chúng ta lại còn có nhiều thời gian nhàn rỗi để nghiền ngẫm nó hơn các vị đó.

Chúng ta có thể và thực sự đã tự mình quyết định về mọi thứ và điều đó thường có xu hướng cướp đi quyền lực của các định chế. Tất cả chúng ta đều có thể theo dõi Tổng thống Mỹ và Nữ hoàng Anh trên máy vô tuyến truyền hình và có một số người trong chúng ta nghĩ rằng họ chỉ là những người bình thường và không nhất thiết cứ phải là vĩ nhân như chúng ta tưởng.

Điều đó cũng đúng trong công ty. Ngay khi bạn đặt chiếc máy vi tính trên mỗi bàn làm việc thì người nhân viên bình thường trở nên có sức mạnh ghê gớm. Người nhân viên đó có thể biết được những gì ông chủ biết và thường là còn biết nhiều hơn. Do vậy mà những “lao động trí tuệ” có nhiều trách nhiệm hơn, và theo một ý nghĩa nào đó, họ không còn bị ràng buộc bởi quyền lực truyền thống trong công ty.

Do đó mà xã hội trở nên không kiểm soát nổi vì chúng ta đang phá hủy một cách có hệ thống tất cả quyền lực và tất cả sự kiểm soát mà các định chế của chúng ta đã từng có. **Chúng ta đang cho xã hội quyền tự quyết định.**

Một mặt, điều này rất lý thú vì nó có thể dẫn tới một cuộc phục hưng mới ở thế kỷ XXI. Chúng ta sẽ thấy rất nhiều sự sáng tạo bùng nổ ở khắp mọi nơi, như chúng ta đã từng có ở thế kỷ XV. Nhưng đồng thời nó cũng rất đáng sợ vì người ta không quen với việc không có cấp thẩm quyền ở kế bên.

Đó là điều tôi muốn nói khi viết về “biên giới của sự hỗn loạn”. Đây là thuật ngữ các nhà khoa học dùng để miêu tả những thời điểm có sự biến động lớn khi cuộc sống mới được phát sinh từ cái cũ đang suy tàn. Khi mà sự phức tạp và hỗn độn đang hình thành nên một trật tự mới. Và khi bạn đặt chân vào “biên giới của sự hỗn loạn” thì sẽ có một tiềm năng lớn cho sự sáng tạo, nhưng bản thân nó cũng chính là khoảng thời gian và không gian rất gian nan khó khăn.

Tôi tin rằng đó chính là nơi mà chúng ta đang sống.

Lời hứa hẹn hảo huyền về sự tiến bộ

Sự tiến bộ kinh tế hóa ra chỉ là một lời hứa hẹn hảo huyền. Chúng ta đã từng hy vọng có một xã hội công bằng hơn. Một xã hội trật tự hơn. Một xã hội mà con người có một cuộc sống về cơ bản là tốt đẹp, thanh bình và sung túc. Nhưng nó đã không diễn ra như vậy.

Xã hội chúng ta đang sống đã phân hóa quá nhiều hơn chúng ta muốn, vì trong quá trình không ngừng tìm kiếm “tính hiệu quả” chúng ta đã phân cực chính mình thành kẻ giàu và

người nghèo. Chúng ta phát hiện ra rằng làm việc thì hoặc được trả công ngày càng cao hoặc là số không. Do vậy mà người giàu thì ngày một giàu thêm còn người nghèo thì nghèo thêm, có lúc có ý nghĩa tương đối và cũng có lúc là tuyệt đối. Chúng ta có tầng lớp bản cùng đang gia tăng và tầng lớp siêu hạng đang lớn mạnh.

Trong một thời gian dài, chúng ta đã đặt mục tiêu theo đuổi tính hiệu quả và tăng trưởng kinh tế lên trên hết vì chúng ta tin rằng đó là con đường đi đến “sự tiến bộ”. Nhưng chúng ta đã làm được điều đó với cái giá phải trả bằng người lao động của chúng ta, xã hội của chúng ta và như chúng ta đã nhận thức sâu sắc trong những năm gần đây, bằng môi trường sống của chúng ta.

Chúng ta cũng đã áp dụng tư tưởng về tính cạnh tranh toàn cầu vào những việc mà thực sự không có tính cạnh tranh toàn cầu. Tôi muốn nói về những loại hoạt động như chăm sóc sức khỏe, giáo dục, chính quyền địa phương, các tổ chức phúc lợi và các ngành dịch vụ loại nhỏ. Các loại hoạt động này không phải cạnh tranh toàn cầu về mặt hiệu quả chi phí. Nhưng bằng sự khẳng khái cho rằng các hoạt động đó phải như vậy, chúng ta đã coi tính hiệu quả quan trọng hơn sản phẩm đầu ra, phương pháp làm quan trọng hơn kết quả. Đó là lối suy nghĩ kém cỏi và kinh tế học tồi tệ! Trong khi đó chúng ta đang tạo ra một xã hội không yên ổn với chính nó.

Đây là một điều rất khó đương đầu vì nó làm cho người ta rối trí. Ở đây nó không giống với tình huống thời chiến khi mà về cơ bản bạn biết được ai là kẻ thù. **Còn bây giờ thì kẻ thù chính**

là chúng ta, xã hội của chúng ta, bởi vì điều chúng ta đang chống lại lại chính là nhận thức của chúng ta về các giá trị, chính là các nguyên tắc của chúng ta. Chúng ta đang khám phá ra rằng điều chúng ta từng nghĩ là tốt đẹp, tức là hiệu quả hơn, làm việc chăm chỉ hơn và giàu có hơn, thật sự đã không dẫn đến cõi Niết Bàn (Nirvana) mà chúng ta hy vọng. Chỉ ít là không phải cho mọi người. Quả thực, những ai đang kiếm được nhiều nhất cũng không dám chắc là nó có đáng không. Liệu có ai muốn làm kẻ giàu có dưới nấm mồ? Còn những ai không kiếm được tiền thì lại nghĩ rằng thế giới này thật là vô lý, bởi vì đồng tiền được coi là cái duy nhất đáng phải có thể mà họ lại không kiếm được nó.

➤ *Liệu ông có lo ngại về tương lai của chủ nghĩa tư bản không?*

Vâng, có. Chủ nghĩa tư bản dựa trên cơ sở người ta làm việc cật lực để làm giàu cho kẻ khác với hy vọng, thường là không đúng chỗ, rằng bản thân họ cũng sẽ giàu lên. Trong chế độ tư bản chủ nghĩa, sự tăng trưởng phụ thuộc vào việc làm cho người này ganh tỵ với người khác để rồi người này mong muốn điều mà người khác có. Tôi thấy đây là cách nhìn rất ghê tởm về thế giới. Mặt khác, nếu chúng ta không tạo ra được sự giàu có thì mọi người sẽ sống thiếu tiện nghi như thời kỳ trước cuộc cách mạng công nghiệp. Chính Adam Smith là người nói rằng sự tăng trưởng kinh tế thực sự đẩy lùi sự nghèo túng, làm cho con người có cuộc sống dễ chịu hơn, và sức khỏe tốt hơn. Do vậy, theo ông, không một ai có suy nghĩ đúng đắn mà đi chống lại nó.

Nhưng ông ta cũng nói rằng sự tăng trưởng không có giới hạn có thể dẫn đến một nền kinh tế của “các thứ vô ích”. Do vậy tôi nghĩ rằng chúng ta đang đi vào ngõ cụt nếu cứ theo đuổi tăng trưởng kinh tế như là điều duy nhất quan trọng. Sự thành công đôi khi cũng phải trả một cái giá rất đắt.

Gần đây, chúng tôi có đến thăm phía nam của Trung Quốc và tỉnh Quảng Đông giáp với Hồng Kông, nơi mà tốc độ tăng trưởng hàng năm là 12%. Và tại thành phố Thẩm Quyến, một đặc khu kinh tế mới, có tốc độ tăng trưởng hàng năm là 21%.

Khi đạt tốc độ tăng trưởng cao như vậy, người ta không đi mà chạy, với điện thoại di động áp vào tai, và bạn có thể thấy điều này đang diễn ra khắp nơi. Một số người gọi nó là “miền đông điên cuồng của chủ nghĩa tư bản” và thật sự đúng như vậy.

Nhưng nó đang gây ra sự tàn phá khủng khiếp. Mảnh đất tươi đỏ bị san phẳng ở mọi nơi để biến thành nền đồng nhất cho các tòa nhà hay đường cao tốc mới. Sự ô nhiễm thật kinh khủng. Hàng ngày đều có người bị chết do rơi khỏi các công trình xây dựng, vì không có luật lệ về an toàn công nghiệp. Thực tế có rất ít luật lệ có hiệu lực. Nó chẳng khác gì cuộc đổ xô đi tìm vàng của thời trước.

Bạn có thể bắn khoản tại sao họ lại làm như vậy, vì hình như họ đang tạo ra một xã hội đáng sợ. Xét cho cùng thì có ai muốn trở nên giàu có trong một xã hội như sa mạc hay phải sống trong một mảnh đất bị tàn phá như vậy về lúc già?

Điều tương tự như vậy cũng đúng cho các xã hội tư bản

ở khắp mọi nơi. **Có ai là người muốn thành đạt trong một xã hội hoang tàn mà chúng ta đang có nguy cơ tạo ra ngay trong đất nước của mình?** Cuối cùng có lẽ chúng ta phải xây hàng rào cao xung quanh mình và có cả đội bảo vệ có vũ trang, như những khu nhà giàu ở phía bắc Johannesburg để có thể tồn tại trên miếng đất chúng ta đã tạo ra.

Do vậy, chúng ta phải tự hỏi xem mình làm những điều này để làm gì. Trong khi đó, con người làm việc nặng nhọc đến nỗi có nguy cơ đánh mất đi tính nhân bản. Cuộc đời là để sống và tất nhiên một phần của cuộc sống là làm việc, nhưng còn nhiều điều khác nữa chứ.

Một bài học mà tôi học được từ nước Ý nơi tôi ở đó trong một thời gian dài, đó là quá trình sống là một công việc toàn thời gian. Tại Ý, chỉ riêng cuộc sống – nói chuyện, mua sắm, nấu ăn, gia đình và các hoạt động liên quan đã chiếm gần hết cả ngày. Thật là điều kỳ diệu khi người Ý lại có thể làm được các công việc khác. Nhưng họ đã làm cho cuộc sống sung túc; điều đó là có cơ sở và còn hơn thế nữa.

Nơi khác, chúng ta thấy mọi người hàng ngày hối hả đến chỗ làm việc và trở về nhà với cặp đựng tài liệu đầy ắp để họ có thể đọc tài liệu vào buổi tối để rồi sáng hôm sau trở vào văn phòng trút bỏ tất cả tài liệu lần nữa. Bạn phải tin rằng hẳn đây là sự cống hiến vì một thứ tôn giáo kỳ diệu hay một cuộc thập tự chinh nếu không thì là sự phung phí thời gian khổng lồ. Tại sao lại phải như vậy chỉ cốt để làm giàu cho các cổ đông? **Vì thế**

chúng ta có rất nhiều điều phải suy nghĩ lại hoàn toàn nếu như chúng ta không muốn để lỡ cơ hội đi vào tương lai mà chúng ta ngỡ rằng chủ nghĩa tư bản đã đạt được.

Nhìn lại chủ nghĩa tư bản

Chủ nghĩa cộng sản có một lý tưởng, đó là sự công bằng và phần vinh cho tất cả mọi người, nhưng chủ nghĩa cộng sản đã không có một cơ chế thích hợp để thực hiện được lý tưởng đó. Trong khi đó chủ nghĩa tư bản là một cơ chế, nhưng theo tôi hình như nó lại thiếu một lý tưởng. Phải chăng tất cả chỉ là để làm giàu cho bản thân mình, hay là cuộc sống còn có nhiều cái khác nữa? Bởi dù chúng ta có kiếm được tiền thì vẫn chưa là đủ. Vấn đề là liệu có nguy cơ chúng ta đổ nước tắm bẩn mà hắt luôn cả đũa bé không? (Tục ngữ Anh có nghĩa là vứt bỏ cả cái xấu lẫn cái tốt cùng một lúc – ND). Nước tắm bẩn là tính kém hiệu quả và sự không khoan nhượng của chủ nghĩa cộng sản còn đũa bé là lý tưởng tốt đẹp của chủ nghĩa cộng sản. Và đó chính là điều, mà thật đáng buồn, chủ nghĩa tư bản lại không có. Trong trái tim của chủ nghĩa tư bản có căn bệnh ung thư. Đó là sự thiếu một lý tưởng để khuấy động trái tim. Tất cả là vì cái gì và cho ai?

Bước đầu tiên để nhìn lại chủ nghĩa tư bản là cần phải làm rõ một cách tuyệt đối chủ nghĩa tư bản là vì cái gì và cho ai. Tôi không nghĩ rằng câu trả lời tất cả là vì các nhà đầu tư – tức là các cổ đông – là câu trả lời thích hợp cả về thực tiễn lẫn đạo lý. Chúng ta phải nhận thấy rằng trí tuệ chính là nguồn của cải mới.

Không phải là đất đai, tiền bạc, nguyên vật liệu, hay công nghệ mà chính là khối óc và kỹ năng của con người.

Trong một thời gian dài, các chủ tịch công ty luôn nói rằng nhân viên của họ là tài sản quan trọng nhất của công ty. Đã đến lúc họ thức tỉnh ra rằng điều đó thực sự đúng là sự thật vì niềm hy vọng duy nhất của họ về sự an toàn trong tương lai phụ thuộc vào khối óc của những người này.

Nhưng trong thời đại của vốn tri thức, ai sẽ là chủ của nguồn vốn này? Hẳn không phải là các cổ đông rồi. Về mọi phương diện điều đó là không thể được. Những người làm chủ trí tuệ chính là các nhân viên chủ chốt của công ty. Nói cách khác, chính tài sản làm chủ tài sản. Bởi vì chúng ta không thể sở hữu người khác xét về mọi phương diện. Họ luôn luôn có thể bỏ chúng ta mà đi. Và lại việc người này làm sở hữu chủ của người khác đâu có đúng. Chúng ta đã từng gọi đó là chế độ nô lệ.

Do vậy mô hình nào nói rằng công ty do những người cung cấp tài chính làm chủ – và những người làm việc trong công ty chỉ là công cụ của những người chủ đó – sẽ không còn thích hợp ở thời đại ngày nay và chắc chắn sẽ không thích hợp trong tương lai. Đó không còn là khái niệm đúng đắn nữa.

Nếu chúng ta không thay đổi luật công ty, chúng ta sẽ thấy rằng thị trường chứng khoán chẳng qua chỉ là một sòng bạc lớn và nó sẽ không còn là một nền tảng đúng đắn cho bất kỳ nền kinh tế nào nữa. Chúng ta phải thay đổi luật sao cho để các nhà đầu tư tài chính chỉ là những nhà đầu tư tài chính chứ không phải là các ông chủ. Nghĩa là, họ sẽ giống như người cho vay có bảo

đảm thế chấp. Họ được bảo đảm bằng những gì có trong công ty, nhưng họ không có quyền bắt người khác phải làm gì. Họ có quyền đòi hỏi được hưởng lợi nhuận hợp lý đối với đồng tiền của họ bỏ ra và chỉ có thể mà thôi. Chúng ta cũng phải xét lại quyền biểu quyết của loại tài sản mới trong việc sở hữu và điều hành hoạt động của công ty. Hiện nay, những người có lá phiếu trong hầu hết các công ty đều là những nhà quản lý chớp bu và các cổ đông. Tôi cho rằng điều này hoàn toàn sai. Chúng ta cần có một sự cân bằng quyền lực công bằng hơn. Chúng ta cần phải cho các nhân viên làm việc trong công ty nhiều quyền hơn vì xét cho cùng họ là tài sản thực sự của công ty.

Trong nền kinh tế tương lai, khi tri thức là tài sản chúng ta sẽ phải đảm bảo cho mọi người có quyền làm chủ một phần tài sản đó và sự giàu có do chúng mang lại. Tất cả mọi người phải trang bị cho mình tri thức theo nghĩa rộng nhất. Các công ty cần phải nhận thấy trách nhiệm của mình trong việc đào tạo, giáo dục. Các chính phủ cần phải đầu tư vào lĩnh vực tri thức cho mọi công dân của mình, nếu không thì xã hội sẽ ngày càng trở nên phân hóa hơn bao giờ hết.

Tất nhiên mỗi chúng ta đều có trách nhiệm cá nhân đối với việc này. Chúng ta phải nhận thức được rằng sự phồn vinh trong tương lai của chúng ta phụ thuộc vào năng lực và học vấn của chúng ta, do đó chúng ta cần phát triển không ngừng và cập nhật kỹ năng của chúng ta. Thực ra, chúng ta phải nhận thấy việc học là một quá trình không bao giờ kết thúc nếu chúng ta muốn là người có ích cho tổ chức và cho xã hội. Và nếu chúng ta muốn có cổ phần đối với hình thức mới của tài sản.

Tìm ra mục đích mới

Tôi phát hiện ra rằng sẽ rất bổ ích, nếu thỉnh thoảng chúng ta lui lại và nhận ra rằng chúng ta chỉ là một phần tử nhỏ trong sự vô tận của thời gian và các đại dương của thế giới, và chúng ta chỉ tồn tại trong một khoảng thời gian hết sức ngắn ngủi, như bóng câu qua cửa sổ. Chúng ta không thể thay đổi mọi thứ hay làm cho thế giới thành một nơi hoàn hảo được. Tuy vậy, chúng ta vẫn phải cố gắng hết sức mình vì tôi nghĩ cuộc sống của chúng ta là có mục đích – cho dù đó chỉ là sự tiếp tục công việc của đời thường.

Tôi thực sự lo ngại về điều đó vì rằng ngày càng có nhiều người chán ngán công việc đời thường, chẳng hạn như việc sinh con đẻ cái hoặc giữ cho tổ chức của mình tiếp tục hoạt động, đến mức việc đó bắt đầu không còn là một mục đích nữa. Thay vào đó, nhiều người trở nên sống tạm bợ, hiện sinh, thậm chí có lối sống ích kỷ, khi mà tất cả điều chúng ta đang cố làm là sống cho qua ngày. Những lý tưởng lớn lao không còn nhiều nữa.

Tôi rất tâm đắc bởi quyển sách *Sự kết thúc của lịch sử* (*The End of History*) của tác giả Fukuyama, nó không phải là lời hô chiến thắng của nền dân chủ như nhiều người gán cho nó. Tôi hiểu điều ông ta muốn nói là sự kết hợp giữa kinh tế và dân chủ tự do có nghĩa là chúng ta bầu ra các nhà chính trị để họ làm cho chúng ta sung sướng và đó là điều họ phải khao khát làm nếu họ muốn được tái đắc cử. Hóa ra chúng ta hành động chẳng khác gì con chó: chúng ta chỉ muốn nằm phơi nắng và để người ta cho

ăn. Sự sinh tồn nhân hạ, ích kỷ trở thành mục đích duy nhất của cuộc sống.

Tuy vậy, tôi cảm thấy rằng ngày càng có nhiều người muốn cho cuộc sống có nhiều ý nghĩa hơn thế. Họ không còn mong đợi các nhà chính trị mang ý nghĩa cuộc sống đến cho họ nữa, thay vào đó họ quay sang mong đợi ở những định chế khác.

Do vậy, trách nhiệm của các tổ chức là phải đem lại một mục đích sống nếu muốn giữ được những con người tốt. Nếu bạn muốn giữ được người tài thì bạn phải tạo ra một lý tưởng. Nếu không, bạn chỉ có thể có được mối quan hệ có tính công cụ thuần túy, trong đó tôi làm việc cho anh chỉ để kiếm tiền, hoặc là vì tôi được học nghề để rồi sau đó tôi chuyển đi nơi khác để sử dụng nghề đó. Và như vậy, bạn chỉ có được suy nghĩ rất thiển cận, rất ích kỷ.

Theo tôi, điều vĩ đại và mãi nguyên nhất trong cuộc đời là một nhận thức về mục đích sống vượt khỏi cá nhân mình. Nếu như mục đích sống chỉ vì cá nhân bạn thì nó sẽ tan biến rất nhanh. Nếu như bạn ngồi uống rượu một mình thì ly đầu tiên còn được, nhưng đến ly thứ tư thì sẽ trở nên không chịu nổi. Vì không có ai để chuyện trò, không có ai để chia sẻ. Tôi nghĩ rằng nếu ai đó không có mục đích sống vượt khỏi bản thân mình, lớn hơn bản thân mình thì rốt cuộc người đó sẽ thất vọng.

Vì vậy, tôi nghĩ rằng chúng ta phải thay đổi ý nghĩa của kinh doanh từ chỗ là một công cụ để các ông chủ làm giàu, và việc thuê lao động làm công cụ cho tổ chức để giúp tổ chức đó

đạt được mục tiêu, đến chỗ việc kinh doanh trở thành cái gì đó giống như một cộng đồng có mục đích.

➤ Ông có lời khuyên gì dành cho các tổ chức, xã hội và cá nhân để giúp họ chuẩn bị cho thế kỷ XXI?

Lời khuyên của tôi là hãy ghi nhớ quá khứ và làm lễ tưởng nhớ nó nếu như bạn muốn, nhưng hãy để nó ở lại phía sau bạn. Đừng để quá khứ cản trở đường đi vào tương lai của bạn. Vì rằng tương lai sẽ khác đi rồi. Và để ứng phó với tương lai, chúng ta phải quên đi cách thức chúng ta đã dùng để ứng phó trong quá khứ.

Tất nhiên quá khứ là quan trọng. Chúng ta cần thiết phải có ý thức về lịch sử. Nhưng bạn không thể bước vào tương lai mà cứ ngoái cổ nhìn lại phía sau. **Bạn không thể loạng choạng bước lùi khi tiến về tương lai.**

Nếu như bạn đi vào một doanh nghiệp mà ở đó chỉ có bức tranh lịch sử của nó, bạn sẽ phải lo ngại. Ngược lại, nếu bạn đi vào một doanh nghiệp đã có bức tranh về tương lai của nó, bạn sẽ rất thích thú.

Bởi vì sự hấp dẫn nhất của tương lai là việc chúng ta có thể định hình được nó.,”

Charles Handy

Charles Handy được coi là nhà triết lý về kinh doanh nổi tiếng nhất nước Anh. Điều làm ông nổi tiếng nhất là những tư tưởng của ông về sự thay đổi bản chất của việc làm và tổ chức. Tầm suy nghĩ nhiều góc cạnh của Handy gần đây tập trung vào tác động đến xã hội của những sự thay đổi sâu sắc và việc nhìn nhận lại toàn bộ ý niệm về chủ nghĩa tư bản. Tốt nghiệp Đại học Oxford và Sloan School of Management tại Học viện công nghệ Massachusetts (MIT), Charles Handy từng làm cán bộ quản lý ngành khai thác dầu và nhà kinh tế kinh doanh cho hãng Shell International và là giáo sư về phát triển quản lý tại trường London Business School. Hiện nay ông là nhà viết sách và nhà giáo độc lập. Các tác phẩm của ông đã bán được trên một triệu bản trên khắp thế giới.

Sách nên đọc

Beyond Certainty: The changing worlds of organizations (1995)

US: Harvard Business School Press/UK: Random House.

The Empty Raincoat: Making sense of the future (new edn 1995)

US (as *The Age of Paradox*): Harvard Business School Press/UK: Random House.

The Age of Unreason (new edn 1995) US: Harvard Business

School Press/UK: Random House.

Gods of Management: The changing work of organizations (3rd

edn 1995) US: Oxford University Press/UK: Random House.

Waiting for the Mountain to Move: And other reflections on life

(new edn 1995) UK: Random House.

Understanding Organizations (4th edn 1992) UK: Penguin.

Understanding Voluntary Organizations (new edn 1990) UK:

Penguin.



“Những nhà lãnh đạo thành công
của tương lai sẽ coi trọng các
nguyên tắc hơn coi trọng công ty
của họ.”

NGUYÊN TẮC LÀ TRÊN HẾT

Stephen Covey

“

Trong quyển sách *Lãnh đạo dựa trên nguyên tắc (Principle-centered Leadership)* tôi có nói rằng tôi hy vọng sẽ đem lại một sự thay đổi quan trọng về mô hình trong quản lý. Sự thay đổi mô hình đó sẽ là từ mô hình “quan hệ con người” và “tài nguyên con người” – dựa trên việc đối xử tốt với con người và tận dụng họ – chuyển sang mô hình “lãnh đạo dựa trên nguyên tắc”. Mô hình mới này bao gồm hai nguyên tắc đầu tiên vừa nói ở trên nhưng nó đi xa hơn nhiều vì nó giúp cho con người tìm ra ý nghĩa và sự hoàn thiện, dựa trên nhận thức rằng cuối cùng thì các quy luật tự nhiên hay các nguyên tắc cũng sẽ luôn luôn chi phối. Như vậy, đó là việc xây dựng một lực lượng lao động có năng lực xung quanh một ý thức chung về ý nghĩa và viễn cảnh, xung quanh một hệ thống giá trị đặt cơ sở trên nguyên tắc

và sau đó khai thác sức mạnh của lực lượng lao động đó để cạnh tranh trong nền kinh tế toàn cầu.

Riêng tôi thì tin rằng điều mà tôi đang nói ở đây chỉ có thể xảy ra thông qua động lực tự nhiên của cuộc cạnh tranh quốc tế. Trong nền kinh tế toàn cầu, bạn không thể cạnh tranh, bạn không thể tồn tại nếu sản phẩm của bạn không có chất lượng cao với chi phí thấp. Và bạn không thể đạt được chất lượng cao với chi phí thấp mà không có một văn hóa “sự tin cậy cao độ”. Chính sự tin cậy cao độ sẽ giúp bạn có được mối quan hệ hợp tác tốt bên trong và bên ngoài tổ chức, với các nhân viên, với khách hàng, với người cung cấp, với tất cả mọi người. Ngược lại, bạn không thể đạt được một văn hóa tin cậy cao độ, dựa trên sự đáng tin cậy tuyệt đối trong toàn bộ tổ chức – mà không coi trọng nguyên tắc. **Sự tin cậy xuất phát từ các nguyên tắc.**

Những nguyên tắc tôi đang nói tới là những nguyên tắc phổ biến cơ bản chi phối tất cả mối quan hệ giữa con người và các tổ chức. Chẳng hạn sự công bằng, công lý, lương thiện, sự trung thực, sự tin cậy. Những nguyên tắc này đều là hiển nhiên và mọi người công nhận. Những nguyên tắc này giống như các quy luật tự nhiên vận hành bất kể là chúng ta có định tuân thủ nó hay không. Tôi gọi chúng là “kim chỉ nam” vì chúng không thay đổi. Chúng luôn luôn ở đó, luôn luôn đáng tin cậy, giống như “hương bắc” trên một chiếc la bàn. Và chúng cho chúng ta một phương hướng vững như bàn thạch trong cuộc sống của chúng ta, trong tổ chức của chúng ta.

Đó cũng là những nguyên tắc mà không ai tranh cãi. Mọi

người đều chấp nhận nó. Có một nhận thức phổ biến chung về nó. Và hầu hết các tổ chức bây giờ đang bắt đầu nói theo kiểu đó, về cách làm thế nào để biến các nguyên tắc đó thành giá trị văn hóa trong tổ chức, áp dụng nó trong thực tiễn. Tôi tham gia nhiều cuộc họp và luôn luôn được nghe thấy điều này. Sở dĩ như vậy là vì người ta nhận thức được rằng trong phong trào cải tiến chất lượng trước đây, người ta chỉ nhấn mạnh về kỹ thuật, về cơ cấu, về hệ thống và về các quá trình mà không nhấn mạnh về xây dựng văn hóa tin cậy cao độ.

Văn hóa tin cậy cao độ

Nếu như một tổ chức chưa từng cạnh tranh toàn cầu – tức là nếu như nó chỉ hoạt động trong một nền kinh tế bản địa hoặc khu vực mà tại đó chưa có loại cạnh tranh quyết liệt như một chuẩn mực phải vươn tới – thì nó vẫn còn có thể thành công ở mức độ thấp nhất nhờ áp dụng cách thức cũ. Nhưng nền kinh tế toàn cầu đang có ảnh hưởng to lớn đến toàn thế giới. Và chính điều này đã nâng chuẩn mực lên cao, và do đó đòi hỏi các tổ chức phải có được văn hóa tin cậy cao độ. Nếu không các tổ chức đó không thể tồn tại được.

Một số công ty đang xây dựng nền văn hóa tin cậy cao độ, trong đó có Công ty ô-tô Saturn. Các công ty này tạo được các mối quan hệ với chất lượng cao trong nội bộ công ty, cũng như với công đoàn và các tổ chức khác. Hoặc có thể lấy ví dụ hệ thống khách sạn Ritz Carlton. Những nguyên tắc mà hệ thống

khách sạn này dựa vào đó mà hoạt động đã tạo ra được một nền văn hóa và một mức độ trao quyền đáng ngạc nhiên.

Cái quý nhất của văn hóa tin cậy cao độ là nó đem đến đồng thời chủ nghĩa lý tưởng và chủ nghĩa thực dụng. Nó là cơ sở cho sự trao quyền lẫn chất lượng công việc. **Làm thế nào bạn có thể trao quyền cho nhân viên nếu như bạn không tin cậy ở mức cao?** Khi thiếu sự tin cậy, bạn buộc phải sử dụng biện pháp kiểm soát. Bạn không thể trao quyền cho người khác trong tình trạng văn hóa như vậy được, nếu không bạn sẽ có kẻ gây rối khắp nơi. Và mọi người sẽ chỉ về các phương hướng khác nhau mà nói: “Đây là hướng bắc, đây là hướng bắc, đây là hướng bắc”. Họ không có một viễn cảnh chung và những tiêu chuẩn giá trị chung dựa trên các nguyên tắc mà họ chấp nhận. Còn bạn thì không đạt được chất lượng công việc, vì chất lượng đòi hỏi mọi người ở đầu và cuối trong toàn bộ quá trình phải có nhận thức về chất lượng trong trái tim và khối óc của họ. Họ phải thực sự tin rằng “chất lượng trước hết là do tôi” và họ cần tự mình ra quyết định dựa trên các nguyên tắc và các giá trị đúng đắn. Do vậy mà sự trao quyền và chất lượng là hoàn toàn gắn bó với nhau trong văn hóa tin cậy cao độ. Sự đáng tin cậy là tiền đề cho sự tin cậy, sự tin cậy lại là tiền đề cho sự trao quyền, và sự trao quyền là tiền đề cho chất lượng.

Tin tưởng vào tiềm năng của con người

Nếu bạn muốn giành được kết quả lớn nhất do hoạt động

của con người – tôi muốn nói đến tỷ lệ 500% chứ không phải 5% – bạn phải thay đổi hoàn toàn suy nghĩ về con người. Bạn phải tin rằng con người là tài sản có giá trị nhất đối với tổ chức và họ có khả năng đạt được thành quả lớn lao. Và bạn cũng phải giúp họ tin như vậy. Nói cách khác, bạn phải nhìn thấy cây sồi trong đám cây con và bạn phải biết quy trình chăm sóc để cho cây con đó trở thành cây sồi khổng lồ.

Đó là lý do vì sao tôi nói rằng chỉ đối xử tốt với con người, rồi tận dụng họ như mô hình kiểu cũ đã dạy chúng ta là chưa đủ. Bạn phải giúp người khác tìm được ý nghĩa và sự hoàn thiện trong công việc của mình. Không ai muốn bị tổ chức “sử dụng” như nạn nhân hay con tốt đen. Ai cũng muốn có quyền điều hành nguồn lực của chính mình. Ai cũng muốn mình có phần đóng góp vào điều gì đó có ý nghĩa. Và đó là khi người ta có một động cơ thực sự, một sự hoàn thiện thực sự. Đó là lúc tiềm năng của con người thực sự được giải phóng và mọi năng lượng khổng lồ và sức sáng tạo được giấu kín bên trong con người, sẵn sàng để được phát ra. Goethe từng nói: “Đối xử với một người đúng với người đó thì anh ta vẫn là con người như vậy, đối xử với một người như anh ta có thể trở thành và phải trở thành thì anh ta sẽ trở thành con người đó.”

Do vậy bạn cần phải tin vào tiềm năng ẩn giấu của con người. Nếu không, bạn chỉ đạt được kết quả hoạt động như từ trước đến nay – nghĩa là mức độ kinh doanh bình thường. Và sẽ không thể có được chỗ đứng trong nền kinh tế toàn cầu.

Điều này làm tôi nhớ lại sự kiện đã xảy ra khi Chuck

Yeager phá vỡ bức tường âm thanh và mở ra thời đại bay siêu âm. Trước khi sự kiện này xảy ra, một số người dự đoán rằng không thể xuyên qua được “bức tường âm thanh” – nghĩa là Yeager và chiếc máy bay Bell Aviation X-1 sẽ phải tan tành ngay khi nó đạt vận tốc Mach 1. Nhưng tất nhiên, bức tường âm thanh đó không phải là không xuyên qua được. Bức tường đó chỉ là chuyện hoang đường. Sau này ông ta đã viết trong hồi ký rằng “bức tường thực sự không phải là ở bầu trời mà là kiến thức và kinh nghiệm bay siêu âm của chúng ta”. Ngày nay, tương tự như vậy, một số nhà quản lý đang điều khiển các tổ chức của mình với tốc độ chậm và ở độ cao thấp vì họ tin rằng có một “bức tường con người” ngăn cản sự hoạt động ở mức độ cao hơn, và họ không thể nào vượt qua được. Nhưng một số nhà quản lý dũng cảm đang phá vỡ “bức tường con người” và các tổ chức của họ đạt được mức độ hoạt động siêu âm.

Sự thật về bức tường con người tại hầu hết các tổ chức được chứng minh qua phản ứng của các khán giả trước câu hỏi của tôi. Tôi vừa đi thăm châu Âu, miền nam châu Phi, Nam Mỹ, châu Á và Bắc Mỹ. Khi tôi hỏi: “Có bao nhiêu người trong phòng này đồng ý rằng đa số lực lượng lao động trong tổ chức của bạn có tài hơn, sáng tạo hơn, sáng kiến hơn và năng động hơn so với đòi hỏi của công việc hiện tại hoặc thậm chí so với mức độ được phép sử dụng?” Hầu hết những người có mặt đều giơ tay.

Như vậy là người ta có khả năng đạt được hiệu quả cao hơn so với đòi hỏi của công việc hiện tại hoặc thậm chí cao hơn mức độ cho phép. Nhưng vấn đề là các nhà quản lý lại không tin như

vậy. Ông Konosuke Matsushita, cổ chủ tịch công ty điện tử tiêu dùng khổng lồ của Nhật Bản nói thế này: “Chúng tôi sẽ thắng và giới công nghiệp phương Tây sẽ thua! Các vị chẳng có thể làm được gì nhiều vì nguyên nhân thất bại chính là trong bản thân các vị... Đối với các vị, điều cơ bản của quản lý là đem các ý nghĩ từ trong đầu của các ông chủ và truyền đến bàn tay công nhân.” Nói cách khác, điều cần thay đổi chính là tư duy và mô hình quản lý cũ mà hầu hết các công ty bị vướng mắc vào đó.

Nó gần giống như quan điểm y học cổ điển về sự thay máu. Quan điểm cũ cho rằng trong máu có các tạp chất có hại, do đó người ta dùng phương pháp thay máu để chữa bệnh. Nhưng khi Semmelweiss, Pasteur và các nhà khoa học lớn khác phát hiện ra vi khuẩn thì điều đó làm thay đổi cơ bản y học. Giờ đây sự việc tương tự sẽ phải xảy ra trong quản lý và lãnh đạo. **Cần phải thay đổi mô hình cơ bản về quản lý và lãnh đạo.**

Điều đang diễn ra ở hầu hết các công ty là người ta tìm cách đưa vào những công nghệ mới và từ ngữ mới như “sự trao quyền”, “xây dựng tinh thần đồng đội”, “hợp tác”,... nhưng mô hình độc đoán – nhân từ cũ kỹ vẫn giữ nguyên. Vấn đề là không thể đổ rượu mới vào bình cũ.

Bạn không thể nào giải quyết vấn đề của mình chỉ bằng lời nói suông. Nếu bạn muốn giải quyết các vấn đề thâm căn cố đế và đạt được các kết quả lâu dài, thì bạn không thể chỉ dùng liệu pháp aspirin. Tất cả những cái như là kỹ thuật mới, công nghệ mới, ngôn ngữ mới, lập kế hoạch kiểu mới... chỉ là son phấn trang

điểm. Nó giống như kẹo bông tơi, chỉ có vị ngọt nhất thời rồi hết. Thế rồi sự hoài nghi quay trở lại và còn sâu sắc hơn bao giờ hết. Đến lúc đó người ta sẽ không còn tin nữa.

Dứt bỏ mô hình cũ

Có được lối suy nghĩ mới, khác trước là một quá trình đòi hỏi sự kiên trì lớn, vì bạn phải cố gắng làm từ trong ra ngoài. Để có thể trở thành con người coi trọng nguyên tắc, tự bản thân mỗi con người trong tổ chức phải thay đổi từ trái tim đến khối óc. Bạn phải làm điều đó với từng con người, tốt nhất nên bắt đầu từ người có cương vị cao nhất. Tuy nhiên chúng tôi cũng đã từng thấy kết quả thực tế khi những người ở cấp trung gian và thậm chí ở cấp dưới lại có ảnh hưởng khuấy động toàn thể tổ chức và cuối cùng dẫn đến làm thay đổi tổ chức đó. Cách này đòi hỏi thời gian lâu hơn và khó khăn hơn. Họ phải kháng cự với môi trường không thuận xung quanh một thời gian. Nhưng họ sẽ trở thành giống như những hòn đảo vượt trội trong một đại dương của sự tầm thường và họ tạo được sự chú ý. Người ta sẽ bắt đầu chú ý đến họ và đặt câu hỏi: “Làm thế nào có được một phạm vi kiểm soát rộng lớn như vậy? Làm thế nào mà các vị có thể sản xuất hàng có chất lượng cao với giá thành thấp như vậy?” Rồi người ta sẽ bắt đầu khuấy động toàn thể tổ chức của mình. Có rất nhiều ví dụ để minh họa điều này và điều đó sẽ còn tiếp tục nữa.

Việc thay đổi mô hình, đặc biệt ở mức độ toàn bộ tổ chức là

một công việc đầy khó khăn, nhưng có thể làm được – ngay cả khi mô hình cũ đã ăn sâu, bám chắc. Và đó chính là **con đường** duy nhất dẫn đến thắng lợi trong nền kinh tế toàn cầu mới.

Những nguyên tắc trong thực tiễn

Ông Colin Hall, đại diện cho Trung tâm lãnh đạo Covey tại Nam Phi, cũng là giám đốc điều hành của tập đoàn bán lẻ lớn nhất nước này với doanh thu hàng tỉ đô-la. Như các **bạn đã biết**, Nam Phi đang trải qua một sự biến đổi sâu sắc trong **toàn bộ xã hội**. Quốc gia này vẫn trong tình trạng không chắc **chắc và phải** vượt qua nhiều khó khăn mới đi đến sự ổn định chính trị cần thiết để củng cố lòng tin của cộng đồng quốc tế nhằm thu hút đầu tư nước ngoài và các hoạt động khác. Và để làm điều đó, Nam Phi cần đến con người có uy tín đạo đức như Nelson Mandela. Colin Hall là một đại diện của mô hình cũ coi người da trắng là **thượng đẳng**, tức hệ thống Apartheid. Nhưng ông ta đã **bắt gặp** một tư liệu nói về lãnh đạo coi trọng nguyên tắc và nó đã **tạo ra sự thay đổi** từ trong ra ngoài, từ trong lòng ông. Do vậy, ông **bắt đầu** áp dụng nguyên tắc mới và huấn luyện cán bộ quản lý và **nhân viên** dưới quyền trong các cửa hàng ở Nam Phi làm theo. Giờ đây họ đã chiếm lĩnh được thị phần rất lớn nhờ việc trao **quyền** và áp dụng những nguyên tắc hoạt động mới. Những **kết quả** kinh doanh nảy sinh từ các nguyên tắc này, tạo niềm tin lớn, **sự gắn bó** sâu sắc và **sự trung thành** nơi các **nhân viên**, đang **thu hút sự chú ý** của mọi giới kinh doanh ở Nam Phi.

Để minh họa, xin lấy một ví dụ. Công ty đã mở một loạt cửa hàng mới với tên là Cửa hàng Số 1, và ngay ngày mở cửa đầu tiên đã có những người tiểu thương, tức những người bán rau quả rong ở địa phương, kéo đến trước cửa hàng và thậm chí đứng chặn trước cửa ra vào không cho người vào mua hàng. Cách giải quyết thông thường đối với chuyện như thế này chắc là cậy đến pháp luật, cơ quan quyền lực và đuổi họ đi. Nhưng làm như vậy có khôn ngoan không? Có tính nguyên tắc không? Những người này đã làm ăn ở đây 20 hoặc 30 năm nay rồi. Họ có chủ quyền đứng về mặt tâm lý đối với địa điểm mà bạn đang có chủ quyền đứng về mặt luật pháp. Vậy bạn nên làm như thế nào? Nhớ lại bảy thói quen? Nếu bạn áp dụng thói quen thứ tư, thứ năm và thứ sáu cho toàn thể tổ chức, bạn sẽ phải đi ra ngoài và “suy nghĩ giải pháp Thắng/Thắng”. Bạn sẽ phải lắng nghe họ nói, bạn sẽ phải “hiểu người trước”, rồi “làm cho người hiểu mình” và thế là bạn có được sự “hợp lực”. Bạn sẽ đi đến giải pháp hợp lực để cả đôi bên có thể buôn bán được tốt hơn. Đó chính là điều công ty nói trên đã thực hiện. Họ đã hợp tác làm ăn với nhau, trong đó người bán hàng rong thì làm khuyến mại cho cửa hàng, đổi lại cửa hàng cũng giúp tiêu thụ rau quả cho người bán rong. Ngoài ra, người bán rong còn giúp cửa hàng phát hiện những kẻ ăn cắp làm cho việc lấy cắp ở cửa hàng hầu như không còn nữa. Họ còn quét dọn làm sạch khu vực trước cửa hàng và mời khách hàng vào mua hàng nữa.

Các Cửa hàng Số 1 đã thực sự bắt đầu chiếm lĩnh thị phần tại thị trường đó. Còn các cửa hàng khác với quan điểm độc đoán cũ kỹ, thì sẽ nói: “Đây là cơ ngơi của chúng tôi, chúng tôi muốn

làm gì thì làm.” Họ không coi trọng nguyên tắc. Họ vi phạm vào giá trị văn hóa và do đó thị phần của họ ngày một nhỏ đi. Chúng tôi dẫn một đoàn làm phim đi Nam Phi và quay 15 bộ phim về những điều tôi đang diễn tả và những điều đã xảy ra. Colin Hall và tôi đã giới thiệu khái niệm này tại trường Đại học Quốc tế thuộc Tổ chức các chủ tịch trẻ ở Nam Phi. Tôi trình bày các nguyên tắc, còn ông ta nói về việc áp dụng các nguyên tắc đó. Như vậy không phải chỉ có lý thuyết mà cả thực tế nữa. Ông ta nói về cách làm thế nào để cả xã hội cũng tiến lên theo hướng đó nếu không sẽ không thể tồn tại trong nền kinh tế quốc tế. Ông ta chia sẻ niềm tin sâu sắc rằng nếu chúng ta có thể làm được điều đó ở Nam Phi thì chúng ta cũng có thể làm được ở mọi nơi trên thế giới.

Thế rồi có người hỏi ông ta: “Colin, làm thế nào mà tự ông có thể làm được?” Trước đây ông ta bị ảnh hưởng sâu sắc bởi lối tư duy cũ của người Afrikaans (*) – tức lối nghĩ cho rằng người da trắng là thượng đẳng và bảo tồn một xã hội da đen – da trắng cách biệt. Ông ta nói rằng điều khó khăn nhất là sự thay đổi mà ông đã phải trải qua bên trong bản thân mình. Nhưng ông nhấn mạnh rằng, từ nhiều năm nay, trong thâm tâm ông đã nhận thấy chế độ cũ, lối tư duy cũ là sai trái và lầm lỗi mặc dù ông đã dùng mọi lý lẽ và biện minh để che đậy. Ông nói: “Giờ đây, tôi hoàn toàn vượt qua được những điều này, từ trong tim.” Và mọi người cảm nhận được sự chân thành của ông. Có tới hàng trăm người

(*) *Afrikaans*: người Nam Phi da trắng, gốc Hà Lan

(chú thích của người dịch)

đang ngồi ở đó, mà một nửa số họ là từ Nam Phi đến. Họ đã nghe nói về thị phần do ông ta đang chiếm giữ và họ muốn được nghe ông kể. Họ chỉ ngồi há miệng nghe.

➤ *Rất nhiều sáng kiến khi bắt đầu thì tốt, nhưng chỉ sau một khoảng thời gian ngắn đã có xu hướng rơi vào tình trạng trì trệ. Làm thế nào để giữ được đà tiến lên hết năm này qua năm khác?*

Bạn cần phải làm điều đó thiết thực hơn là lời nói, sự khoa trương và những ý nghĩ tốt đẹp. Nếu bạn thực sự muốn làm lãnh đạo coi trọng nguyên tắc, bạn phải xây dựng các nguyên tắc cho tất cả cơ cấu và hệ thống do bạn quản lý. Nó sẽ chi phối cách thức bạn thu thập thông tin, cách thức bạn thưởng nhân viên, đề bạt nhân sự, thậm chí cách thức bạn làm cho cán bộ quản lý cấp cao có tinh thần trách nhiệm. Bạn sẽ phải làm cái mà chúng tôi gọi là cuộc tổng kết 360°, trong đó ít nhất mỗi năm một lần tất cả mọi người, tất cả phòng ban, tất cả tổ đội trong công ty phải xem xét trách nhiệm thực hiện các nguyên tắc đó đối với mọi người liên quan đến công việc trên cơ sở lâu dài. Và không ai được miễn trừ. Những ai không có khả năng thích nghi với phong cách, cấu trúc và hệ thống này để đạt được vị trí xếp hạng cao hơn theo nguyên tắc đề ra thì không thể tồn tại. Họ chỉ có thể khá lên hoặc đi ra. Nhờ đó, dần dần từng chút một, nó làm trong sạch môi trường văn hóa công ty và giúp công ty vượt qua được xu thế trì trệ. **Bởi vì khi bạn áp dụng các nguyên tắc một cách nhất quán, nó sẽ trở thành tập quán và điều này tạo điều kiện cho việc chuyển đổi một cách cơ bản các cá nhân, các mối quan hệ và các tổ chức.**

Khi bạn đưa người mới vào làm, bạn thường nói với họ rằng: “Chúng tôi muốn anh/chị cùng tham gia với chúng tôi nhưng anh/chị nên phân tích vào đây là để làm gì. Anh/chị nên sẵn sàng thích nghi với các nguyên tắc ở đây, nếu không tương lai của anh/chị sẽ bị ảnh hưởng.” Nói cách khác họ sẽ phải biết trù liệu và nếu văn hóa công ty là văn hóa tin cậy, thì họ sẽ chấp nhận. Họ sẽ nhận thức được rằng nó không phải chỉ là lời nói và khẩu hiệu dán trên tường, mà đúng là một hiến chương dựa vào đó để đánh giá mọi người và dựa vào đó mà định đoạt tương lai nghề nghiệp của họ trong tổ chức.

Tập quán thứ bảy là “mài sắc lưỡi cưa”. Đây là cái vốn quý giá của sự hoàn thiện liên tục và sự tự đổi mới. Vấn đề là làm thế nào để mài sắc lưỡi cưa hoặc đạt được sự đổi mới ở quy mô toàn bộ tổ chức? Bạn phải không ngừng trở lại cái gốc rễ của mình. Bạn phải thường xuyên hoàn thiện, sáng tạo và cải tiến. Nếu không bạn sẽ bị rơi vào tình trạng trì trệ và mọi thứ cuối cùng sẽ đổ vỡ. Bạn đừng có bao giờ quá mê mài dùng cưa đến nỗi không còn thì giờ để mài sắc lưỡi cưa.

Điều đó có nghĩa là bạn phải định kỳ kiểm tra lại tinh thần trách nhiệm 360° đối với mọi người. Thời gian trước đây, tôi có dịp tham gia đào tạo một trong những đơn vị không quân số một của quốc gia và tôi có nói về tinh thần trách nhiệm 360° cho một tập hợp các tướng lĩnh. Và tất cả họ đều gật gù. Thế rồi tôi hỏi: “Nghĩa là các vị đã làm điều này cả rồi?” Và vị tướng chỉ huy, phụ trách đơn vị đó nói rằng tất cả tướng lĩnh của ông đều tiến hành kiểm điểm 360° mỗi năm

một lần. Tôi hỏi: “Các vị làm như thế nào?” Ông ta trả lời rằng họ có tư liệu vi tính hóa đánh giá sĩ quan căn cứ vào các nguyên tắc đã được đặt ra và quan điểm của lực lượng không quân, tư liệu do tất cả mọi người có quan hệ cộng tác với đương sự cung cấp nhưng không ghi tên. Tư liệu đánh giá này chỉ để cho đương sự xem. Nhưng nếu họ muốn được thăng chức thì họ phải trình cho tập thể xem và không một ai được thăng chức nếu không được mọi người, kể cả những người dưới quyền đánh giá cao.

Khi thời thế khó khăn

Thời thế tạo anh hùng, nhưng chính bão táp mới thử thách tính cách của con người và tổ chức. **Nếu bạn có văn hóa tin cậy cao độ, thì khi thời thế trở nên khó khăn, nó cũng tương tự như sự tiêm chủng vắc-xin bệnh đậu mùa. Nó tạo ra sự miễn dịch, làm cho văn hóa trở thành một hợp lực đối phó với thực tế ấy thay vì phân tán và chia rẽ.** Nhưng nếu văn hóa tin cậy của bạn thấp, khi thời thế khó khăn, bạn sẽ gặp phải những sự lên án và đấu đá pháp lý diễn ra khắp mọi nơi. Họ nói: “Toàn những thứ vô bổ” và thẳng tay vứt bỏ các nguyên tắc. Đó là những tình huống sẽ xảy ra khi bạn thiếu sự tin cậy và chịu áp lực lớn – tức là khi văn hóa coi trọng nguyên tắc của bạn là giả tạo.

Ngược lại, nếu bạn có văn hóa coi trọng nguyên tắc thực sự thì khi gặp thời thế khó khăn, chính là lúc nó phát huy tác dụng nhiều nhất.

Những nhà lãnh đạo dựa trên nguyên tắc

Không thể có được sự lãnh đạo dựa trên nguyên tắc nếu không có những người lãnh đạo coi trọng nguyên tắc. Điều này chỉ có được từ bên trong con người. Đây không phải là một hệ thống động viên tinh thần giả tạo, nó phải xuất phát từ trái tim của con người, như trường hợp của Colin Hall. Họ sẽ là chất xúc tác. Họ sẽ là những bánh lái nhỏ làm chuyển động bánh lái lớn, từ đó làm chuyển động toàn bộ con tàu.

Những nhà lãnh đạo thành công của tương lai sẽ coi trọng các nguyên tắc hơn coi trọng công ty của họ. Nói cách khác, họ sẽ trung thành đối với nguyên tắc hơn là đối với mọi tổ chức. Vì đó thực sự là cách đúng đắn nhất để phục vụ cho công ty của họ.

Họ có thể là nam hay nữ, những người có tính cách lẫn năng lực. Có tính cách mà không có năng lực, cũng như có năng lực mà không có tính cách đều không đủ. Do vậy, họ phải là những người gắn bó sâu sắc và liên tục với quá trình phát triển tính cách và trình độ chuyên môn. Họ phải không ngừng tăng cường năng lực, phát triển kỹ năng mới, học tập, trưởng thành và mài sắc lưỡi cưa.

Nhưng điều then chốt là họ phải làm việc trên cơ sở các nguyên tắc tự nhiên, và xây dựng cuộc sống và xây dựng tổ chức của mình xung quanh các nguyên tắc này. Dựa trên nguyên tắc có nghĩa là thế. Bạn phải đặt các nguyên tắc vào trung tâm cuộc

sống của bạn, vào trung tâm của mối quan hệ của bạn với người khác, vào trung tâm của các thỏa thuận và hợp đồng của bạn, vào trung tâm các quá trình quản lý của bạn và trung tâm sứ mệnh của bạn.

Thị trường sẽ buộc người lãnh đạo phải từ bỏ quá khứ và bắt đầu cuộc sống theo mô hình mới. Hãy suy nghĩ trường hợp của General Electric. Jack Welch phải mất đến 11 năm lập ra những tiêu chuẩn giá trị để mọi người có thể chấp nhận và hãy thử nhìn vào sự cải biến mà Công ty General Electric đã từng trải qua. Trước đó, công ty này rất quan liêu và đầy rẫy những luật lệ. Nhưng ngày nay, nhiều bộ phận của công ty có được mức độ trao quyền mà bạn không thể ngờ tới. Và điều mà Jack Welch cho là thành tựu lớn nhất là việc hình thành một loạt giá trị hay nguyên tắc tại trung tâm của tổ chức dẫn đường cho mọi hoạt động.

Nhà lãnh đạo như nhà nông

Theo tôi, chúng ta cần phải từ bỏ ý nghĩ cho rằng có thể xây dựng văn hóa tin cậy cao độ một cách nhanh chóng và dễ dàng. Như tôi nói, Jack Welch đã phải mất đến 11 năm mới có được, và vẫn phải tiếp tục hoàn thiện nó. Bạn không thể nào thay đổi được văn hóa của công ty chỉ trong ngày một ngày hai. Nó không phải là thứ mà bạn có thể làm được bằng những sửa đổi chớp nhoáng, suy nghĩ thiên cận.

Chính vì vậy mà tôi muốn so sánh với nghề nông. Có một

điều duy nhất chịu được sự thử thách của thời gian là quy luật về mùa thu hoạch. Đối với nó thì không có cái gì diễn ra nhanh chóng, dễ dàng cả. Đó là quá trình trồng tía, tưới tiêu, làm cỏ và chăm sóc cho cây lớn mà không thấy có gì xảy ra trong một khoảng thời gian. Cũng như vậy, trong một tổ chức, bạn phải kiên trì làm việc theo nguyên tắc trong một thời gian dài và cuối cùng bạn mới có được mùa thu hoạch tốt đẹp. Mọi sự phát triển và tiến bộ thực sự đều được thực hiện từng bước một.

Vấn đề là ở chỗ, nhiều nhà lãnh đạo coi tổ chức của mình như một cái máy, khi có cái gì hỏng hóc xảy ra là có thể bắt tay vào sửa ngay. Chỉ cần tháo bộ phận hỏng hóc ra thay cái mới vào, mở máy, thế là nó lại hoạt động tốt trở lại.

Nhưng một tổ chức không phải là một hệ thống cơ khí, mà là hữu cơ. Nó sống, phát triển và nó được tạo thành bởi những con người đang sống và đang phát triển. Bạn không thể “sửa chữa” con người. Bạn phải nuôi dưỡng họ. **Bạn phải tạo ra các điều kiện đúng đắn, bầu không khí tốt cho sự phát triển và cơ hội.** Cũng giống như nhà nông. Phải lựa chọn hạt giống tốt, làm đất cho tốt, giữ nhiệt độ cho đúng, có đủ ánh sáng, nước và phân bón, phải nhổ cỏ dại và chăm sóc mùa màng để có thể thu hoạch được tối đa. Nhưng điều đó đòi hỏi phải có thời gian, rất nhiều thời gian. Bạn không thể nóng vội, mặc dù bạn muốn chẳng nữa. Quy luật làm nông là quy luật tự nhiên, nó dựa trên các nguyên tắc phổ biến.

Phải tập có cách nhìn tổ chức theo mô hình nhà nông, chứ không phải nhà cơ khí. Tương tự như y học đã chuyển từ cơ khí

sang hữu cơ – tức nhận thức rằng cơ thể, tâm trí và tinh thần là gắn liền với nhau không thể chia cắt được và chúng ta không đơn giản chỉ là một cụm cơ học do các bộ phận của cơ thể ghép lại với nhau. Điều tương tự cũng đang xuất hiện trong vật lý hiện đại. Nó chuyển từ các quan niệm cơ học – như là mô hình hệ thống xe răng của Newton – sang nguyên tắc bất định, lý thuyết hỗn loạn, lý thuyết phức hợp. Và nó làm thay đổi cách nhìn của chúng ta đối với thế giới. Sự thay đổi mô hình này đang bắt đầu diễn ra đối với các tổ chức và tôi tin rằng nó sẽ làm thay đổi công việc quản lý và lãnh đạo trong tương lai.

Cuối cùng thì các nguyên tắc sẽ chi phối tất cả. Do vậy tốt hơn hết chúng ta nên hướng theo nguyên tắc. Chính vì thế mà tôi tin rằng phẩm chất cao nhất của người lãnh đạo là tính khiêm tốn; là sự dũng cảm để thừa nhận rằng về lâu về dài thì không phải bản thân họ mà chính là nguyên tắc sẽ cai quản tổ chức. Và một phẩm chất nữa mà nhà lãnh đạo cần có là sự dũng cảm để gắn bó với các nguyên tắc dù phải đối diện với các lực lượng xã hội có quyền lực và các mô hình cũ, kể cả những thói quen cũ của người lãnh đạo.

➤ *Các tổ chức và người lãnh đạo phải làm gì bây giờ để dựa trên nguyên tắc hơn và để tăng cơ may thành công trong tương lai?*

Tôi nghĩ rằng mỗi một tổ chức cần phải tự suy nghĩ một cách thấu đáo và đặt câu hỏi: “Công ty này thực sự làm cái gì? Và những nguyên tắc theo đó chúng ta sống và làm việc là gì?” Rồi họ nên viết ra dưới dạng một bản xác định sứ mệnh, triết lý hay

bất cứ tên gọi gì khác, và bắt đầu hành động theo các nguyên tắc đó, đích thực là sống theo nguyên tắc đó, từ đó phát triển những phẩm chất thực sự. Tôi cho rằng đó chính là khởi đầu của quá trình và quá trình này đòi hỏi sự tham gia tích cực của mọi người, giống như tại Ritz Carlton, nơi mà người bảo vệ, quản gia và thư ký đều có vai trò bình đẳng trong quá trình hoạt động.

Bản xác định sứ mệnh không phải do tuyên bố mà có. Nó cũng không phải từ trên trời rơi xuống. Nó phải do từ trái tim của mỗi người. Nếu không như vậy, sẽ bị người ta xem như không có. Và nó sẽ trở thành nguồn gốc của sự hoài nghi ngay trong lòng văn hóa công ty.

Đối với các nhà lãnh đạo tôi cũng nói như vậy. Hãy bắt đầu bằng chính bản xác định sứ mệnh của bản thân mình. Bạn muốn để lại di sản gì cho tổ chức của mình? Và cho con cháu của mình? Bạn muốn được người khác ghi nhớ như loại người nào? Một con người chân chính, có sự đóng góp và cống hiến xứng đáng? Hay chỉ là một con người dựng chiếc thang áp vào bức tường kiếm tiền, leo lên chiếc thang đó để rồi nhận ra rằng mình đã chọn sai bức tường? ”

Stephen Covey

Tiến sĩ Stephen Covey là người sáng lập và là Chủ tịch Covey Leadership Center (CLC), một công ty quốc tế về phát triển năng lực lãnh đạo, đặt tại Rocky Mountains, bang Utah. Trong hơn một phần tư thế kỷ, ông đã giảng dạy các nguyên tắc lãnh đạo và kỹ năng quản lý cho các nhà lãnh đạo kinh doanh, quan chức chính phủ và các nhà giáo dục. Covey tốt nghiệp thạc sĩ về quản trị kinh doanh Đại học Harvard và tiến sĩ Đại học Brigham Young, nơi ông làm giáo sư môn hành vi tổ chức và quản trị kinh doanh thuộc Marriott School of Management. Ông từng tư vấn cho hơn một nửa trong số 500 công ty trong danh sách của Fortune, cũng như hàng ngàn các tổ chức khác và nổi tiếng trên thế giới với tư cách là nhà diễn thuyết và cố vấn thực hành cho các nhà lãnh đạo các công ty và các quốc gia. Quyển sách của Covey nhan đề Bảy tập quán của những người đạt hiệu quả cao (The Seven Habits of Highly Effective People) là một trong những quyển sách bán chạy nhất mọi thời đại. Cho đến nay nó đã bán được bảy triệu cuốn và được dịch sang 28 ngôn ngữ khác nhau.

Sách nên đọc

Daily Reflections for Highly Effective People: Living the seven habits everyday (1994) US: Simon & Schuster.

First Things First (1994) US/UK: Simon & Schuster.

Principle-Centered Leadership: Strategies for personal and professional effectiveness (1992) US/UK: Simon & Schuster.

The Seven Habits of Highly Effective People: Powerful lessons in personal change (1989) US/UK: Simon & Schuster.

NHÌN LẠI VẤN ĐỀ

Tạo ra những lợi thế của ngày mai

Michael Porter

Các chiến lược để tăng trưởng

CK Prahalad

Sáng tạo lại cơ sở cho sự cạnh tranh

Gary Hamel

CẠNH TRANH

Ảnh của Richard A Chase



“Điều quan trọng là hãy tìm cách
định hình bản chất của cạnh
tranh, tìm cách làm chủ vận mệnh
của chính mình.”

TẠO RA NHỮNG LỢI THẾ CỦA NGÀY MAI

Michael Porter

“ Có chiến lược rõ ràng, đó là một nhu cầu thúc bách khi chúng ta bước vào thế kỷ XXI. Bởi vì nếu người ta không có được một viễn cảnh rõ ràng về việc làm thế nào để trở nên hoàn toàn đổi mới và độc đáo, đáp ứng được yêu cầu của các đối tượng khách hàng khác nhau một cách hơn hẳn so với các đối thủ cạnh tranh, thì họ sẽ bị nuốt sống bởi tính quyết liệt của cuộc cạnh tranh.

Có một thời khi các thị trường vẫn còn nhân từ, khi chưa có nhiều đối thủ cạnh tranh và lúc đó các công ty vẫn có thể bầu víu vào chiến lược “ăn theo” (me-too strategies). Nhưng giờ đây chiến lược “ăn theo” bị trừng phạt rất nhanh và không thương tiếc. *Nên cái giá phải trả để có được một chiến lược rõ ràng là cao hơn trước.*

Tôi cũng cảm thấy rằng hầu hết các công ty đã dành trọn thập kỷ qua hoặc gần như vậy để tiến hành tái lập cái này, thu gọn cái nọ, giảm chi phí sản xuất cái kia, và bây giờ một câu hỏi đặt ra là họ sẽ phải làm gì tiếp theo đây? **Các công ty phải tìm ra con đường để phát triển và xây dựng lợi thế hơn là chỉ tìm cách xóa bỏ các bất lợi thế.**

Lâu nay các công ty ở khắp mọi nơi đang lao vào thực hiện tất cả những ý tưởng mới nhất về quản lý, đôi khi đến mức lạm dụng. Và họ đã tìm cách vật lộn để gắn tất cả các mảnh lại với nhau: TQM (quản lý chất lượng toàn diện – ND), cạnh tranh trên cơ sở thời gian, theo chuẩn mực, v.v... Hầu hết những ý tưởng này đều nói về xử lý công việc tốt hơn, về cải tiến hiệu quả hoạt động. Sự cải thiện này chỉ đủ để lưu lại được trong cuộc đua. Nhưng chỉ lưu lại trong cuộc đua thôi thì không đủ.

Nếu như mọi người cạnh tranh nhau với cùng các thông số như nhau, thì chuẩn mực sẽ cao hơn nhưng sẽ không có công ty nào vượt lên trước. Mà vượt lên trước, rồi giữ ở vị trí dẫn đầu là cơ sở của chiến lược: tạo ra lợi thế cạnh tranh. Chiến lược này là tách bản thân mình ra khỏi cuộc cạnh tranh. **Nó không chỉ là vấn đề làm tốt hơn việc bạn đang làm mà còn là vấn đề làm khác hơn.**

Nhiều công ty đã bị mai một một khả năng suy nghĩ và hành động một cách chiến lược. Ngay tại nước Mỹ chúng ta có rất nhiều lối suy nghĩ thiển cận, từng quý một. Nó chỉ nhằm kết quả tức thời, như cắt giảm số lượng nhân viên hoặc việc đặt hàng bên ngoài nhằm tăng nguồn thu cho năm tới. Các công ty hình như

quen mất thói quen đầu tư và các thị trường vốn ở Hoa Kỳ thì đang củng cố xu hướng này. Điều này cũng đúng ở các mức độ khác nhau đối với các nước khác.

Một cách nhìn mới đối với chiến lược cạnh tranh

Toàn bộ lĩnh vực chiến lược, cứ như tình hình đang diễn ra, là tương đối mới mẻ. Cho đến những năm 1950 hoặc 1960 vẫn chưa có một công trình nghiên cứu nghiêm túc nào về chiến lược. Và theo một nghĩa nào đó, lĩnh vực chiến lược và sự hiểu biết về cạnh tranh vẫn là một ngành quản trị học đang hình thành. Chúng ta vẫn đang học hỏi và tích lũy kiến thức về cạnh tranh một cách khẩn trương.

Điều quan trọng cần nhận thấy là khi chúng ta học hỏi về cạnh tranh và khi kiến thức về cách thức cạnh tranh được lan truyền, nó sẽ tạo ra nhu cầu tiếp tục học hỏi. Bởi vì, dù tất cả các công ty có làm bất cứ điều gì để tạo ra lợi thế đi nữa thì rồi nó cũng sẽ không còn là lợi thế.

Như vậy duy trì học hỏi về chiến lược là một nhu cầu. Bởi vì, thứ nhất chúng ta vẫn chưa biết hết những kiến thức đã có. Và thứ hai, quá trình học hỏi tự nó tạo ra sự cần thiết phải học thêm nữa.

Những cạm bẫy trong suy nghĩ chiến lược

Không có một chiến lược nào có thể vươn dài vượt ra ngoài giới hạn của một lĩnh vực kinh doanh cụ thể. **Một trong những sai lầm lớn nhất mà các công ty lặp đi lặp lại nhiều lần là tìm cách áp dụng một chiến lược vạn năng.** Cách suy nghĩ này thường đưa các công ty vào bẫy.

Cái bẫy thứ nhất là các công ty nghĩ rằng họ phải chiếm cho được thị phần lớn nhất, vì đây là cách duy nhất để chiến thắng. Suy nghĩ như vậy là sai lầm, vì có rất nhiều công ty chiếm thị phần nhỏ nhưng lợi nhuận lại lớn. Điều tệ hơn là nếu tất cả các công ty đều tìm cách chiếm thị phần lớn nhất, thì một cuộc chiến tàn phá chắc chắn sẽ diễn ra mà khó có công ty nào có thể thắng được.

Cái bẫy khác là ý nghĩ cho rằng tất cả các công ty cần phải rút ngắn thời gian chu kỳ của mình và tăng tốc độ đưa ra thị trường. Và lần nữa, cái “chân lý” vạn năng này cũng không đúng. Ở một số thị trường thì dành nhiều thời gian hơn để làm cho tốt thì có lợi hơn là giới thiệu các sản phẩm mới với chu kỳ phát triển ngắn. Ở thị trường khác thì lại khác. Nhưng nếu tất cả các công ty đều cắt giảm thời gian chu kỳ của mình thì kết quả sẽ là một cuộc chạy đua về thời gian mà chẳng ai thắng được. Trong thực tế, mọi người đều thua, vì rằng thời gian đưa ra thị trường nhanh hơn thì cuối cùng sẽ đẩy chi phí lên cao hoặc giảm doanh thu, làm tan biến lợi nhuận.

Vậy ý tưởng cho rằng có một chiến lược vạn năng cho thế

kỷ XXI có thể áp dụng được cho mọi công ty rõ ràng là sai lầm. Nếu nghĩ khác đi, theo ý tôi, là một sai lầm lớn.

► *Vậy những nguyên tắc cơ bản để xác định một chiến lược tốt là gì?*

Một chiến lược tốt là gắn liền với sự tiên hóa về cơ cấu của toàn ngành, cũng như với vị trí đặc thù của bản thân công ty trong ngành. Những biến động trong ngành có thể làm mất hiệu lực một chiến lược tốt. Nói thẳng thừng ra thì nếu một công ty hoạt động trong một ngành yếu kém vào một thời điểm bất lợi, thì dù công ty có cải thiện vị trí của mình tốt đến đâu cũng chẳng có nghĩa gì. Do vậy mà các nhà quản lý phải nhìn vào động lực của ngành mình, cũng như chiều hướng trong tương lai của nó. Phần lớn sự thành công của bất kỳ công ty nào cũng tùy thuộc vào ngành hoạt động. Khi tôi dùng từ ngành tôi muốn nói đến hoạt động kinh doanh cụ thể mà công ty đang làm. Nó không phải là hoạt động ngân hàng chung chung mà là quản lý tiền gửi tiết kiệm, chẳng hạn.

Ngày càng rõ là công ty nào không chỉ biết tối ưu hóa trong ngành mà còn biết tái định hình và xác lập lại ngành đó sẽ trở thành người thực sự dẫn đầu. Một câu hỏi đặt ra là: “Làm thế nào để ngành này thành một môi trường cạnh tranh tốt hơn cho bản thân công ty chúng ta?” Thay vì chỉ biết đáp ứng hoặc đối phó với cấu trúc hiện tại của ngành, các nhà lãnh đạo phải có hành động để gây ảnh hưởng và thậm chí tái cấu trúc nó. Tất nhiên việc này là có giới hạn. Nhưng cơ cấu ngành không phải là cố

định, do đó các công ty sẽ có một số ảnh hưởng nhất định. Điều quan trọng là hãy tìm cách định hình bản chất của cạnh tranh, tìm cách làm chủ vận mệnh của chính mình.

Nguyên tắc thứ hai là một chiến lược tốt sẽ làm biến đổi công ty. Nó giúp công ty có được vị trí độc đáo. Mà vị trí độc đáo bao hàm việc cung cấp một giá trị hỗn hợp đặc biệt cho một số loại khách hàng nhất định đại diện cho một bộ phận trong ngành.

Chân lý cơ bản trong chiến lược này là công ty không thể làm mọi thứ cho mọi người mà làm rất tốt được. **Chiến lược đòi hỏi sự lựa chọn.** Bạn phải quyết định bạn muốn đem lại giá trị cụ thể nào cho ai.

Có thể công ty có mục tiêu khách hàng rộng, nhưng không nên tìm cách đem đến cho khách hàng mọi loại giá trị mà khách hàng muốn. Tốt hơn, một đối thủ cạnh tranh theo bề rộng nên tập trung vào các nhu cầu chung, đa dạng và tập trung làm cho việc đáp ứng các nhu cầu này có tính độc đáo.

Thứ ba là, **chỉ làm khác đi thôi thì chưa đủ. Cách làm khác biệt của bạn buộc phải hàm chứa cả các tính chất lợi và bất lợi trong so sánh với các cách làm khác.** Nói cách khác, việc bạn phục vụ một nhóm khách hàng mục tiêu cụ thể với một giá trị cụ thể sẽ phải khác với việc chuyển các giá trị khác đến các khách hàng khác. Nếu không, vị trí của bạn sẽ dễ dàng bị bắt chước hoặc sao chép.

Do vậy, sẽ phải có sự trả giá giữa cách mà các đối thủ cạnh tranh của bạn làm và cách mà công ty của bạn làm. Nếu không

có sự trả giá thì mọi cái sẽ bị bắt chước một cách dễ dàng và không tốn kém gì cả. Và tất nhiên điều này sẽ dẫn đến một cuộc chiến tàn phá lẫn nhau mà ta đã nhiều lần nói đến. Các công ty rút cuộc sẽ cạnh tranh, giành giật cùng loại khách hàng như nhau, sử dụng cách khuyến khích như nhau. Đây thường là trò chơi của kẻ thua cuộc.

Vấn đề là ở chỗ các công ty không thích phải lựa chọn, vì làm như vậy xem ra nguy hiểm và hạn chế. Họ luôn mong muốn mọi cái tốt nhất. Thật là liều lĩnh, đứng về mặt tâm lý, nếu lại đi thu hẹp, giới hạn sản phẩm của mình, thu hẹp phạm vi giá trị mà bạn đang đem lại cho khách hàng hoặc là thu hẹp phân phối sản phẩm của bạn. Và chính sự không sẵn sàng lựa chọn này là một trong những trở ngại lớn nhất để sáng tạo một chiến lược.

Thích nghi với sự thay đổi

Sự thay đổi của công ty phải liên quan đến nhu cầu của khách hàng, đến công nghệ để đáp ứng nhu cầu của khách hàng, và đến phương pháp quản lý. Chúng ta không ngừng học tập cách quản lý những tổ chức phức hợp lớn như các công ty, và cách thức mà chúng ta sử dụng ngày nay tốt hơn nhiều so với cách đây 20 năm. Do vậy tiềm năng cho sự cạnh tranh luôn thay đổi không ngừng.

Nhưng điều quan trọng trong tư duy về sự thay đổi là phân biệt rõ ràng giữa việc cải thiện hiệu quả hoạt động – hoặc chỉ là

cải thiện chất lượng công việc quản lý của bạn – với việc thay đổi vị thế cạnh tranh của bạn. Nói cách khác, sự thay đổi nhanh chóng phải được đặt trong khuôn khổ của việc cải thiện hiệu quả hoạt động. Bạn không được phép bị tụt hậu đến hai năm trong hoạt động cung cấp dịch vụ của bạn. Bạn phải sử dụng các phương pháp, các kỹ thuật và các ý tưởng mới nhất.

Nhưng, như đã nói, nếu cạnh tranh chỉ là cuộc đua để xem ai cung cấp dịch vụ tốt nhất thì cuối cùng nó sẽ là cuộc đua tự hủy hoại và không có ai chiến thắng. Cuối cùng thì các công ty phải quyết định loại dịch vụ cụ thể nào mình muốn đem tới cho khách hàng thì mới mong có được một lợi thế.

Tính liên tục của chiến lược và sự thay đổi nhanh chóng không mâu thuẫn nhau. Trong thực tế cả hai cùng đi đôi với nhau, nếu chúng ta phân biệt được giữa xác định vị trí chiến lược và hiệu quả hoạt động khi triển khai vị trí đó.

Một lần nữa, xác định vị thế là một chiến lược có mục tiêu nhằm trở nên khác biệt, và trong đó sự trả giá giữa điều mà công ty đang làm và điều mà các đối thủ cạnh tranh đang làm là cần thiết. Tuy nhiên, để tạo ra các điều kiện đó, cần có tính liên tục trong việc xác định vị trí cơ bản, tức là sản phẩm muốn cung cấp, giá trị cốt yếu muốn đem đến cho khách hàng. Nhưng bên trong sự liên tục đó cần phải có một quá trình thay đổi cao độ và không ngừng.

Nếu như xem xét các công ty đang hoạt động có hiệu quả cao, tôi muốn nói đến các công ty thường vượt trội hơn trong lĩnh

vực hoạt động của mình, thì sẽ thấy rằng các công ty này không thay đổi chiến lược của họ. Thay vì thay đổi, chúng ta sẽ thấy sự ổn định. Chúng ta thấy sự liên tục. Nhưng chúng ta cũng thấy rất nhiều sự thay đổi trong chi tiết – chi tiết của sản phẩm, chi tiết của dịch vụ v.v... Do vậy mà chiến lược thì nhất quán, nhưng vẫn có sự hoàn thiện liên tục trong cách vận dụng chiến lược đó.

Hiện đang có xu hướng chú trọng vào tốc độ thay đổi. Trong cạnh tranh có hiện tượng “một hành động sẽ sinh ra một phản ứng” và tôi có cảm tưởng rằng chúng ta sẽ chứng kiến chiều hướng ngược lại. Tuyến tính hóa những xu hướng mà chúng ta đã từng thấy trong 10 hay 15 năm qua là điều nguy hiểm.

➤ *Khi nào cần thiết phải thay đổi chiến lược cạnh tranh của bạn?*

Nó cần thiết khi mà những nhu cầu cơ bản của một nhóm khách hàng thay đổi. Hoặc khi mà loại sản phẩm cụ thể không còn tính riêng biệt nữa. Một chiến lược cũng phải thay đổi khi sự trả giá bị xóa bỏ bởi công nghệ mới hay sự thay đổi của khách hàng.

Sự thay đổi ở tầm mức như thế không xảy ra thường xuyên. Chiến lược cần phải dựa vào các kích thước mà sự khác nhau giữa chúng không giống như giữa đường gấu ngắn và gấu dài. Bạn sẽ không muốn thành công của công ty bạn dựa trên một định nghĩa về giá trị cụ thể chỉ có tính chất tạm thời. Thay vào đó nó phải là những thứ như là dịch vụ hỗ trợ sau bán hàng, tuổi thọ của sản phẩm, độ bền chắc của sản phẩm khi bị sử dụng thái quá.

Những tiêu chuẩn giá trị lâu bền này là cơ sở cho những chiến lược lớn lao thực sự.

Tầm quan trọng của sự đổi mới

Như tôi đã nhấn mạnh trong quyển sách *Lợi thế cạnh tranh của các nước* (*The Competitive Advantage of Nations*), khả năng duy trì lợi thế nhờ lao động rẻ hoặc thậm chí nhờ tính kinh tế của quy mô sản xuất – đều là những mô hình cũ kỹ. Những mô hình này đang bị thay thế. Ngày nay cách duy nhất để có một lợi thế là thông qua sự đổi mới và nâng cấp.

Nhưng sự đổi mới này, sự nâng cấp này cần phải dựa trên phương hướng chiến lược nhất quán. Bạn cần có một tầm nhìn chiến lược mà dựa vào đó để tiến hành đổi mới. Công ty cần phải đạt được cái gì đó khác trước sau quá trình cùng cố.

Theo tôi, đổi mới có nghĩa là cung cấp sản phẩm theo nhiều cách khác nhau, tạo ra những sự liên kết mới. Đổi mới không có nghĩa là những sự cải thiện nho nhỏ, dần dần từng bước. Đây chỉ là một phần trong việc trở thành một tổ chức năng động. Đổi mới là việc tìm ra những cách liên kết mới.

Vai trò của công nghệ

Công nghệ là một thuật ngữ được định nghĩa rất không đầy đủ khi thảo luận về cạnh tranh. Nó có thể được định nghĩa hẹp

như là công nghệ bán dẫn hoặc công nghệ sinh học. Nó cũng có thể được định nghĩa rộng để bao gồm cả công nghệ quản lý – tức cách bạn tổ chức, kiểm tra những quy trình sản xuất lớn hoặc các hệ thống hậu cần như thế nào.

Trong quyển sách của mình, tôi thiên về định nghĩa công nghệ theo nghĩa rất rộng vì tôi phát hiện ra rằng lợi thế cạnh tranh rất thường đến từ những việc như kiểm soát một hệ thống phân phối lớn, giống như đến từ khoa học theo nghĩa cổ điển.

Tôi tin rằng mỗi một công ty phải làm chủ – hoặc chí ít có khả năng để tiếp thu – các loại công nghệ có ảnh hưởng đến cung cách đem lại giá trị cho khách hàng của công ty. Từ quan sát nhiều ngành, tôi có thể nói rằng một sự đột phá khoa học mạnh mẽ – hay khả năng nắm được khoa học công nghệ cao nhất trong một lĩnh vực cụ thể – xem ra không phải là điều quan trọng lắm. Mà điều quan trọng hơn là khả năng áp dụng công nghệ, đó mới chính là nguồn gốc của lợi thế. Và để có thể áp dụng được công nghệ bạn phải kết hợp nó với rất nhiều thứ khác. Vì vậy chúng ta thường thấy rằng người đầu tiên đi vào thị trường với một công nghệ mới thường không phải là kẻ chiến thắng trên thị trường. Người chiến thắng là người biết cách làm thế nào để đưa công nghệ đó vào áp dụng rộng rãi trong công ty.

► *Ai là người mà công ty cần cho tham gia vào quá trình phát triển và thực hiện chiến lược?*

Điều cốt lõi của chiến lược là sự liên kết phối hợp các chức năng và hoạt động. Nó không phải là khả năng đưa ra một quy

trình sản xuất tốt hơn, hay khả năng đưa ra chiến dịch quảng cáo tốt. Mà là khả năng liên kết và hòa nhập các hoạt động khác nhau trong toàn bộ dây chuyền tạo ra giá trị và để đạt được sự hoàn thiện thông qua nhiều hoạt động. Nó là phương cách cho bạn làm được một việc này thì tạo điều kiện để làm việc khác tốt hơn.

Hãy thử xem xét chiến lược của Wal-Mart. Thành công của công ty này dựa trên toàn bộ các chuỗi hoạt động liên kết: địa điểm cộng với hệ thống kho hàng, cộng MIS (viết tắt từ Management Information System – Hệ thống thông tin quản lý – ND), cộng với quản lý cửa hàng độc lập, cộng với v.v... Vì vậy để K-Mart có thể bắt kịp Wal-Mart thì K-Mart cũng phải làm hàng loạt thứ như Wal-Mart đã làm. Nó cũng giống như một công thức làm bánh: nếu bạn bỏ ra một thành phần thì cái bánh sẽ hỏng. Để có được một lợi thế ổn định, công ty cần phải liên kết nhiều hoạt động lại với nhau để tạo ra một vị thế độc đáo bao gồm cả sự trả giá với các đối thủ. **Phải làm cho đối thủ cảm thấy không đáng hoặc khó khăn nếu họ muốn làm được tất cả những gì bạn đã làm, nếu không như vậy thì sẽ là cuộc cạnh tranh tàn phá lẫn nhau.**

Có quá nhiều tác phẩm viết về chiến lược dựa vào giả thiết cho rằng chỉ có một con đường cạnh tranh lý tưởng duy nhất và công ty nào tìm ra con đường này trước tiên sẽ giành được thắng lợi. Con đường lý tưởng này thường được xem như là xuất phát từ một vài hoạt động. **Thay vì thế, cốt tủy của một chiến lược cạnh tranh là sự liên kết phối hợp các chức năng và hoạt động.**

Do vậy, chiến lược không nên chỉ là lãnh địa riêng của lãnh

đạo. Tôi tin rằng chiến lược cần phải được phát triển trong một đội đa chức năng có sự tham gia của lãnh đạo và các nhân viên chịu trách nhiệm về các hoạt động chính trong kinh doanh. Và chiến lược phải là sản phẩm tập thể của những người này. Sẽ là một sai lầm lớn nếu đi chia nhỏ việc hoạch định chiến lược thành nhiều mảng và rồi tìm cách ghép các mảng đó lại với nhau. Cuối cùng, vấn đề cốt lõi là làm thế nào để liên kết các mảng lại với nhau.

Theo cách cổ điển, chiến lược là do các nhà vạch kế hoạch lập ra, và điều đó cũng chẳng sao khi mà ít ai biết chiến lược là gì. Tuy nhiên, vào thời đó các chiến lược thường không được thực hiện, vì chẳng ai quan tâm đến các nhà vạch kế hoạch. Đó là một hoạt động bị cô lập. Các chiến lược cũng thường có xu hướng chuyển thành các khẩu hiệu như là “bạn phải có được thị phần lớn nhất”.

Nhưng giờ đây, tình hình trở nên lành mạnh hơn khi mà các giám đốc sản phẩm phụ trách việc phát triển chiến lược. Vai trò của các phòng kế hoạch bị lu mờ đi. Tuy nhiên, ở nhiều công ty, chiến lược vẫn được xem là công việc mà một người có thể xác lập. Hay là một quá trình mà ở đó công việc chỉ là lắp ghép chiến lược tiếp thị, chiến lược sản xuất và chiến lược tài chính lại với nhau và gọi chung lại là một chiến lược cạnh tranh.

Chiến lược cho các công ty nhỏ

Nhu cầu về chiến lược được đặt ra ở khắp mọi nơi. Và bạn có thể cho rằng nó thậm chí còn quan trọng hơn đối với các công ty nhỏ thường thiếu các nguồn lực và cái đà để hỗ trợ cho cạnh tranh.

Đấu thủ cỡ nhỏ phải tìm cho được một vị trí khó bị bắt chước – hoặc vị trí mà các đối thủ không muốn bắt chước – vì nếu là dễ dàng thì không lâu mọi người sẽ bắt chước.

Theo tôi, đấu thủ cỡ nhỏ nên tập trung vào vị trí đó, sân nhỏ, nơi mà họ có thể thể hiện tốt tính độc đáo và là nơi mà các đối thủ lớn hơn, có mục tiêu khách hàng rộng hơn sẽ hoạt động không hiệu quả bằng họ.

Nếu như bạn xem xét nền kinh tế của các nước như Ý và Đức, điều mà bạn nhận thấy ngay là các công ty cỡ nhỏ và trung bình thực sự là xương sống trong nền kinh tế của các nước đó. Và các công ty đó không nhảy từ sản phẩm này đến sản phẩm khác: họ là những nhà cung cấp hàng đầu thế giới trong một lĩnh vực cụ thể. Không ai có thể đụng vào lĩnh vực của họ được vì họ đã tích lũy được rất nhiều kinh nghiệm và kiến thức và họ đã tối ưu hóa mọi điều họ làm trong lĩnh vực đó rồi.

Nhìn lại sự toàn cầu hóa

Tác động đầu tiên của sự toàn cầu hóa kinh tế là việc giảm bớt ảnh hưởng của vị trí địa lý, cho phép các công ty quốc tế chiếm lợi thế hơn các công ty còn vương mắc trong thị trường hướng nội. Do đó, ở giai đoạn đầu tiên của sự toàn cầu hóa thì chính bản thân tính toàn cầu tạo ra lợi thế. Có nghĩa là năng lực của một công ty tìm kiếm và huy động đầu vào cũng như tài sản vượt qua các biên giới.

Chúng ta đang bước vào giai đoạn mới có tính phản trực giác hơn vì giờ đây tính toàn cầu đã được thừa nhận. Giờ đây một công ty phải tìm kiếm đầu vào từ địa điểm có chi phí thấp nhất. Công ty phải tìm kiếm nguồn vốn từ quốc tế, chứ không phải trong nước. Công ty phải đặt nhà máy ở các nước có chi phí lao động thấp nếu hoạt động trong lĩnh vực dùng nhiều lao động.

Sự hiện diện của quá nhiều thị trường và công ty toàn cầu về cơ bản tự thân nó đã hủy bỏ lợi thế của tính toàn cầu. Bất cứ cái gì mà một công ty có thể tiếp cận từ xa không còn là một lợi thế cạnh tranh nữa vì rằng giờ đây ai cũng có thể tiếp cận được.

Giai đoạn mới của sự toàn cầu hóa đang làm cho cái mà tôi gọi là “căn cứ địa”, tức là sự tập trung đặc biệt tay nghề, kỹ năng, nguồn cung cấp và các tổ chức tại một địa phương làm cho địa phương đó trở thành trung tâm của sự đổi mới trong một ngành kinh doanh cụ thể, trở nên rất quan trọng một cách nghịch lý.

Có rất nhiều ví dụ về các cụm công nghiệp đã trở thành trung tâm đổi mới trong lĩnh vực của mình. Như Thung lũng Silicon về vi điện tử, Hollywood về kinh doanh giải trí, Los Angeles về truyền thông đa phương tiện.

Xác suất thành công của một công ty trong một lĩnh vực cụ thể được tăng cường vượt bậc nhờ vị trí địa lý. Xác suất để trở thành một công ty phần mềm đẳng cấp thế giới sẽ cao hơn nhiều nếu công ty của bạn đặt ở Mỹ. Người Nhật vẫn chưa đi đến đâu trong lĩnh vực phần mềm, mặc dù Chính phủ Nhật đã đổ hàng triệu đô-la để phát triển ngành công nghiệp này.

Do vậy mà trong khi trước kia quy mô của công ty có ý nghĩa rất quan trọng, thì nay điều ngày càng quan trọng lại là quy mô của sự tập hợp, tức là mạng lưới, cơ sở hạ tầng. Một công ty nào đó có thể có quy mô nhỏ hơn nếu như có nhiều nhà cung cấp tốt xung quanh, nếu như có nhiều công ty hỗ trợ tốt xung quanh.

Sự tiến triển trong mô hình toàn cầu hóa này càng lúc càng đặt lên hàng đầu sự chuyên môn hóa, làm ra các sản phẩm cụ thể tại các địa điểm cụ thể – tức là các sản phẩm mà bạn có thể làm ra tốt nhất tại các địa điểm đó – hơn là làm mọi thứ tại một địa điểm cụ thể. Công ty Honda chẳng hạn, hiện nay đang sản xuất riêng tại căn cứ địa của nó ở Mỹ các loại xe chạy trên mọi địa hình, thay vì sản xuất tại nhiều nhà máy trên khắp thế giới.

Trong tương lai, các nước sẽ cạnh tranh về căn cứ địa ngày càng nhiều hơn, vì đó là những nguồn tạo ra sự giàu có và lương cao. Đó là nơi mà các năng lực phát triển và đổi mới trong một ngành kinh doanh sẽ tập trung lại.

Công nghệ và đổi mới

Sự thay đổi cơ bản về công nghệ có thể gây tác động khó tin đến tầm quan trọng của vị trí địa lý. Quan điểm của tôi là, khi sự thay đổi về công nghệ làm giảm tầm quan trọng của địa điểm ở một vài khía cạnh nào đó thì những khía cạnh này không còn là lợi thế cạnh tranh nữa. Do vậy, theo một ý nghĩa nào đó, điều sẽ xảy ra là **công nghệ mới sẽ xóa sạch những lợi thế tiềm năng** và vì thế mà các lợi thế còn lại sẽ ngày càng quan trọng hơn.

Trước đây nếu như bạn có thể tiếp cận được nguồn vốn trong nước thì bạn có lợi thế. Nhưng nay việc có nhiều nguồn vốn trong nước không còn là một lợi thế nữa vì sự phát triển công nghệ và thị trường cho phép các công ty ở nước ngoài cũng có thể tiếp cận được nguồn vốn đó.

Cũng tương tự như vậy, nếu chúng ta có thể có nhân viên làm việc tại nhà và không cần thiết phải làm tại công ty. Có nghĩa là các việc do những người đó làm sẽ không còn là lợi thế nữa vì các công ty ở đâu đó trên nước Mỹ có thể sử dụng những người làm việc tại nhà với cùng một công nghệ như vậy.

Có một quá trình diễn ra không ngừng, theo đó công nghệ làm vô hiệu các lợi thế truyền thống của địa điểm, và đồng thời tạo ra và nâng cao các lợi thế mới của địa điểm. Những lợi thế mới về địa điểm đó có tính chất “lợi thế đổi mới” nhiều hơn. Đây là một đề tài rất tinh tế và dễ hiểu nhầm.

Ngày càng trở nên phổ biến việc các nhà quản lý mơ tưởng đến các công ty ảo không có nhân viên, chỉ có một tổng giám đốc điều hành để ra quyết định. Không có ai làm việc tại công ty, họ làm việc tại nhà và được nối mạng qua Internet. Các linh kiện đến từ Ấn Độ và mọi nơi khác. Nhưng nếu như đó là điều sẽ diễn ra trên khắp thế giới thì rồi ai cũng có thể làm được và các lợi thế sẽ nhanh chóng bị sao chép.

Do vậy, theo một nghĩa nào đó, tôi cho rằng các nhà quản lý bị lôi cuốn vào những lối tư duy mà về cơ bản lại phá bỏ lợi thế cạnh tranh của họ.

Sự hiệu chỉnh lại nền kinh tế

Nếu chúng ta áp dụng tư duy này vào các nền kinh tế chứ không phải các công ty, thì các chính phủ trước hết cần phải hiểu rằng hiện có mô hình mới về cạnh tranh. Đó là mô hình dựa trên cơ sở đổi mới và nâng cấp. Đó là mô hình dựa trên cơ sở chuyên môn hóa, nghĩa là các nước sẽ phát đạt ở các lĩnh vực mà họ đạt mức chuyên môn hóa đặc thù và khối lượng tới hạn. Họ không thể cố làm tất cả mọi thứ.

Các chính phủ phải hiểu rằng mọi thứ họ làm cần phải được hiệu chỉnh lại theo mô hình đổi mới. Luật lệ cần phải được thay đổi từ chỗ làm chậm lại sự thay đổi sang chỗ làm nhanh lên. Các nước cần có quy định nghiêm ngặt để thúc đẩy các công ty đến với công nghệ của thế hệ sau, hơn là kìm hãm họ ở trình độ công nghệ của thế hệ trước.

Các chính phủ cũng cần hiểu rằng con đường duy nhất để đổi mới các nền kinh tế là có nhiều sự cạnh tranh trong nước. Ý tưởng cho rằng con đường để chiến thắng là có công ty quy mô lớn độc nhất đã trở nên lỗi thời bởi thực tế là quy mô không còn quan trọng như trước đây nữa và chỉ có sự tiến bộ nhanh chóng được thúc đẩy bởi sức ép cạnh tranh mới đem lại sự thịnh vượng.

Nếu như các chính phủ nắm bắt được thực tế rằng hiện có một mô hình mới thì sẽ có nhiều chính sách để cải thiện tính cạnh tranh của nền kinh tế nước nhà.

➤ *Chúng ta cần làm gì ngay bây giờ để vạch ra con đường chiến lược đi vào thế kỷ XXI thành công?*

Trước hết chúng ta phải đặt ra mục tiêu cho học tập. Các công ty có khả năng thành công, hoặc duy trì sự thành công sẽ là những công ty nào học tập được nhanh chóng, hấp thu những cái học được và phát triển được những hiểu biết sâu sắc mới. Tôi ngờ rằng các công ty sẽ phải trở nên giống trường đại học nhiều hơn là trước đây. Các công ty thường nghĩ rằng họ đã hiểu biết nhiều và do đó tìm cách làm những điều mà họ tưởng là đã biết rõ cho có hiệu quả. Nhưng ngày nay vấn đề là phải học.

Hơn nữa, các công ty phải tạo ra một môi trường trong đó người ta không chống lại sự thay đổi mà thực sự mong đợi nó. Một môi trường trong đó các công ty tự tiêu diệt sản phẩm của mình thay vì đợi các đối thủ cạnh tranh làm việc đó. Một môi trường trong đó các công ty tự xác định quy trình sản xuất của mình lỗi thời hơn là để cho người khác làm điều đó.

Điều cuối cùng và là điều quan trọng nhất, là các công ty phải gắn bó lại với toàn bộ ý tưởng chiến lược. Sự thành công ngày càng là một chức năng lựa chọn và có nguyên tắc để tránh được sức ép thỏa hiệp và xao lãng nảy sinh nếu chúng ta muốn cạnh tranh thành công trong thế kỷ XXI. Đây hình như là một kết luận của rất nhiều người. ”

Michael Porter

Michael E Porter là giáo sư về quản trị kinh doanh tại Khoa Kinh doanh Đại học Harvard, và là chuyên gia hàng đầu về chiến lược cạnh tranh và tính cạnh tranh quốc tế. Đã từ lâu, ông được coi là chuyên gia hàng đầu thế giới trong lĩnh vực này; công trình nghiên cứu của ông đã đặt khuôn khổ về lý thuyết và thực tiễn cho tư duy chiến lược và các ý tưởng của ông đã trở thành cơ sở cho một trong các môn học bắt buộc ở Harvard. Ông đã theo học tại Princeton và Harvard, nơi luận án tiến sĩ của ông về kinh doanh được giải thưởng Wells mà nhiều người mong muốn. Hiện nay ông nằm trong ban lãnh đạo của nhiều công ty và là một nhà tư vấn và diễn giả tầm cỡ quốc tế về các vấn đề chiến lược cho các công ty hàng đầu và các chính phủ trên thế giới. Các bài báo của Michael Porter xuất hiện đều đặn trên các tạp chí kinh doanh và kinh tế, ông còn là cây viết chuyên mục cho tập san Wall Street Journal. Các cuốn sách bán chạy nhất của ông về chiến lược cạnh tranh và lợi thế cạnh tranh là những tài liệu bắt buộc tại các trường kinh doanh hàng đầu.

Sách nên đọc

Capital Choices: Changing the way America invests in industry (1994) US/UK: Harvard Business School Press.

The Competitive Advantage of Nations and Their Firms (1990) US: Free Press/UK: Macmillan.

Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance (1985) US: Free Press/UK: Collier Macmillan.

Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors (1980) US: Free Press/UK: Collier Macmillan.

Ảnh của Richard Hirnisen



“Cạnh tranh vì tương lai là duy
trì tính liên tục bằng cách
không ngừng tạo ra những nguồn
lợi nhuận mới.”

CÁC CHIẾN LƯỢC ĐỂ TĂNG TRƯỞNG

CK Prahalad

“

Một trong những đề tài chính của quyển sách của chúng tôi *Cạnh tranh vì tương lai (Competing for the Future)* là sự tồn tại lâu dài của công ty, như một định chế, tạo nên giá trị cho bản thân nó. Chẳng hạn như nhiều công ty đóng ở Mỹ, châu Âu với ít nhất 100 tuổi, như Ford, Philips, GE, Siemens, Mercedes Benz, NCR, AT&T; và IBM cũng xấp xỉ. Ở Nhật cũng có tương tự như vậy. Nếu như bạn suy nghĩ về sự tồn tại lâu dài của định chế, chứ không phải của các doanh nghiệp hay sản phẩm cụ thể, bạn sẽ thấy rằng điều giúp cho một công ty có thể tồn tại được trong thời gian dài chính là khả năng thay đổi.

Bạn có thể nhìn vào lịch sử của mọi công ty mà tôi vừa nhắc đến và bạn sẽ thấy rằng các danh mục đầu tư, sản phẩm, và công nghệ của họ thay đổi trong suốt 20, 30 hoặc 40 năm

qua. Sự thay đổi là điều không thể tránh được để duy trì sự tồn tại lâu dài liên tục. Nếu như sự tồn tại lâu dài tạo ra giá trị trong xã hội thì sự thay đổi sẽ là một tiền đề: nếu không thay đổi bạn sẽ chết.

Sự thay đổi đã từng là một vấn đề có tính chất thể hệ, một thể hệ cán bộ quản lý ra đi và thể hệ mới vào thay sẽ tạo ra công việc kinh doanh mới và cơ hội mới. Nhưng với sự biến động to lớn và với tốc độ mà các ngành đang thay đổi như hiện nay thì bạn không thể chỉ ngồi một chỗ và đợi cho thể hệ cán bộ quản lý mới vào đảm nhiệm. Một điều rất cần thiết đối với cán bộ quản lý đương nhiệm là có được năng lực tưởng tượng về tương lai và tác động vào sự tiến hóa của các ngành.

Về căn bản, cạnh tranh vì tương lai là duy trì tính liên tục bằng cách không ngừng tạo ra những nguồn lợi nhuận mới. Điều này đòi hỏi một sự quyết tâm tạo ra các công việc kinh doanh mới và sản phẩm mới.

Hơn nữa, nếu như bạn quyết tâm vì tính liên tục và sự thay đổi, thì bạn cần tập trung vào các nguồn lực. Mức lợi nhuận cao từ các công việc kinh doanh hiện có trở thành một tiền đề. Nhưng trong khi mức lợi nhuận cao là một điều nhất thiết phải có, thì năng lực để tái đầu tư một cách nhất quán nhằm xây dựng một cơ sở kỹ năng và để định hình một khuôn mẫu phát triển thị trường là rất quan trọng.

Cạnh tranh vì tương lai không chỉ đơn thuần là có tầm nhìn xa. Còn cần phải có khát vọng mạnh mẽ muốn sinh lợi ngay

với những công việc kinh doanh hiện tại, một khát vọng mà sẽ gây áp lực lớn đối với tổ chức để nâng cao mức độ hoạt động. Nó liên quan đến việc tạo ra một chu kỳ tốt trong tổ chức, trong đó bạn không ngừng sáng tạo ra những công việc kinh doanh mới, những nguồn lợi nhuận mới và bạn cũng không ngừng tăng cường lợi thế và khả năng sinh lợi trong những công việc kinh doanh hiện có, tất cả điều này sẽ phải là một bộ phận của một định hướng rõ ràng của công ty. Nó không thể là sự tự phát.

Liên tục cải tiến là đáng khao khát, nhưng phải tính đến hậu quả của nó. Khi chúng ta nói với các nhân viên: “Nếu các vị không làm việc có hiệu quả hơn thì các vị sẽ bị mất việc về tay đối thủ cạnh tranh” thì các nhân viên sẽ hiểu ngay điều đó. Nhưng nếu chúng ta nói: “Nếu các vị làm việc rất có hiệu quả, các vị sẽ bị mất việc do nâng cao năng suất lao động” thì họ không thể hiểu được. Bạn có thể mong đợi nhân viên liên tục tiến bộ hơn mà không nhận ra hậu quả của việc tiến bộ như thế là mất việc làm được bao lâu?

Điều gì sẽ xảy ra đây? Người ta sẽ hiểu được những lời nói đó rất nhanh. Bạn sẽ có rất nhiều sự phục tùng nhưng sẽ không có sự gắn bó. Bạn sẽ có sự chấp nhận ý tưởng cải tiến liên tục nhưng sẽ không có sự nhiệt tình và hăng hái để làm nó. Đó là lý do vì sao nhiều sự phản kích về tái lập công ty đã bị xẹp đi. Ngay cả chỉ số CSC cũng thừa nhận rằng 70-80% các công ty không thấy lợi ích đầy đủ của việc tiến hành tái lập.

Nếu như bạn muốn có sự cải tiến liên tục, thì những người bị rơi vào cảnh dư thừa sẽ phải được phục hồi trong những cơ hội

mới. Tất nhiên điều này sẽ dễ dàng hơn nếu như bạn có thể tạo ra những công việc kinh doanh mới phù hợp với cơ sở tay nghề đã có. Đó là lý do vì sao chúng ta nói về sự đa dạng trên cơ sở năng lực cơ bản, mà bạn có thể bố trí lại nhân viên (và trình độ tay nghề). Tuy vậy, bạn không thể bố trí lại nhân lực nếu công ty của bạn không phát triển, bởi vì sự cải thiện năng suất lao động sẽ dẫn đến cần ít người hơn ở một mức độ công việc kinh doanh như cũ. Sự cải thiện liên tục vì thế sẽ phải căn cứ vào sự tăng trưởng liên tục. Những nỗ lực cải thiện liên tục sẽ tắt ngấm nếu như bạn không đồng thời tăng trưởng.

Giảm bớt quy mô cũng giống như chứng bệnh biếng ăn, nó có thể làm cho cơ thể bạn thon thả hơn, nhưng không nhất thiết làm cho bạn khỏe hơn. Cuối cùng, bạn vẫn cần phải tăng trưởng và bạn vẫn cần phải thay đổi. Có nhu cầu phải xây dựng cơ bắp tương lai, chứ không đơn giản chỉ cắt bỏ mỡ của công ty.

Tương tự như vậy, nhiều công ty không chỉ béo phì và lười biếng mà còn mù lòa nữa. Vì vậy, họ cần vạch ra viễn cảnh, vạch ra tầm nhìn tương lai của mình. Họ cần tìm ra con đường đi trú dẫn họ đi vào tương lai và rồi bắt đầu đi theo con đường đó.

Tái cấu trúc sẽ tạo ra được nhiều tiền. Các công ty sẽ giảm bớt các khoản nợ, họ sẽ có được bảng cân đối tài sản lành mạnh; họ sẽ tăng cổ tức được chia, đó là điều tốt, nhưng họ vẫn còn khoản tiền lớn chưa dùng tới. Nhiều công ty đi mua lại cổ phiếu của mình, gồm các công ty như General Electric, IBM và AT&T và danh sách này còn kéo dài. Thế rồi đột nhiên các công ty phát

hiện ra rằng những hiệu quả đặc biệt mới chưa từng ngờ tới đang tạo ra một khoản thu nhập lớn. Tuy nhiên, nếu như họ không có khả năng bố trí khoản tiền đó vào các cơ hội tăng trưởng thì họ sẽ phải đứng trước hai sự lựa chọn, một là đi mua lại công ty khác với tất cả những tác dụng phụ độc hại của nó và thứ hai là trở thành mục tiêu bị mua lại.

Bất luận bạn nhìn nó từ góc độ của một nhà đầu tư, một nhân viên làm thuê hay khách hàng, muốn có tính năng mới, lợi nhuận mới, những đề nghị có giá trị mới và mối quan hệ giá cả/chất lượng hoạt động mới, thì nhu cầu tăng trưởng và thay đổi là điều không thể tránh khỏi.

Hãy thử nghĩ xem có biết bao nhiêu cơ hội đã bị bỏ qua trong quá trình tái cấu trúc. **Hãy thử nghĩ xem điều gì đã có thể xảy ra rồi nếu các công ty dùng tất cả những chất xám “dư thừa” mà họ đã loại bỏ để sáng tạo ra các thị trường mới cho tương lai hay là xây dựng những năng lực cơ bản mới có thể đem lại cho họ lợi thế trong các thị trường mới đó.**

Tuy vậy, những nhà quản lý cấp cao đã dành rất ít thời gian để nhìn ra ngoài và nhìn về phía trước mà lại dành rất nhiều thời gian để nhìn vào trong và thậm chí nhìn về phía sau. Vấn đề không phải là những hậu quả của công nghệ mới là gì hoặc những ngành kinh doanh của họ sẽ khác đi ra sao trong vòng năm hay mười năm tới. Mà lại là làm thế nào để giảm được định phí, làm thế nào để đối phó với động thái mới nhất của đối thủ cạnh tranh, làm thế nào có thể cải thiện được chất lượng và giảm được thời gian chu kỳ v.v...

Trong khi những vấn đề cải tiến này là quan trọng và chính đáng nhưng nó lại liên quan đến sự cạnh tranh cho hiện tại nhiều hơn là cho tương lai. Nếu như bạn không phát triển được thị trường mới, công việc kinh doanh mới, các nguồn lợi nhuận mới thì bạn sẽ rơi vào tình trạng đi kéo cối xay, luôn tìm cách cải thiện mức chênh lệch và lợi nhuận đang suy giảm từ những công việc kinh doanh của ngày hôm qua.

Cách nhìn cổ điển

Quan điểm cạnh tranh cổ điển dựa trên ba giả thuyết mà tôi tin rằng không còn đúng nữa. Giả thuyết thứ nhất cho rằng ranh giới các ngành là rõ ràng, rằng bạn biết ai là nhà cung cấp, ai là đối thủ cạnh tranh, ai là khách hàng, ai là người cộng tác và ai là người mới vào ngành. **Nhưng trong thị trường đang tiến hóa hiện nay, quả thực không cách nào bạn có thể biết được chính xác ai là nhà cung cấp, ai là khách hàng, ai là đối thủ cạnh tranh hay người cộng tác.** Hãng Philips và hãng Sony là đối thủ cạnh tranh với nhau, nhưng họ cũng là người cộng tác với nhau. Sony cạnh tranh với Philips nhưng đồng thời cung cấp hàng cho Philips, cũng như Philips cung cấp cho Sony. Tương tự như vậy, IBM và Apple là các đối thủ cạnh tranh nhưng họ cũng là người cộng tác. Các ranh giới ngành từng được xem là rạch ròi đang trở nên hoàn toàn mơ hồ và chồng chéo lên nhau.

Giả thuyết thứ hai là các ngành kinh doanh có những đặc tính riêng biệt. Nhưng nay các ngành đang sát nhập và hòa trộn

với nhau, như là ngành điện tử tiêu dùng, máy vi tính, thông tin liên lạc, các linh kiện, giải trí v.v... Nó không còn rõ ràng, chính xác sản phẩm là cái gì, có giá trị gì đối với khách hàng nữa. Một ví dụ dễ thấy nhất là máy vi tính cá nhân. Máy tính cá nhân là cái gì? Có phải đó là phương tiện giải trí ở nhà? Công việc? Hay là tiêu khiển? Phải chăng nó là công cụ để tăng năng suất? Tất cả đều phụ thuộc vào việc dùng máy tính cá nhân tại một thời điểm nhất định.

Giả thuyết thứ ba là bạn có thể lập kế hoạch cho tương lai. Tuy nhiên, có quá nhiều sự thay đổi đang diễn ra trong cấu trúc cơ bản của trận địa cạnh tranh đến nỗi bạn không còn có thể vạch kế hoạch được nữa.

Cần nhắc tất cả những điều này trong suy nghĩ của bạn – công nghệ đang đổi thay một cách rộng lớn, sự giảm bớt luật lệ, sự xóa bỏ vai trò trung gian trong thị trường, sự hòa trộn giữa các đối thủ cạnh tranh với những người cộng tác và sự tìm kiếm con đường đi trú – đòi hỏi một khối lượng tổng hợp rất lớn và là một công việc lao động trí óc nặng nề.

Do vậy mà hầu hết các nhà quản lý lẫn tránh quá trình tổng hợp. Điều mà bạn thấy là các công ty có rất nhiều dữ liệu và họ thường dư thừa dữ liệu, nhưng họ vẫn không hiểu nổi hai hoặc ba động lực cơ bản cho tương lai là gì. Họ không biết làm thế nào để tổng hợp thông tin cứng và thông tin mềm, làm thế nào để tổng hợp thông tin về phong cách làm việc, phong cách sống và dân số học với những vấn đề của công nghệ và những vấn đề về chính trị và sự giảm bớt luật lệ không thể dự đoán một cách hợp

lý được. Bạn cần có một phương pháp luận mới như chúng tôi đã mô tả trong quyển sách *Cạnh tranh vì tương lai* – một kiến trúc chiến lược để xử lý nó.

Kiến trúc chiến lược

Chỉ tưởng tượng tương lai là không đủ, bạn còn phải xây dựng nó nữa. Bạn cần có bản thiết kế cho công trình xây dựng doanh nghiệp tương lai. Nhiều công ty đã từng có tầm nhìn xa đáng kinh ngạc về ngành kinh doanh, nhưng họ thiếu khả năng để thực hiện nó. Apple là một trong số đó. Xerox có thể có công nghệ cao hơn nhưng vẫn để mất nhiều cơ hội hơn các công ty công nghệ cao khác. Để có thể xây dựng cơ hội cho tương lai như bạn đã tưởng tượng ra, bạn cần phát triển khả năng thực hiện. Đó là lý do vì sao chúng ta bàn tới kiến trúc, vì kiến trúc sư ngoài óc tưởng tượng còn cần có nhiều cái khác nữa. Họ cần phải lập ra bản thiết kế để biến ước mơ thành hiện thực.

Đúng về quan niệm của công ty, kiến trúc chiến lược là sự nối kết giữa hiện tại và tương lai. Nó sẽ nói cho bạn biết điều bạn cần làm hiện nay là gì, những năng lực mới nào bạn cần xây dựng, những nhóm khách hàng mới nào bạn cần cố gắng tìm hiểu, những kênh phân phối mới nào bạn cần khảo sát để tạo ra vị trí chiến thắng cho bản thân bạn trong vũ đài cơ hội mới.

Kiến trúc chiến lược không phải là một bản kế hoạch chi tiết. Nó là một bức tranh lớn. Nó là chương trình nghị sự khái

quát cho việc bố trí những chức năng mới, tiếp thu những năng lực mới, nâng cao những năng lực hiện có và sắp xếp lại sự giao tiếp với khách hàng.

Cạnh tranh vì tương lai là cạnh tranh giành phần cơ hội hơn là giành thị phần. Làm sao bàn tới thị phần ở một thị trường chưa tồn tại, một thị trường còn chưa được tạo ra? Thay vì thế, chúng ta nên bàn tới vũ đài cơ hội, chẳng hạn như dịch vụ tài chính, được phẩm biến đổi gene và hệ thống thông tin gia dụng chẳng hạn.

Những câu hỏi chúng ta phải tự đặt cho mình là: chúng ta có thể nắm bắt được bao nhiêu phần cơ hội tương lai với các năng lực cơ bản hiện tại? Và chúng ta phải tạo ra những năng lực mới nào để tối đa hóa phần cơ hội tương lai.

Điều đáng lưu ý là đây không phải là việc bắt chước người khác. Hãy cho phép tôi lấy một ví dụ đơn giản. Nếu như bạn nhìn vào lĩnh vực đa phương tiện (multimedia), bạn sẽ thấy rằng cách HP tiếp cận với multimedia rất khác với cách tiếp cận của Motorola, nhưng cả hai đều thành công ngang nhau. Điều này nói với chúng ta rằng multimedia không chỉ là một cơ hội. Nó tùy thuộc vào lợi thế của bạn, phụ thuộc vào loại chức năng phục vụ khách hàng nào mà bạn muốn chi phối và điều khiển. Bạn có thể có nhiều cách nhìn khác nhau về cơ hội của multimedia là gì. Mỗi công ty cần phải có một cái nhìn về việc ngành của mình sẽ tiến triển như thế nào và cái gì sẽ có lợi nhất cho mình. Rồi cần phải biết làm thế nào để sắp xếp con đường di trú và làm thế nào để giảm thiểu rủi ro cho các cơ hội đã xác định.

Giảm thiểu rủi ro cho các cơ hội

Suy nghĩ về tương lai và xây dựng nên tương lai không nhất thiết phải chịu rủi ro. Cách để bạn có thể tránh được rủi ro cho các cơ hội là, trước hết có một quan điểm; thứ hai thì điểm với chi phí thấp và học tập từ thương trường; thứ ba sử dụng các liên minh, các nhà cung ứng và đối tác để chia sẻ rủi ro; và thứ tư, chi phối các tiêu chuẩn của đấu trường để bạn không mạo hiểm đặt tất cả vốn liếng vào canh bạc trước khi bạn biết bạn có một liên minh thắng lợi. Có rất nhiều cách khác nhau theo đó bạn có thể không ngừng giảm được rủi ro mà vẫn là người đi tiên phong.

Tất nhiên, nhiều công ty đã không thấy như vậy. Họ nghĩ rằng đi tiên phong là có sẵn rủi ro rồi. Nhưng bạn không thể cho rằng bạn vẫn có thể kiếm được tiền khi bạn đi sau người khác vào thị trường. Nếu bạn gặp một đối thủ cạnh tranh khù khờ, không biết cách làm cách nào tiến thật nhanh để chớp lấy cơ hội, bạn còn có thể kiếm được chút ít, nhưng điều đó rất khó xảy ra vào thời buổi này. Một điều khác nữa là trong nhiều loại kinh doanh đang có sự xói mòn biên độ lãi lỗ rất lớn. Chẳng hạn, nếu như tôi nhả vào các sản phẩm multimedia thì biên độ suy giảm trong sáu tháng đầu. Nếu như bạn là người thứ hai đi vào thị trường và nếu bạn đi sau người thứ nhất từ sáu đến tám tháng, bạn có thể chiếm được một vài thị phần, nhưng rất khó đạt được cơ cấu biên độ lãi lỗ. Đây là những lý do vì sao “làm người lẹ chân thứ nhì” không nhất thiết lúc nào cũng thành công.

► *Những đặc điểm của các công ty sẽ thành công trong việc cạnh tranh vì tương lai là gì?*

Có hai đặc điểm nổi bật nhất của các công ty loại này. Thứ nhất, các công ty bắt kịp được tương lai phải là các công ty có khát vọng, **những khát vọng được chia sẻ nằm ngoài cơ sở nguồn lực của công ty**. Các công ty thành công tìm cách vươn xa và mở rộng cơ sở nguồn lực của mình. Hãy nhìn các công ty của Nhật như Sony, Canon, Honda và Sharp. Họ đã giành được những thắng lợi cạnh tranh đáng kinh ngạc, thường là với những nguồn lực ít hơn nhiều so với các đối thủ cạnh tranh. Tham vọng của họ vượt quá nguồn lực của họ và đó là một nhân tố sống còn trong việc tạo ra các loại lợi thế cạnh tranh tương lai mà chúng ta đang bàn đến.

Thứ hai, **các công ty thành công đến với cái nhìn về tương lai thông qua một quá trình tổng hợp** – hoặc thông qua một quá trình có hệ thống bên trong công ty, hoặc thông qua một số hiểu biết trực giác về ngành kinh doanh. Làm cách nào là không thành vấn đề. Tuy nhiên, công ty càng lớn và công nghệ càng phức tạp, thì yêu cầu có một quá trình có hệ thống càng cấp bách.

Chẳng hạn, nếu bạn xem xét công ty Microsoft, công ty này có một quan điểm riêng biệt. Bạn có đồng ý với quan điểm của công ty hay không không thành vấn đề, nhưng công ty đang tiến lên một cách rất hệ thống. Thực tế, công ty này đã trở nên rất *hiệu quả đến nỗi bạn chỉ nghe thấy những vụ khiếu kiện*. Tôi nhìn vào công ty và nói: “Đây há chẳng phải chính là điều mà

bạn với tư cách là cán bộ quản lý phải làm ư? Nghĩa là có tính hệ thống và rõ ràng và rồi sắp xếp mọi việc từng bước một.” Một điều đáng mừng là mỗi khi một chiến lược tốt được thực hiện tốt, thì nó trở nên rất rõ ràng và đó đúng là điều đang diễn ra. Mọi người có thể dễ dàng thấy Microsoft sẽ đi đến đâu. Điều tương tự cũng đúng với HP.

Nhiều công ty chỉ biết kêu ca vì họ không có một chiến lược tốt. Họ không có quan điểm. DEC đã không nhìn thấy cơ hội cho máy tính cá nhân. Xerox đã không nhìn thấy cơ hội cho máy sao chụp cá nhân loại nhỏ.

Trong các công ty loại này, việc vạch kế hoạch chiến lược trở thành một bài tập tài chính. Nó không bao giờ kích thích những cuộc tranh luận sâu hơn về vị trí mà công ty muốn đến trong vòng mười năm tới. Thay vào đó, nó biến thành một bài tập tìm chỗ đứng cho công ty ở một chỗ trống nào đó của ngành kinh doanh. Nó không bao giờ nêu câu hỏi làm thế nào để định hình lại ngành, làm thế nào để tạo ra cơ hội mới, làm thế nào để tạo ra các chức năng mới hay làm thế nào để thay đổi mối quan hệ giá cả/chất lượng hoạt động trên thương trường. Nó trở thành một nghi thức.

Các công ty cần có một dự định chiến lược – có một khát vọng được chia sẻ rộng rãi, có một mục tiêu rõ ràng và có một nỗi ám ảnh về chiến thắng – đó là nhiên liệu để chạy cỗ máy.

Chỉ có một kiến trúc chiến lược thôi chưa đủ. Một kiến trúc

chiến lược đem lại cho công ty một phương hướng nhưng công ty cũng cần phải có năng lượng cảm xúc và trí tuệ để thực hiện cuộc hành trình. Công ty cần có một niềm khát vọng được chia sẻ cho phép công ty vươn xa ra ngoài nguồn lực hiện có – một khát vọng đem lại một nhận thức về phương hướng, về mục đích chung, về vận mệnh và một thách thức đầy sức thu hút và hứng khởi tạo ra sự tôn trọng và ủng hộ của mọi người trong tổ chức. Dự định chiến lược không phải là bản lề cho phương tiện mà là cho mục đích. Phương tiện là cái phải tìm ra khi chúng ta tiến hành công việc.

Nếu như mục tiêu của công ty là tăng sinh lực cho toàn bộ tổ chức thì cần phải lôi kéo càng nhiều người trong tổ chức càng tốt – nhất là những người tiếp cận với khách hàng và công nghệ – tham gia vào việc tư duy chiến lược. Đó là lý do tại sao cần phải có sự tham gia của thế hệ trẻ hơn chứ không phải chỉ có cán bộ quản lý lâu năm. Thực tế, nó nên là sự kết hợp của trí tuệ tập thể và trí tưởng tượng của nhà quản lý và nhân viên trong toàn bộ công ty. Đây là điều hiện đang diễn ra ở nhiều công ty như Marriott, Steelcase, EDS, Philips, Nokia và nhiều công ty khác. Điều đáng chú ý là chất lượng công việc và chất lượng của sự cam kết được xuất phát từ sâu bên trong của các công ty này. Nó thậm chí còn gây bất ngờ cho cán bộ quản lý cấp cao nhất.

Vai trò của cán bộ quản lý là để bảo đảm rằng tổ chức phát triển khát vọng rộng lớn này và đã được diễn đạt một cách rõ ràng, mọi người hiểu được và không ngừng được giải thích lại. Cứ khoảng hai hoặc ba năm một lần, cán bộ quản lý cần giải

thích lại tôn chỉ, mục đích và nói: “Đây là điều có ý nghĩa đối với chúng ta trong hai năm tới”, do vậy mà sự thách thức luôn được hâm nóng lại còn mục tiêu thì về cơ bản vẫn như vậy. Chẳng hạn như NEC đã từng nói về “C & C”. Nó có nghĩa là công ty phải ở tuyến đầu của sự quý tụ hai ngành máy vi tính (computer) và thông tin liên lạc (communications). Ngày nay, sau hai mươi năm, khi mà máy vi tính và thông tin liên lạc đã kết hợp lại với nhau,

➤ *Ông làm thế nào để xây dựng một viễn cảnh về “các năng lực cơ bản” trong một công ty đã từ lâu chỉ tập trung vào các đơn vị kinh doanh, tức là vào các loại sản phẩm và dịch vụ cụ thể?*

Điểm xuất phát là xác lập chuẩn mực cho công ty theo cách nhìn của khách hàng, của các đối thủ cạnh tranh, cũng như cách nhìn của những người làm việc trong công ty. Chúng ta phải xem một tổ chức như là một tập hợp của các năng lực, các sức mạnh cơ bản, chứ không phải chỉ là một tập hợp của các đơn vị kinh doanh. **Các đơn vị kinh doanh chỉ tập trung vào sản phẩm và thị trường, trong khi đó những năng lực cơ bản lại tập trung vào lợi ích của khách hàng**, chẳng hạn như “tính dễ sử dụng” của Apple, hay “tính gọn nhẹ” của Sony. Chúng ta phải xác định các năng lực cơ bản cho phép chúng ta tạo ra sản phẩm mới cũng như để thành công trong công việc kinh doanh hiện tại; và chúng ta phải tự hỏi xem

chúng ta có thể thúc đẩy điều gì khi đi vào tương lai và chúng ta có thể làm được gì mà các công ty khác thấy khó có thể làm được.

Sau đó để thay đổi quan điểm về chiến lược, các nhà quản lý cần thay đổi suy nghĩ về tổ chức. Nó phải là sự hiệp đồng tác chiến. Chúng ta không thể động viên năng lực của toàn bộ công ty xung quanh một dự định chiến lược bằng cách sử dụng lối quản lý cũ. Những điều trước tiên bị cách quản lý mới thách thức là vai trò và giá trị gia tăng của lãnh đạo cao nhất. Liệu họ có thể trở thành người quản gia của các năng lực cơ bản hay không? Liệu họ có thấy được năng lực mới nào cần phải được xây dựng không? Liệu họ có tạo ra cơ hội cho tổ chức học tập các kỹ năng mới không?

Chúng ta phải tự hỏi mình vai trò của hệ thống thứ bậc là gì, làm thế nào để phá vỡ hàng rào hành chính giữa các cấp bậc, các chức năng và các đơn vị kinh doanh, làm thế nào để phá vỡ ranh giới giữa khách hàng với công ty và giữa nhà cung ứng với công ty, và làm thế nào để phá vỡ ranh giới giữa lãnh đạo cao nhất với cán bộ điều hành. Cuối cùng, chúng ta phải tự hỏi mình làm thế nào để phá vỡ ranh giới giữa chủ đầu tư với người làm thuê.

Có rất nhiều thao tác cần phải làm. Một điều rõ ràng là những câu hỏi này không thể nào giải quyết được một sớm một chiều, hay chỉ một bước là xong. Nó là một quá trình đòi hỏi sự suy nghĩ sâu sắc. Tùy thuộc vào từng tổ chức mà con đường dẫn đến thánh địa này là rất khác nhau. Bạn không thể nói: “Hãy cho

tôi một vài lời chỉ dẫn là tôi biết cách đi đến đó.” Bạn sẽ phải bàn luận tất cả những vấn đề này, đi đến chỗ hiểu nó và thử nghiệm nó.

Nói cách khác, cũng giống như quá trình tiến hóa của thị trường và tiến hóa của khả năng con người, quá trình tiến hóa của cách quản lý bên trong tổ chức cũng rất cần thiết.

Gạt bỏ quá khứ

Các công ty sẽ phải gạt bỏ phần lớn quá khứ của họ và cũng nên quên nó đi! **Tương lai sẽ không phải là sự nối dài của quá khứ. Giống như chiếc tên lửa vũ trụ trên đường đi đến mặt trăng, công ty cần phải sẵn sàng vứt bỏ các bộ phận của quá khứ không còn chứa nhiên liệu cho cuộc hành trình và đang trở thành, gần như là tải trọng thừa.** Điều đó đặc biệt khó khăn cho các nhà quản lý lâu năm, những người đã thực sự xây dựng nên quá khứ và là người vẫn còn rất nhiều vốn liếng tình cảm đầu tư vào đó.

Nếu như bạn muốn thoát khỏi sức hút trọng trường của quá khứ, bạn phải sẵn sàng thách thức với những niềm tin chính thống của mình, phải tạo lại những chiến lược cốt lõi của mình và xem xét lại những giả thuyết cơ bản nhất về cách làm thế nào để bạn cạnh tranh được. Điều thường xảy ra nhất là công ty chỉ làm điều đó sau khi đã xảy ra khủng hoảng rồi. Công ty cần phải có một nhận thức về tính chất khẩn cấp, một nhận thức rằng thành công tương lai của công ty không phải điều đương nhiên.

Một số công ty thậm chí còn bịa ra “khủng hoảng” nhằm gây nhận thức về sự khẩn cấp trong tổ chức. Hãng Boeing đã dùng bộ phim video cho các nhân viên của mình xem trong đó trình bày một bản tin tương lai về cái chết đáng buồn của một công ty từng rất vĩ đại. Nó có ý đồ nhằm giúp các nhân viên hiểu được sự cần thiết phải thay đổi và sự cần thiết phải có mục tiêu quang vinh cho tương lai. Motorola cũng tiến hành làm một bài tập tương tự. Công ty này đã lập ra một chương trình xây dựng ý thức sẵn sàng với tên gọi “Vượt lên thử thách”, để các nhân viên được cảnh tỉnh trước về mối nguy cơ đang đến gần và mô tả thách thức của sự cạnh tranh mà Motorola sẽ gặp phải trong tương lai. Để bỏ qua và quên đi quá khứ không phải là điều dễ dàng, nhưng đó là điều phải làm cho dù bạn phải đương đầu với một cuộc khủng hoảng thật hay là giả.

Đương nhiên, để xây dựng tương lai bạn không buộc phải vứt bỏ tất cả quá khứ. Sự lựa chọn là cần thiết. Nhưng về cơ bản, những công thức thành công từ quá khứ của bạn có thể không còn là công thức thành công cho tương lai của bạn nữa. Chẳng hạn, chất lượng từng là nguồn tạo ra lợi thế cạnh tranh trong quá khứ. Nhiều công ty đã từng tập trung nỗ lực vào điều đó. Nhưng trong thế kỷ XXI, chất lượng sẽ chỉ là cái giá phải trả để đi vào thị trường, ngoài ra còn phải có nhu cầu để tiến lên, như người Nhật đang làm. Họ từng là những người tạo ra lợi thế cạnh tranh dựa trên chất lượng. Tuy nhiên, các nhà quản lý Nhật Bản nhận thức rằng các lợi thế cạnh tranh của ngày hôm nay không còn là *nhân tố chi phối* của ngày mai nữa. Trong một cuộc điều tra gần đây, nguồn tạo ra lợi thế cạnh tranh mà các nhà quản lý Nhật xếp

hạng cao nhất cho tương lai thì không phải là chất lượng, mà là khả năng tạo ra sản phẩm và công việc kinh doanh hoàn toàn mới.

Đi trước toàn cầu

Sự phát đạt lớn nhất mà ai cũng mong muốn là có được 3,5 tỉ người tham gia một cách hòa bình vào nền kinh tế thị trường toàn cầu. Cho dù chỉ có nghĩa là có 600-800 triệu khách hàng mới thì cũng đã là một cơ hội to lớn phi thường rồi!

Theo tôi, nền kinh tế toàn cầu làm được ba điều: Thứ nhất, nó chắc chắn sẽ làm tăng quy mô thị trường cho mọi người. Thứ hai, nó tạo ra các đối thủ cạnh tranh mới trên thương trường. Tôi dự tính Trung Quốc, Ấn Độ hoặc Indonesia sẽ là đối thủ cạnh tranh trên thế giới trong vòng thập kỷ này. Họ sẽ không chỉ là đối thủ cạnh tranh trên phương diện lao động rẻ, mà là loại đối thủ cạnh tranh mới vì họ nằm trong thị trường lớn nhất và mới nhất của thế giới. Chỉ thuần túy xét về quy mô, họ đã có thể chi phối cấu trúc chi phí của một ngành trên khắp thế giới. Chẳng hạn, quy mô của thị trường Trung Quốc sẽ chi phối cấu trúc chi phí của các công ty trong lĩnh vực kinh doanh truyền hình, kinh doanh hóa chất cơ bản và dược phẩm hay kinh doanh giáo dục. Điều tương tự cũng đúng đối với Ấn Độ. Có thể sẽ có một động lực mới dưới khía cạnh ai sẽ chi phối cấu trúc chi phí phụ thuộc vào thị trường cơ bản nằm ở đâu. Thứ ba, sự đổi mới sẽ diễn ra trên khắp thế giới, không chỉ ở Bắc Mỹ hay ở châu Âu. Tôi nghĩ

đó là một đề tài rất quan trọng bởi vì nếu sự đổi mới xảy ra ở các nơi khác nhau trên thế giới, chúng ta cần phải có các cơ chế để cảm nhận và con người để theo dõi và ghi nhận cẩn thận những chuyển động đó.

Ed Artzt, Chủ tịch của Công ty P&G đã nói thế này: “Nếu chúng ta không sớm vươn ra toàn cầu, thì người khác cũng sẽ làm.” Đi trước vào kinh tế toàn cầu là sự cần thiết và điều này sẽ trở nên quan trọng hơn bao giờ hết bởi vì quy mô hoạt động thích hợp mà bạn muốn đạt được sẽ phụ thuộc vào việc đi trước toàn cầu này. Với việc chi phí phát triển sản phẩm mới đang leo thang, nếu bạn muốn có được lãi thích hợp trên số vốn đầu tư thì bạn phải phát triển sản phẩm cho thị trường toàn cầu. Nói cách khác, bạn phải tiếp cận được những kênh phân phối cơ bản toàn cầu và nhanh chóng triển khai sản phẩm mới ra thị trường ở càng nhiều quốc gia càng tốt. Vấn đề sẽ trở thành, không chỉ còn là thời gian đi ra thị trường mà là thời gian để đi trước toàn cầu. **Cuối cùng thì cuộc chạy đua đến tương lai sẽ biến thành cuộc chạy đua nước rút về đích.**

Có rất nhiều ví dụ của các công ty đã làm điều này thành công. Một trong số các công ty đó là P&G. Công ty này đã bày bán sản phẩm mới phát minh là tã lót chỉ dùng một lần hiệu Pampers Phases ở các cửa hàng tại 90 nước trong thời gian dưới một năm. Công ty Gillette cũng đã đưa sản phẩm lưỡi dao cạo Sensor vào 19 nước gần như là đồng loạt.

➤ *Cách tốt nhất để thuyết phục các nhà quản lý lâu năm, đặc biệt trong các công ty lớn về sự cần thiết phải phát triển*

một quan điểm cạnh tranh có tính đặc thù về tương lai và tiếp tục tăng trưởng bằng việc xây dựng các cơ hội kinh doanh mới là gì?

Cách tốt nhất là bảo họ nhìn vào tất cả các công ty lớn đã không còn tồn tại. Thực ra, đi ngược lại và nhìn vào danh sách *Fortune* 500 hay *Fortune* 100 trong hơn 50 năm qua, và hỏi có bao nhiêu công ty đã biến mất khỏi danh sách và những công ty sống sót đã làm gì để còn tồn tại trong danh sách đó, bạn sẽ thấy rằng họ luôn luôn nhìn về phía trước, không nhìn về phía sau. Họ thường xuyên thay đổi quy tắc cạnh tranh hơn là đi theo các quy tắc đã được chấp nhận. Họ thường xuyên xác định lại cách làm ăn mới, đi tiên phong tìm khái niệm sản phẩm mới, xây dựng các năng lực cơ bản mới, tạo ra thị trường mới, xác lập các tiêu chuẩn mới và thách thức các giả định của chính mình. Họ nắm quyền kiểm soát tương lai của họ.

Bạn không thể làm được điều đó nếu bạn không muốn thay đổi và không muốn dời khỏi chỗ mà bạn đang đứng hôm nay. Các cơ hội đang nằm ngoài kia đợi mọi người, nhưng chớp được cơ hội kinh doanh mới cũng giống như bắn vào đàn vịt giờ đang bay, bạn không thể bắn trúng với khẩu súng cố định vị trí. ”

CK Prahalad

CK Prahalad là giáo sư quản trị kinh doanh của Harvey C Fruehanf và giáo sư về chiến lược công ty và kinh doanh quốc tế tại Khoa Cao học Quản trị Kinh doanh Đại học Michigan. Cùng với giáo sư Gary Hamel, công trình của ông đã giúp cho việc xác định lại ý nghĩa của chiến lược bằng cách nhìn vượt khỏi những tư tưởng đương thời về sự biến đổi kinh doanh đến một khái niệm có tầm nhìn xa hơn về biến đổi ngành kinh doanh. Là một nhà tư vấn, Prahalad đã làm việc với nhiều công ty đa quốc gia, bao gồm Eastman Kodak, AT&T, Cargill, Philips, Colgate-Palmolive, Motorola, Marriott, Oracle, Whirlpool. Hai trong số nhiều bài viết cho tạp chí Harvard Business Review do ông là đồng tác giả với Gary Hamel đã nhận được giải thưởng McKinsey mà nhiều người ao ước. Ông là đồng tác giả với Hamel quyển sách về kinh doanh bán chạy nhất là Cạnh tranh vì tương lai (Competing for the Future) và cùng với Yves Doz viết quyển sách tiên phong trong lĩnh vực đa quốc gia nhan đề Sứ mệnh đa quốc gia (The Multinational Mission).

Sách nên đọc

Competing for the Future (1995) Gary Hamel & CK Prahalad, US/UK: Harvard Business School Press.

The Multinational Mission: Balancing local demands and global vision (1987) CK Prahalad & Yves L Doz, US/UK: Free Press.

Ảnh của Chuck Gathard



“Bạn không thể tạo ra tương lai
bằng cách sử dụng những công cụ
chiến lược cũ.”

CHO SỰ CẠNH TRANH

Gary Hamel

“Hầu hết điều mà các công ty đã làm trong ít nhất 4-5 năm qua đều là một sự tập trung vào bên trong. Việc tái cấu trúc và tái lập v.v... đều nói về một điều: làm thế nào để làm tốt hơn từ bên trong? Do vậy điều mà các công ty đã và đang làm là tìm cách lấp kín các lỗ hổng về hiệu suất dựa theo các thông số về tính cạnh tranh đã biết. Đó là nền tảng của việc đặt chuẩn mực: hãy để tôi đi ra ngoài xem ai là người giỏi nhất lớp và bảo đảm rằng chỉ ít tôi cũng đạt được mức đó.

Tôi muốn tranh luận rằng có sự khác biệt rất lớn giữa việc đặt chuẩn mực với việc mở đường – tức giữa việc cải thiện năng lực của tổ chức và việc tạo ra thị trường hoàn toàn mới. Và chỉ có việc sau, đứng về lâu dài, mới là việc làm sinh ra sự giàu có mới. Chỉ đơn thuần bắt kịp cái mà người khác đã làm là cần

thiết để tiếp tục sự có mặt trong cuộc chơi, nhưng tôi tin rằng cuối cùng thì kẻ chiến thắng sẽ là những ai có khả năng sáng tạo ra các cuộc chơi hoàn toàn mới.

Khi nhìn vào bất kỳ nền kinh tế nào dù là châu Âu, hay Mỹ, hay châu Á bạn cũng thấy là có hai loại công ty: những “người chậm chân” bị rút tụt lại phía sau đường cong thay đổi và “những kẻ thách thức” đứng phía trước đường cong, hay chỉ ít tại mép của đường cong. Điều mà hầu hết các nhà tư vấn và hầu hết các công ty đang lo lắng là: làm thế nào để đối phó với các vấn đề bị chậm chân? Các vấn đề đó thường được quy vào vấn đề thay đổi tổ chức. Do vậy mà chúng ta có các quyển sách như *Lãnh đạo thời kỳ thay đổi (Transformational Leader)* và *Thay đổi tổ chức (Transforming the Organization)*. Theo lập luận của tôi thì đây chỉ là vấn đề thứ yếu. Vấn đề chính là sự biến đổi toàn ngành. Và những người chậm chân, tức những người đang vật lộn với vấn đề thay đổi tổ chức, có các vấn đề thay đổi điển hình đó bởi vì họ không nhìn thấy tương lai đang đến. Họ bị rơi khỏi chỗ trong cuộc biến đổi toàn ngành. Họ đã nhường vai trò đó cho người khác. Và giờ đây họ đang chiến đấu mà không chắc thành công để đuổi kịp.

Trong thực tế, hầu hết các công ty lớn đều cho rằng chiến lược là phần dễ dàng còn thực hiện nó mới là khó. Tôi nghĩ điều đó cực kỳ sai lầm. Tôi cho rằng cả hai việc đều rất khó khăn. Nhưng điều tôi nói với nhiều công ty, những công ty có thể ít nhiều bị chậm chân là: “Phần lớn những vấn đề về thực hiện của các ông là vấn đề tầm nhìn trá hình.” **Nói cách khác, họ không**

thấy cơ sở của cạnh tranh đang thay đổi. Họ không thấy bản chất của khách hàng đang thay đổi. Và phản ứng của họ là: “Được rồi, chúng tôi sẽ rút ngắn chu kỳ phát triển sản phẩm; chúng tôi sẽ cắt giảm chi phí.” Vấn đề là, các vấn đề mang tính chất điều hành hiện nay sở dĩ có là vì các công ty này đã không nhìn thấy các cơ hội để thay đổi luật chơi theo một cách nào đó.

Một ví dụ điển hình là sự kiện đã diễn ra với ngành chế tạo ô-tô của Mỹ. Tôi xin khẳng định rằng trong vòng 40-50 năm qua, không có bất cứ một đổi mới có tính chiến lược cơ bản nào trong ngành công nghiệp ô-tô xuất phát từ Detroit cả.

Sức ép đối với tiết kiệm nhiên liệu do OPEC gây ra thì Detroit đối phó lại. Rồi họ nghĩ rằng đến khi giá xăng dầu ở Mỹ giảm xuống, và đúng là hiện nay nó đã giảm xuống bằng mức giá năm 1973, thì lúc đó người ta sẽ không còn muốn mua loại xe tốn ít xăng nữa. Đó là điều không đúng. Mọi người vẫn cứ nói: “Tại sao lại không chứ? Nếu tôi lái loại xe tốn ít xăng, tôi sẽ vẫn tiết kiệm được tiền bất kể giá xăng như thế nào.”

Sức ép tăng độ an toàn cho ô-tô xuất phát từ những người khác như là Ralph Nader tạo ra. Và trong thời gian một thập kỷ hoặc hơn thế, Detroit đã chống lại việc đặt dây an toàn và túi khí ở ghế sau ô-tô và nhiều thứ khác nữa.

Sức ép tăng chất lượng lại xuất phát từ người Nhật.

Và như vậy người ở Detroit cứ luôn luôn là kẻ chậm chân. Có lần tôi đã nói với một trong những lãnh đạo cao cấp của tập đoàn General Motors: “Tôi thậm chí còn không biết tại sao GM

lại cần một nhà vạch chiến lược. Tất cả điều các ông cần làm là gọi cho Toyota khi các ông đã làm xong việc gì đó và nói với họ: “Chúng tôi đã làm xong việc này rồi. Công việc tiếp đến là gì?”

Nói cách khác, sẽ là không đủ nếu chỉ chơi trò đuổi bắt, chỉ trả giá cho lỗi lầm quá khứ, hay chỉ biết đạt được chuẩn mực của thế giới. Bạn phải học cách làm được hai điều khác nữa. Thứ nhất, làm thế nào để tái tạo không gian cạnh tranh hiện tại có bạn trong đó, và có rất nhiều cách để bạn làm được điều đó. Chủ yếu, đó là bằng cách thay đổi một số quy tắc tham chiến căn bản – cơ sở của lợi thế cạnh tranh trong ngành hiện tại – như Wal-Mart đã làm trong ngành bán lẻ ở Mỹ, hay như Ikea đã làm trong ngành bán lẻ đồ nội thất ở châu Âu.

Thứ hai, làm thế nào để tạo ra một không gian hoàn toàn mới để bạn có thể đáp ứng một nhu cầu mà các cá nhân và công ty thậm chí chưa nhận biết họ có nhu cầu đó.

Cơ cấu lại công ty là chuyện thu nhỏ quy mô. Tái lập công ty là chuyện làm cho hiệu quả hơn. Nhưng thu gọn và hoạt động tốt hơn thì chưa đủ. **Đến lúc nào đó cần phải sáng tạo lại cơ sở cho cạnh tranh và để làm được điều đó với tư cách là một công ty bạn sẽ phải đổi khác.** Bạn sẽ phải sẵn sàng thách thức rất nhiều giả thuyết cơ bản bạn đã biết về cách thức cạnh tranh trong ngành của bạn.

Nhìn lại vấn đề cạnh tranh

Quan điểm về kinh doanh của tôi hoàn toàn bổ sung cho quan điểm của Michael Porter. Quan điểm của tôi không đối nghịch với quan điểm của ông ta – những ai cho rằng có sự đối nghịch là do không hiểu mà thôi. Quả thực như vậy, những điều Porter đã làm ngày trước là trình bày quan điểm cạnh tranh như là sự cạnh tranh nhằm vào thặng dư kinh tế trong một thị trường sản phẩm đang tồn tại. Đúng là như vậy, chẳng hạn cuộc cạnh tranh giữa Pepsi và Coca-Cola trong lĩnh vực kinh doanh nước giải khát có gas. Hoặc là giữa Kimberly – Clark và Procter & Gamble trong lĩnh vực kinh doanh tả lót dùng một lần. Trong các trường hợp này ranh giới giữa các ngành là rõ ràng. Bạn biết ai là đối thủ cạnh tranh và ai không phải là đối thủ cạnh tranh. Bạn có thể dễ dàng diễn tả cấu trúc giá trị gia tăng của ngành – tức chuỗi giá trị, nếu như bạn muốn – và toàn bộ những thứ này được xem như các điểm cố định. Chúng sẽ xác định ranh giới của khuôn khổ hình thành chiến lược.

Vấn đề nan giải hiện nay là ở chỗ nếu như bạn nhìn vào nhiều ngành của ngày hôm nay thì sự rõ ràng trong cấu trúc ngành, trong chuỗi giá trị, trong các vai trò tương quan của các đối thủ, không hề còn tồn tại. Nếu như tôi nhìn vào lĩnh vực dịch vụ tài chính hôm nay, thì đâu là chỗ bắt đầu và kết thúc của ngành dịch vụ này? Khi mà General Motors trở thành một trong những nhà phát hành thẻ tín dụng lớn nhất, khi mà các ngân hàng Anh trở thành những nhà bảo lãnh bảo hiểm lớn nhất, khi mà

Merrill Lynch có thể cấp cho tôi một tài khoản vãng lai và v.v... – thì điều gì đã xảy ra cho các ranh giới của ngành dịch vụ tài chính? Đối với các ngành thông tin liên lạc, chăm sóc sức khỏe và nhiều lĩnh vực khác cũng tương tự như vậy. Vì thế mà chúng ta đang sống trong một thế giới ngày càng không có ranh giới.

Do vậy theo tôi, sự cạnh tranh ngày càng không phải là cuộc cạnh tranh giữa các đối thủ trong một ngành có cấu trúc rõ nhằm phân chia thặng dư kinh tế, mà là cuộc cạnh tranh để chi phối sự định hình của cơ hội mới xuất hiện trên đấu trường. Quả thực, tôi thậm chí không dùng từ “ngành” nữa vì tôi không nghĩ nó còn là một từ hữu dụng nữa.

Xin lấy một ví dụ. Ở Mỹ cũng như ở châu Âu, chúng ta nói về “ngành công nghiệp siêu thị”. Sainsbury là một bộ phận của ngành công nghiệp siêu thị này ở Anh, cũng như công ty Safeway ở Mỹ. Nhưng thực tế là các công ty như Safeway hay các công ty siêu thị lớn khác đang ngày càng cạnh tranh với các cửa hàng bán thức ăn nhanh. Các công ty này đang cạnh tranh với một công ty rất thành công ở Mỹ có tên là Boston Market, là công ty cung cấp các suất ăn sẵn mang về nhà, làm từ gà, khoai tây cho đến bất cứ thứ gì, bạn chỉ việc mang về nhà và dọn bàn ăn. Quả thực ở Mỹ bây giờ, nếu bạn bảo bọn trẻ là đến giờ ăn cơm rồi thì điều gần như chắc chắn là chúng sẽ mặc quần áo để đi ra ngoài, chẳng khác gì chúng sẽ đi vào bếp hay phòng ăn. Do vậy mà tất cả những ranh giới này không còn rõ ràng như trước, và trong khi tồn tại cuộc cạnh tranh giành thặng dư kinh tế trong các ngành hiện có, thì cuộc cạnh tranh có tầm quan trọng không

kém là cuộc cạnh tranh để định hình các cơ hội đang nảy sinh nhằm giúp một công ty vào vị trí giành được lợi nhuận tối đa.

Đứng theo quan điểm cổ điển về cạnh tranh, hãy thử tưởng tượng bạn đang cầm một lon Coca-Cola. Chi phí chế tạo sản phẩm này là X. Giá bán sản phẩm là Y. Câu hỏi đặt ra là ai sẽ thu được khoản chênh lệch giữa X và Y? Có phải đó là người làm ra cái lon nhôm không? Hay là siêu thị bán lẻ sản phẩm? Hay công ty vận chuyển các lon nước ngọt từ địa điểm này đến địa điểm khác? Là công ty Coca-Cola, người làm ra nước ngọt? Thời trước tất cả điều này rất rõ ràng. Nhưng trong nhiều lĩnh vực ngày nay như multimedia hay các dịch vụ tài chính, tôi thách các sinh viên làm được cuộc phân tích “năm lực lượng”. Điều đó không thể thực hiện được. Chỉ ít là với phạm vi rộng của một ngành. Nếu như bạn phân chia thành nhiều phần nhỏ, thì bạn còn có thể làm được, nhưng khi đó bạn sẽ bỏ lỡ nhiều cơ hội mới.

Điểm xuất phát cơ bản cho hầu hết các chiến lược là: lĩnh vực của tôi là gì? Sự phân khúc ở đây là gì? Điều đó chỉ quan trọng nếu như bạn quan tâm đến chiến thuật. Lần nữa, chúng ta hãy lấy Coca-Cola làm ví dụ. Tôi muốn khẳng định rằng nhóm quản lý công ty này có thể là những nhà chiến thuật tài ba nhất thế giới. Nhưng tôi không nghĩ họ là các nhà chiến lược. Coca-Cola đã để mất cơ hội với nước giải khát cho thể thao. Hiện nay tại Mỹ có loại nước uống tên là Gatorade và doanh số của nó hơn 1 tỉ đô-la. Coca-Cola cũng để mất cơ hội đối với nước giải khát cho người lớn tuổi. Nó đã bị các công ty khác chớp mất cơ hội, như công ty Snapple ở Mỹ, và có thể là công ty IDV tại Anh với

các nhãn hiệu như là Aqualibra và Purdey chẳng hạn. Vì thế mà những người quản lý Coca-Cola là những nhà chiến thuật tuyệt vời, nhưng lại là những nhà chiến lược tồi.

Hiểu biết tương lai

Thách thức lớn trong việc tạo ra tương lai không phải là ở chỗ dự đoán tương lai. Không phải là chỉ có một tương lai nằm ở đâu đó chờ ngày diễn ra và thách thức duy nhất là tìm cách phân đoán tương lai tiềm năng nào sẽ thực sự xảy ra! **Thay vào đó, mục tiêu là cố gắng tưởng tượng ra một tương lai hợp lý – một tương lai mà bạn có thể tạo ra.** Có một số điều kiện ràng buộc mà bạn phải hiểu cho được, như là điều gì sẽ xảy ra đối với lối sống, với công nghệ, với luật lệ v.v... Đó là những ranh giới của tấm vải vẽ, một tấm vải vẽ rất rộng. Và bạn sẽ vẽ cái gì lên đó là do trí tưởng tượng của bạn.

Trong nhiều năm qua chúng ta đã đặt tiêu điểm sai khi chúng ta nghĩ về tương lai. Tiêu điểm trước tiên thường là tập trung vào việc phỏng đoán và tìm cách nhận dạng một tương lai cụ thể nào đó hơn là tập trung vào việc phát triển một nhận thức có chiều sâu về “tính gián đoạn” – những điều dẫn tới thay đổi, hoặc những điều có thể là tiềm năng thúc đẩy sự thay đổi. Và sau đó, vận dụng sự hiểu biết để tìm cách tưởng tượng ra hoặc xây dựng nên một quan điểm về các cơ hội độc đáo mà chúng ta có thể tạo ra được.

Một điều mà tôi tin là **bất cứ điều gì mà bạn cần biết để tạo dựng tương lai thì bạn đều có thể biết được.** Theo định

nghĩa này, thì bất cứ điều gì Microsoft cần biết, nó đã biết. Bất cứ điều gì CNN cần biết, nó đã biết.

Tiền đề thứ hai là **không có dữ liệu độc quyền về tương lai**. Nhưng có rất nhiều mức độ hiểu biết khác nhau về các yếu tố sẽ mở ra những khả năng cho cuộc cách mạng công nghiệp. Một số công ty đã cố gắng nhiều hơn các công ty khác để nắm được các yếu tố này ở một mức độ sâu sắc. Dữ liệu thì có sẵn cho tất cả mọi người, nhưng có sự khác biệt to lớn trong khả năng xây dựng được những cơ hội mới giàu tính tưởng tượng và thuyết phục từ những hiểu biết đó.

Lấy ví dụ, vì sao CNN chứ không phải là BBC là công ty đã xây dựng nên mạng lưới tin tức toàn cầu? Tôi không nghĩ rằng đó là vấn đề tiên liệu của CNN. Không phải là CNN có được một số nhà vạch kế hoạch đã nhìn thấy điều mà BBC không nhìn thấy. Tất cả những điều bạn cần để tạo ra CNN là hoàn toàn thấy được. Bạn đã biết truyền hình cáp làm xói mòn sự độc quyền của các đài phát thanh và truyền hình cổ điển. Bạn đã biết nhiều người mà hàng ngày không thể trở về nhà vào một giờ cố định để có thể xem bản tin 6 giờ hay 9 giờ hay vào bất cứ giờ nào. Bạn đã biết kỹ thuật vệ tinh cho phép có thể đặt một tổ phóng viên ở bất cứ đâu trên thế giới và nhận được tín hiệu từ đó. Bất cứ ai muốn thách thức với chính những giả định của mình đều có thể nhìn thấy những điều này.

Tại sao có những điều là trực giác đối với người này lại là điều nằm ngoài sự hình dung đối với người khác? Quả thực, có một số người có tính sáng tạo hoặc trí tưởng tượng bẩm sinh hơn

người khác. Có một số người, theo bản năng, là kẻ ngược đời. Và tôi tin rằng sự bắt đầu của chiến lược là xuất phát từ tính chất ngược đời. Một số người muốn thách thức những lẽ thường, thách thức cơ sở của các giả định, lộn ngược các điều đó và nói: “Nào bây giờ chúng ta sẽ có cái gì đây?” Tôi cũng tin rằng những người, hoặc công ty có được khả năng đó, có tính tò mò bẩm sinh. Họ chú ý thông tin đầu vào với phạm vi rộng lớn hơn so với người khác.

Một điều cơ bản khác mà tôi tin là nếu công ty quan tâm đến việc hiểu biết tương lai thì hầu hết những điều công ty cần học hỏi về tương lai sẽ học được ở bên ngoài lĩnh vực của công ty. Và đó là điều rất hệ trọng cần nói, khi mà hầu hết các nhà quản lý nghĩ về chiến lược bằng cách xuất phát từ ngành cụ thể của mình để tạo ra những đường ranh giới.

Chẳng hạn, gần đây tôi có nói chuyện với tổng giám đốc điều hành của một trong các công ty bệnh viện lớn nhất nước Mỹ và ông ta nói: “Chúng tôi đã mất cả năm vừa qua để tìm cách hiểu cho được các dịch vụ tài chính.” Tôi nói: “Phải chăng điều đó không lý thú? Tại sao ông lại làm điều đó?” Ông ta trả lời: “Vì rằng rất nhiều vấn đề mà ông thấy ở đó, trong những lĩnh vực củng cố vị trí, xử lý vấn đề mất khả năng thanh toán, vấn đề giám sát luật lệ v.v... cũng là những vấn đề mà ngành bệnh viện của Mỹ đang gặp phải và đó là lĩnh vực mới mà chúng tôi đang phải tìm hiểu nếu như chúng tôi muốn hiểu được điều gì đang xảy ra.”

Gần đây tôi gặp gỡ một loạt các giám đốc lĩnh vực tiện ích

công cộng và tôi nói: “Nếu các vị muốn biết được tương lai của ngành tiện ích công cộng, thì hãy xem xét các công ty trong ngành viễn thông. Họ đã phải xử lý vấn đề về tách khâu sản xuất và phân phối, về tư nhân hóa, về giảm bớt luật lệ, và các đối thủ cạnh tranh mới nhảy vào cuộc và “hái quả” v.v... Hãy nhìn vào các lĩnh vực đó. Đừng nhìn vào ngành của mình.”

Sự đổi mới trong các tổ chức

Khi chúng ta nhìn các công ty tạo ra các ngành mới và tạo ra tương lai, chúng ta có khuynh hướng cá nhân hóa hoạt động tưởng tượng. Chúng ta nói: “Đúng rồi, đó là Fred Smith, hay là Ted Turner, hay Anita Roddick, hay một ai đó.” Và chúng ta quên mất rằng cứ có người có được một ý tưởng tuyệt diệu thì cũng có một người nào đó đã kết thúc với thất bại. Và chúng ta cũng quên mất rằng tại hầu hết các công ty lớn đều không có được một nhà lãnh đạo tài giỏi, có trực giác ở cấp cao nhất như thế.

Nếu như các bạn muốn thực hiện kiểu tư duy như thế tại một công ty lớn, bạn không thể nào dựa vào việc kiếm được một người duy nhất đúng và tài giỏi. Thực vậy, tôi cho rằng chúng ta đã tự làm hại mình bằng cách quan trọng hóa người lãnh đạo. Chúng ta nói về người lãnh đạo cứ như là mọi sự sáng suốt đều là của riêng họ. Tôi có thể bảo đảm với các bạn rằng, ngay cả đối với những người như Ted Turner, thì sự nhìn xa trông rộng không phải xuất phát từ mỗi một mình Ted Turner. Nó xuất phát từ một tập hợp rất phong phú những người có đầu óc sáng tạo xung

quanh ông ta, những người ông ta nói chuyện với họ, những người ông có giao tiếp với họ. Và từ đó ông ta dần dần xây dựng lên – tức tổng hợp lại – thành một quan điểm về điều có thể xảy ra.

► *Trong quyển sách Cạnh tranh vì tương lai (Competing for the Future), ông có nói về sự cần thiết phải lao vào tương lai trước tiên. Nhưng rất nhiều công ty tin rằng tốt hơn là cứ để cho người khác chịu rủi ro và đi tiên phong trước rồi mình mới nhảy vào sau và tận dụng các cơ hội mà những người đi tiên phong đã tạo ra?*

Vâng đúng thế. Có nhiều công ty nói: “Những người đi tiên phong thường trúng tên vào lưng mình. Hãy để kẻ khác chịu sự rủi ro ban đầu.” Có hai giả định làm chỗ dựa cho quan điểm này, mà tôi nghĩ cả hai đều đáng nghi ngờ.

Giả định thứ nhất cho rằng những người đi tiên phong sẽ loạn choạng hoặc vấp ngã. Đôi khi thì điều này xảy ra. Nếu các bạn xem xét IBM và Sears khi họ xây dựng Prodigy, tức kinh doanh dịch vụ máy vi tính nối mạng, họ đã loạn choạng về nhiều phương diện. Họ đã xây dựng một mạng lưới không được linh hoạt; họ đã đưa ra một số giả định sai về cách người ta sẽ sử dụng dịch vụ của họ; họ nghĩ rằng công dụng đầu tiên là vào lĩnh vực thương mại điện tử, mà cuối cùng điều này cũng đến, nhưng công dụng đầu tiên thực sự là vào việc người ta nói chuyện với nhau – tán gẫu trên mạng – và họ đã xây dựng nên một mạng lưới khó mà chỉnh lại cho mục đích đó. Sự loạn choạng này đã mở ra cánh cửa lớn cho America Online. Nhưng sẽ là rất nguy hiểm nếu

chắc chắn rằng người đi đầu sẽ mắc phải sai lầm như vậy.

Tôi nhớ có lần nói chuyện với một vài lãnh đạo cao cấp của IBM. Đó là lúc Akers vẫn còn ở IBM. Họ nói: “Chúng tôi đã là kẻ đi sau vào thị trường rất nhiều lần, và chúng tôi luôn tìm cách để cuối cùng cũng thành công. Chúng tôi đã làm như vậy trong lĩnh vực máy tính cá nhân, máy tính mini và còn nữa.” Lập luận của tôi là: “Các vị đã sống nhờ vào quá khứ. Các vị đã sống dựa vào một thời khi các vị thực sự là người đi tiên phong, đó là thời kỳ trước đây của loại máy tính cỡ lớn và loại 360. Từ đó các vị đã xây dựng nên một nhãn hiệu đầy quyền lực tầm cỡ thế giới và một khả năng phân phối toàn cầu. Và chính vì các vị có được một khả năng phân phối toàn cầu mà người khác không có, các vị mới có thể đợi xem người khác thử nghiệm và sau đó các vị mới quyết định đi vào thị trường mà các vị có thể chiếm lĩnh chỉ nhờ vào sức mạnh phân phối của các vị mà thôi.” Các công ty khác điển hình là Apple trong lĩnh vực kinh doanh máy vi tính, đã trải qua đủ loại loạn xạ. Họ đổi mới rất chậm chạp. Họ có những vấn đề hạn chế khả năng và các vấn đề khác. Nhưng tôi nói: “Các vị không thể quả quyết rằng mọi công ty khác đều mắc sai lầm như nhau.” Một trường hợp điển hình là Toshiba. IBM đứng thứ hai sau Apple trong lĩnh vực kinh doanh máy vi tính cá nhân và cuối cùng đã vượt qua Apple. Nhưng nó không bao giờ đuổi kịp Toshiba trong lĩnh vực kinh doanh máy vi tính xách tay. Vì Toshiba cũng có khả năng phân phối toàn cầu và Toshiba đã không loạn xạ. Nó không hề đưa ra các sản phẩm tồi. Nó đã làm ra các sản phẩm hỗn hợp một cách rất nhanh chóng. Nó không bao giờ dành cho IBM một cánh cửa nào để đi vào cả.

IBM vẫn còn đó, nhưng nó chưa bao giờ giành được vị trí dẫn đầu khỏi tay Toshiba. Do vậy mà tôi sẽ không bao giờ muốn đặt cược tương lai của công ty tôi vào giả định cho rằng cuộc cạnh tranh sẽ loạn choạng một cách rõ ràng.

Giả định thứ hai cho rằng muốn đến trước thì sẽ phải chịu rủi ro lớn hơn. Ngày nay chúng ta nói rằng chúng ta muốn có nhiều người dám đương đầu với rủi ro trong tổ chức của chúng ta hơn. Tôi nghĩ rằng đó là điều hết sức vớ vẩn. **Điều tôi mong muốn là người ta nên có tham vọng lớn hơn, nhưng cũng phải biết cách làm thế nào để “giảm bớt rủi ro” cho các tham vọng đó.**

Khi các bạn cạnh tranh vì tương lai, các bạn đang tìm cách đi xuống một con đường khá hẹp mà không bị té ngã về bên nào. Một bên của con đường là cái mà tôi sẽ gọi là **sự thiếu quyết tâm**. Một giả định cho rằng các bạn thực sự không thể nào biết được điều gì cả về nơi có các cơ hội. Rằng các bạn sẽ chỉ biết ứng phó hoặc nhanh nhẹn. Khi một công ty nói với tôi: “Chúng tôi sẽ trở nên rất ứng biến và rất nhanh chân”, thì phản ứng của tôi là: “Điều mà các vị đang nói cho tôi nghe là các vị sẽ là người đi theo kẻ khác và các vị chẳng có quan điểm riêng của mình.” Theo tôi điều đó là nguy hiểm. Bởi vì trong rất nhiều trường hợp, nếu các bạn muốn tạo ra những cơ hội mới, sẽ có năm đến mười năm để thí nghiệm, đầu tư và tiến hành công việc để đến với cơ hội đó.

Khi BBC thức dậy sau mười năm và nói: “Hiện có một cơ hội cho lĩnh vực thời sự toàn cầu”, thì BBC phải mất bao nhiêu

lâu để đuổi kịp CNN? Điều đó sẽ không xảy ra. Sẽ không xảy ra trừ phi CNN có những sai lầm khủng khiếp. Vậy, nếu các bạn thiếu quyết tâm, nếu các bạn không xây dựng các năng lực mới, nếu các bạn không định lại vị trí cho nhãn hiệu của mình, nếu các bạn không thử nghiệm trong thương trường, hay hiểu được nhu cầu và đòi hỏi sắp tới của khách hàng, vài năm trước thời cơ thực sự, thì các bạn sẽ không thể nào đạt được mục đích.

Điều đó chẳng khác gì cuộc chạy việt dã. Các bạn không thể vào cuộc đua tại cự ly 24 dặm. Các bạn phải có mặt ngay tại đầu cuộc chạy mà chiều dài của nó là 26 dặm. Vậy nếu thiếu quyết tâm và nói rằng “chúng ta cứ đợi” thì không phải là cách lựa chọn đúng đắn. Rốt cuộc các bạn sẽ rơi vào tình thế không có được năng lực và khả năng và không thể chớp được cơ hội nảy sinh.

Điều khác mà các bạn cần tránh, phía bên kia con đường hẹp, đó là **sự quyết tâm quá mức**, đó là trường hợp các bạn sử dụng quá sớm các nguồn lực trước khi có đầy đủ thông tin chi tiết về cơ hội cụ thể để biết chính xác sẽ đầu tư vào đâu.

Tôi xin lấy một ví dụ. Người ta xem Apple Newton như là một sự thất bại. Tôi thì không tán thành cách nhìn như vậy. Tôi muốn nói rằng, ở một mức độ nào thì đó là sự thất bại; nếu như các bạn đánh giá nó dựa vào sự quảng cáo rùm beng của Apple: “Đây là sản phẩm siêu đẳng. Nó sẽ làm thay đổi hoàn toàn cuộc sống của bạn. Nó là sự tuyệt diệu nhất bạn từng có.” Nếu các bạn nhìn nó theo cách như vậy, thì đó là **sự thất bại hoàn toàn**.

Nhưng mặt khác, nếu các bạn xem Newton như là phát súng đầu tiên cho một cuộc chiến kéo dài mười năm, mà cuối cùng đã xảy ra, để phân định lại lĩnh vực máy vi tính từ máy tính để bàn chuyển sang máy tính bỏ túi, các bạn sẽ nhận thấy đó chỉ là một trong những trận đấu cần thiết đầu tiên trong một cuộc chiến tranh sẽ kéo rất dài. Vấn đề của Apple là ở chỗ nó quyết tâm quá mức. Nên chẳng nó chỉ thử nghiệm thị trường với sản phẩm như là Newton? Hoàn toàn đúng như vậy. Nhưng điều gì mà Apple đã có thể làm khác đi? Điều thứ nhất: các bạn giao Newton cho 500 nhân viên của bạn và để cho họ loay hoay với nó trong vài tháng và bạn sẽ thấy vấn đề. Bạn sẽ không đi nói cho toàn thế giới rằng đây là sản phẩm tuyệt diệu nhất chưa từng có để rồi sau đó các vấn đề rắc rối của mình bị phơi bày công khai trên phạm vi toàn cầu.

Do vậy mà tôi muốn nói rằng các bạn đang cố tìm ra con đường ít rủi ro nhất để tích lũy càng nhanh càng tốt những sự hiểu biết về vị trí trung tâm tối hậu của nhu cầu khách hàng sẽ nằm ở đâu. Hình thể đúng nhất của sản phẩm và dịch vụ sẽ là cái gì và v.v... Đây là điều mà tôi gọi là “tối đa hóa tỷ số giữa sự hiểu biết và đầu tư”. Nói cách khác, **tôi muốn biết sớm hơn các đối thủ cạnh tranh của tôi một ngày về công nghệ và nhu cầu v.v... trong khi bắt đi được một đô-la để có được kiến thức đó.** Như thế thì tôi không tin là các bạn có thể ngồi đợi và để cho người khác mắc sai lầm, bởi vì chúng ta sẽ ngày càng có nhiều đối thủ rất lọc lõi mà các bạn không thể trông chờ họ phạm sai lầm được. Tôi cũng không tin rằng đi trước vào tương lai là giống như việc đánh cá cược.

➤ *Tại sao rất nhiều công ty thất bại trong việc tiên đoán những cơ hội lớn và thay vào đó hình như họ đi thụt lùi vào tương lai?*

Có một số nguyên nhân cơ bản tại sao nhiều công ty đã không thể có lối tư duy đang đề cập ở đây. Và tại sao quá nhiều công ty là kẻ chậm chân. Chiến lược và vạch ra chiến lược ở hầu hết các công ty là quá trình cực kỳ cao siêu và trong khi chúng ta bảo nhân viên rằng: “Hãy đem trí óc vào công việc của mình”, thì thực ra chúng ta chỉ cho phép họ tham gia vào việc cải tiến hoạt động mà thôi. Nói cách khác, chúng ta bảo họ rằng: “Các vị có thể đem trí óc vào công việc để có thể ngồi vào giới có chất lượng; các vị có thể đem trí óc vào công việc để tham gia vào quá trình tái lập của chúng tôi; nhưng việc vạch ra chiến lược và phương hướng ư? Đùng hòng; đó là công việc của nhà quản lý cấp cao.” Như vậy là chúng ta hạn chế khả năng sáng tạo có sẵn trong tổ chức bằng cách biến công việc vạch chiến lược thành một quá trình của tầng lớp cực kỳ tinh hoa.

Ví dụ, nếu như các bạn vẽ ra một sơ đồ tổ chức hình tháp với nhà quản lý cao cấp ở trên đỉnh, các bạn cần đặt câu hỏi: Trong hình tháp đó các bạn có thể tìm được ở đâu sự đa dạng có tính di truyền ít nhất khi phải suy nghĩ theo nhiều cách rất khác nhau về tương lai của một ngành kinh doanh? Và ở đâu trong hình tháp đó mà các bạn có thể tìm được các nhà quản lý đầu tư hầu hết vốn tình cảm của họ vào quá khứ? Đó là ở trên đỉnh. Thế rồi các bạn hỏi: Chúng ta sẽ giao trách nhiệm chủ yếu trong việc vạch chiến lược và phương hướng cho ai? Cũng là các vị đó. Vậy

chẳng có gì ngạc nhiên là chúng ta không có được cái gì thật sáng tạo từ đó cả. Đây là một bế tắc lớn mà chúng ta thường gặp ở các tổ chức quy mô lớn, và chúng ta cần phải loại bỏ quan điểm tinh hoa trong việc vạch ra chiến lược.

Theo tôi, điều mĩa mai lớn là ở chỗ những cá nhân trong tổ chức đặt cược lớn nhất vào tương lai sẽ là những người trẻ tuổi bởi vì toàn bộ sự nghiệp của họ đang bị đe dọa. Các bạn biết đấy, khi John Akers phải nghỉ hưu non vào tuổi 58 hoặc 59, hoặc bất cứ tuổi nào cũng vậy, thì anh ta chỉ có hy sinh ba hoặc bốn năm sự nghiệp của mình mà thôi. Nhưng khi các bạn sa thải 200.000 người, và rất nhiều người trong số họ còn rất trẻ, thì đó lại là câu chuyện hoàn toàn khác! Hầu hết những người đó sẽ phải tìm công ăn việc làm khác, nhưng họ sẽ gặp khó khăn nhiều hơn. Và những cá nhân này, những người đặt cược tình cảm lớn nhất vào tương lai, lại thường là những người ít được tham gia nhất vào quá trình hoạch định tương lai của doanh nghiệp. Xét cho cùng, thì chính những người này, những người trẻ tuổi này, sẽ là những người sống gần gũi nhất với tương lai.

Tạo ra sự khuyến khích

Có rất nhiều bước trong việc tạo ra sự khuyến khích trong tổ chức để suy nghĩ một cách nghiêm túc về chiến lược tương lai. Trước hết, các bạn cần phải tạo ra **một ý thức lo lắng sâu sắc đối với hiện trạng**. Các bạn phải làm cho mọi người hiểu rằng sự thành công hiện có là rất nhất thời. Rằng bất kể động cơ kinh tế,

bất kể động cơ lợi nhuận nào mà công ty đang dựa vào, thì cũng sẽ hết nhiên liệu, đúng với cái nghĩa của nó. Các bạn có thể xem nó như một chiếc tên lửa: nó được phóng khỏi bệ và năng lượng phát ra sẽ đưa nó lên cao, cao nữa, nhưng cuối cùng, vào một thời điểm nào đó, thì trọng lực sẽ kéo nó lại. Hầu hết các tên lửa bay theo đường cong parabol và đi xuống về phía bên kia. Nhưng rất ít tổ chức hiểu được sự hạn chế vốn có của động cơ kinh tế hiện thời của họ.

Hãy lấy EDS (Electronic Data Systems) làm thí dụ. Nó từng ký các hợp đồng dịch vụ máy vi tính thời hạn mười năm và đến gặp một công ty bảo hiểm bảo: “Chúng tôi sẽ lập trình cho công ty ông về việc xử lý các trường hợp đòi bồi thường với giá mấy xu một trường hợp và chúng tôi sẽ đảm bảo giữ giá cả cố định trong thời hạn mười năm.” Công ty bảo hiểm nghĩ rằng đây là điều tuyệt vời: làm sao mà các vị này có thể bảo đảm được giá cả suốt mười năm trong một thế giới lạm phát như thế này? Tất nhiên, EDS biết rằng giá cả vi tính sẽ không ngừng đi xuống, do vậy những số năm trong hợp đồng sẽ trở thành khoản đóng cố định hàng năm. Nhưng khách hàng không còn đại dốt như vậy nữa. Dần dần, khách hàng đã thức tỉnh đối với chi phí công nghệ ngày càng giảm đi. Ngày nay, chẳng ai lại đi thỏa thuận một hợp đồng thời hạn mười năm với giá cố định. Họ muốn mỗi năm bạn phải giảm 20-30% giá. Do vậy mà tại EDS, động cơ kinh tế đang cạn dần nhiên liệu. Và điều đầu tiên cần làm tại EDS là tạo ra một ý thức lo lắng sâu sắc đối với hiện trạng.

Thông thường thì các nhà quản lý chớp bu không thành

khẩn chia sẻ một thông tin như vậy. Tôi nghĩ đó là một vấn đề lớn tại hãng Philips. Tôi còn nhớ có lần nghe Van der Klugt, cựu tổng giám đốc điều hành – phát biểu với sự tham dự của rất nhiều nhân viên của ông ta, và tôi còn nhớ ông ta nói rằng vấn đề là ở chỗ người Nhật gian lận. Do vậy nếu chúng ta có thể làm cho người Nhật chấm dứt gian lận thì mọi thứ sẽ đầu vào đó. Ông ta đã không công khai những vấn đề mà hãng Philips gặp phải cũng như đối với những sai lầm mà lãnh đạo chớp bu của công ty gây ra và những hạn chế sẵn có của công ty là gì. Vì vậy mà cuối cùng tất cả những vấn đề này chỉ được giải quyết trong một cuộc khủng hoảng. Và các công ty thường không tạo ra sự khuyến khích trong nội bộ để sáng tạo lại bản thân và ngành của mình cho đến khi họ lâm vào khủng hoảng.

Tại EDS chúng tôi tổ chức cuộc rút kinh nghiệm 2-3 ngày cho 300 nhân sự chủ chốt để đưa họ đối mặt với thực tế suy giảm tính hiệu quả của động cơ lợi nhuận của công ty.

Thứ hai là, chúng ta phải làm cho những người đó có được cách suy nghĩ mới về chiến lược. Suy nghĩ về các vũ đài cơ hội thay vì về ngành kinh doanh. Suy nghĩ về các năng lực cơ bản thay vì các đơn vị kinh doanh chiến lược. Biết nghĩ về tính năng thay vì các sản phẩm và dịch vụ hiện có. Suy nghĩ về sự cạnh tranh như là một quá trình định hình sự tiến hóa của một không gian mới thay vì sự cạnh tranh bên trong không gian hiện có. **Tất cả những công cụ mới này phải được củng cố, vì các bạn không thể xây dựng tương lai bằng cách sử dụng các công cụ chiến lược cũ.**

Do vậy khi tôi làm việc trong các công ty, ba điều mà tôi làm đầu tiên là: thứ nhất tạo nên sự trần trở. Thứ hai, trang bị cho mọi người những công cụ mới và thứ ba, xác định những bộ phận trong tổ chức ủng hộ sự thay đổi một cách tự nhiên: những người đang rất muốn có sự thay đổi.

Một trong những giả định sai lầm nhất chúng ta mắc phải là cho rằng con người ta không thích sự thay đổi. Tôi nghĩ rằng đó là vô nghĩa. Đúng là có một số người không thích thay đổi, nhưng thử nghĩ xem có bao nhiêu người mà các bạn biết quay trở lại nơi nghỉ mát cũ mà họ đã từng đến 20 năm trước một cách liên tục năm này qua năm khác. Có một số người làm như vậy và tôi không muốn gặp những người như thế vì họ sẽ là những con người rất ngán ngẫm. Nhưng sẽ có nhiều người mà có năm thì họ đi bộ đường trường đến Kathmandu và Nepal, năm sau thì đi thăm Việt Nam, và năm sau nữa sẽ làm điều gì đó lý thú khác. Đó là những con người mà tôi muốn tìm thấy ở mọi tổ chức, vì đó là những người không coi sự thay đổi là một vấn đề; họ coi nó như là một cơ hội to lớn. Và nếu như các bạn có thể đem đến cho họ sự trần trở và trang bị cho họ những công cụ tốt, thì các bạn chỉ việc đứng nhìn để họ tự làm lấy mọi việc.

Tất nhiên, các bạn sẽ phải định hướng cho công việc của họ. Ở đây có một tập hợp mà tôi gọi là “những lãnh địa của sự khám phá” mà mọi tổ chức sẽ phải trải qua. Các bạn phải hiểu được những cái bất liên tục mà các bạn có thể tận dụng như: công nghệ, lối sống, luật lệ v.v... Các bạn phải xóa đi quan điểm hời hợt coi công ty như là các đơn vị làm ra sản phẩm và dịch vụ, và có

một quan điểm cơ bản về các năng lực then chốt. Các bạn phải làm việc một cách có hệ thống để hiểu được cơ hội cho sự phát triển ngành của mình là ở đâu. Nhưng trước hết các bạn phải xây dựng nhóm người có được năng lực và công cụ đúng mức, nếu không thì sẽ chẳng có gì xảy ra cả.

Điều mà tôi đang cố gắng làm trong công việc của mình là tiến đến cái mà tôi tạm gọi là **“dân chủ hóa chiến lược”**. Đây không phải là dân chủ theo nghĩa “mỗi người có một lá phiếu”, mà là dân chủ theo cách hiểu của người Hy Lạp cổ đại, nó đặt trên cơ sở của điều bạn có thể có đóng góp trí tuệ. Nó là quá trình tạo ra chiến lược mà chẳng có gì liên quan đến thứ bậc. Một quá trình mà ở đó trách nhiệm làm ra chiến lược được phân phối cho mọi người, nhưng là quá trình mà cuối cùng bạn sẽ đi đến một quan điểm duy nhất bao quát toàn bộ doanh nghiệp. Đó là cách làm thế nào để bạn tạo ra chiến lược với sự tham gia theo chiều rộng lẫn chiều sâu, và cách để bạn đạt đến một điều gì đó chung và được chia sẻ.

Sự cạnh tranh toàn cầu

Chúng ta thường có khuynh hướng mô tả sự cạnh tranh toàn cầu là cuộc đối chọi giữa châu Âu, với Mỹ, với Nhật với các nước mới công nghiệp hóa. Đây là sự nhầm lẫn, vì nếu các bạn đến bất cứ chỗ nào trên thế giới này cũng sẽ thấy các công ty đang vật lộn với vấn đề chuyển đổi ngành kinh doanh của mình. Nhật Bản có thể là nước đang gặp thách thức về chuyển đổi cơ

cầu lớn nhất trong tất cả các nước. Châu Âu đang gặp thách thức to lớn trong việc đuổi kịp cuộc cách mạng tin học. Các nước mới công nghiệp hóa cũng có những thách thức riêng của mình. Vì vậy tôi không nghĩ rằng có nơi nào trên thế giới, bằng cách nào đó, trù liệu hết được tất cả những vấn đề như thế này và đưa ra một mô hình cho mọi nơi khác trên thế giới. Nhật Bản chắc chắn không phải là mô hình. Châu Âu cũng thế, Mỹ cũng vậy. Các bạn sẽ tìm thấy những ví dụ cả tốt lẫn xấu có khắp mọi nơi.

Tôi không coi cạnh tranh là sự cạnh tranh giữa các quốc gia. Mà tôi coi nó là sự cạnh tranh giữa các công ty. Ở Nhật Bản có những kẻ chậm chân như Sanyo, Aiwa, Suzuki, Isuzu. Ở châu Âu có những kẻ chậm chân như Air France, Cr dit Lyonnais, Volkswagen v.v... Ở Mỹ cũng có những kẻ chậm chân.

Tôi thấy có hai cuộc đua lớn đang diễn ra hiện nay. Một cuộc chạy đua đến tương lai, về cơ bản là cuộc chạy đua để đón đầu và kiếm lời từ nền kinh tế thông tin. Và cũng có cuộc chạy đua đến châu Á, tức là cuộc chạy đua nhằm giành sự thịnh vượng đang được tạo ra ở đây. Điều mà hầu hết mọi người sẽ nói với bạn là trong vòng 10-20 năm tới, 40% sức mua mới trên thế giới được tạo ra ở châu Á. Vậy ai sẽ là người nắm giữ nó đây?

Sự thật là, nếu như bạn nhìn xem hiện nay ai là người đang đầu tư vào châu Á – vốn đầu tư trực tiếp của nước ngoài vào các nước Đông Nam Á là từ đâu đến – thì trước hết số tiền đó là từ Nhật Bản, thứ đến là Mỹ còn châu Âu thì tụt lại xa ở phía sau. Vị chủ tịch của một trong những công ty lớn nhất của Nhật Bản gần đây có nói với tôi: “Chúng tôi rất vui sướng về việc châu Âu hợp

nhất một cách rộng khắp. Chúng tôi vui sướng vì Cộng hòa Séc, Hungary và Ba Lan đang trở thành bộ phận của châu Âu.” Tôi hỏi “Vì sao vậy? Các nước này đâu phải là thị trường lớn và các vị đâu có hiện diện nhiều ở đó.” Ông ta trả lời “Vâng, đúng thế. Nhưng tất cả các đối thủ cạnh tranh Đức và Pháp của chúng tôi đang bận tâm vào Đông Âu, chúng tôi sẽ rảnh tay để giành lấy Trung Quốc.” Ông ta còn nhấn mạnh: “Đông Âu chỉ là màn diễn phụ”, điều mà tôi cũng tin là như vậy.

Tôi muốn đi xa hơn thế. Tôi muốn nói rằng ngày nay châu Âu đang bị ảnh hưởng bởi chứng thối cận lục địa. Các công ty châu Âu đang duy trì thị phần của họ ở châu Âu và đang mất thị phần bên ngoài châu Âu. Đó là sự thật. Do vậy mà cuộc chạy đua vào châu Á là một đề tài lớn. Và ai giành thắng lợi trong cuộc chạy đua đó chủ yếu sẽ là người đã đầu tư vào đó rồi, người đang xây dựng mối quan hệ vững chắc tại các nước đó.

Có hai quan điểm rất khác nhau về cơ hội ở châu Á. Một quan điểm tôi đã nghe nói nhiều ở châu Âu và Mỹ mà về cơ bản coi đó như là một mối đe dọa: đây là nơi có một tiềm năng của một tỉ người có thu nhập mới; ở đây là chỗ của những tiến sĩ ở Ấn Độ sẵn sàng làm việc với tiền lương 10.000 đô-la một năm thay vì 100.000 đô-la một năm; đây sẽ là nơi đưa ra lá chắn khổng lồ đối với sự tăng thu nhập ở phương Tây... Mặc dù điều này là sự thật nhưng tôi không cho đó là cách nhìn đúng.

Thậm chí hiện nay trong thế giới đã phát triển, ở các nước OECD (Organization for Economic Cooperation and Development), chỉ có khoảng 4% lượng nhập khẩu là từ các nước mà tiền

lượng ít hơn một nửa mức trung bình của OECD. Chúng ta không hề gặp nguy cơ lớn nào từ tất cả các nước công nghiệp mới này. Hiển nhiên là châu Âu đã không bị bản cùng hóa bởi sự lớn mạnh của nước Mỹ với tư cách là một nền kinh tế. Nó đã tạo ra một thị trường lớn cho châu Âu và chúng ta đã tìm cách để cùng tồn tại.

Chúng ta cũng thấy ở Mỹ và Anh tỷ trọng nông nghiệp trong nền kinh tế đã giảm từ 60-70% xuống còn 4-5%. Chúng ta đã không bị bản cùng hóa. Tôi không nghĩ rằng chúng ta sẽ bị bản cùng hóa về bất cứ phương diện nào bởi sự tăng trưởng của các nền kinh tế mới ở châu Á.

Nhật Bản đang có thặng dư thương mại khổng lồ với các nước nói trên vì Nhật cung cấp cho các nước này vốn liếng, thiết bị và phụ tùng cần thiết để cạnh tranh toàn cầu. Và chúng ta sẽ không bị bản cùng hóa nếu như Đài Loan, Hàn Quốc và Singapore rút cuộc lại làm được các sản phẩm của chúng ta như máy cải tiến hoặc bất cứ thứ gì khác, vì chúng ta đang tiến lên để xây dựng một nền kinh tế thông tin mới.

Nhưng nếu chúng ta tìm cách cạnh tranh trong một nền kinh tế cũ với các nước đó thì chúng ta sẽ gặp khó khăn. Chúng ta than vãn về mối đe dọa đối với tiền lương và sự thâm hụt cán cân thanh toán với các nước đó. Và vì sao vậy? Bởi vì chúng ta đã không sớm đi vào các nước đó. Chúng ta đã không cố gắng làm việc đúng mức. Chúng ta đã không đầu tư đúng mức. Và tôi nghĩ rằng châu Á đại diện cho một cơ hội lớn nhất đang diễn ra. Về cơ bản nó không phải là mối đe dọa.

➤ *Các tổ chức nên làm gì bây giờ nếu họ muốn giành thắng lợi trong cuộc chạy đua đến tương lai?*

Điều quan trọng nhất là họ phải nhận ra rằng hệ thống thứ bậc đang tồn tại trong hầu hết các tổ chức là hệ thống thứ bậc của kinh nghiệm chứ không phải là hệ thống thứ bậc của trí tưởng tượng. Và có sự khác biệt rất lớn giữa kinh nghiệm và trí tưởng tượng.

Nếu các bạn muốn tạo được một cách nhìn về tương lai, nếu các bạn muốn vạch ra được một chiến lược có ý nghĩa, các bạn phải tạo dựng trong công ty của mình một hệ thống thứ bậc của trí tưởng tượng. Và điều đó có nghĩa là hãy phân chia quyền phát biểu không tính theo tỷ lệ cho những người mà cho đến nay vẫn đang bị tước quyền không được tham gia vào quá trình lập chiến lược. Nghĩa là chia quyền phát biểu không tính theo tỷ lệ cho những người trẻ tuổi, cho những bộ phận ngoại vi tổ chức của bạn – vì rằng thông thường càng ở xa sở chỉ huy bao nhiêu thì người ta càng dễ sáng tạo bấy nhiêu: người ta không bị sự quan liêu và quan điểm chính thống đè nén. Và nó còn có nghĩa là chia không theo tỷ lệ quyền phát biểu cho cả những người mới đến.

Và đối với tôi, đó mới là lãnh đạo. Lãnh đạo là có được một tập hợp các nhà quản lý cao cấp biết kết hợp niềm tin về khả năng đóng góp của họ với sự khiêm tốn để nhận biết những điều họ phải học hỏi từ người khác. Đó là những thuộc tính làm cho họ sẵn sàng xây dựng hệ thống thứ bậc của trí tưởng tượng. Và sẽ kéo được nhiều tiếng nói mới mẻ và khác nhau vào quá trình vạch đồ thị tương lai. ๑๑

Gary Hamel

Gary Hamel là giáo sư thỉnh giảng về Quản lý Chiến lược và Quốc tế tại London Business School. Tạp chí Economist gọi ông là “nhà thông thái đương thời về chiến lược của thế giới”. Cùng với giáo sư CK Prahalad, người mà ông đã làm việc gần gũi trong nhiều năm, Gary Hamel đã có công xây dựng một ngôn ngữ chiến lược mới, sử dụng cách tiếp cận tập trung vào các khái niệm “năng lực cơ bản”, “kiến trúc chiến lược” và “dự tính chiến lược”. Là người sáng lập và chủ tịch của Strategos, một công ty chuyên giúp khách hàng đi vào tương lai trước tiên, Gary Hamel đã tư vấn cho nhiều nhà quản lý cấp cao của nhiều công ty trên khắp thế giới, gồm Rockwell, Motorola, Alcoa, Nokia, EDS, Ford và Dow Chemical. Ông là thành viên Hội đồng biên tập Tạp chí Quản lý Chiến lược (Strategic Management Journal) và cùng với CK Prahalad, ông là đồng tác giả nhiều bài viết có tính khai phá và được giải thưởng về chiến lược cạnh tranh được tạp chí Harvard Business Review xuất bản. Hai vị giáo sư này cũng là đồng tác giả quyển sách về kinh doanh bán chạy nhất nhan đề Cạnh tranh vì tương lai (Competing for the Future).

Sách nên đọc

Competing for the Future (1995) Gary Hamel & CK Prahalad, US/UK: Harvard Business School Press.

Competence-based Competition (1994) Gary Hamel & Aime Heene, US/UK: John Wiley.

SỰ KIỂM SOÁT

& TÍNH PHỨC TẠP

Sự cáo chung của quản trị

Michael Hammer

**Tập trung vào các mặt hạn chế
chứ không phải chi phí**

Eli Goldratt

Qua lỗ kim

Peter Senge

Ảnh của Tony Rinaldo



“Ý niệm truyền thống về quản trị
đang tới chỗ cáo chung.”

SỰ CẢO CHUNG CỦA QUẢN TRỊ

Michael Hammer

“

Mô hình truyền thống mà các tổ chức vẫn áp dụng trong hai trăm năm qua là một mô hình “chỉ huy và kiểm soát”, tương tự như những mô hình đã được khởi sự trong những binh đoàn La Mã.

Tư tưởng cơ bản là các cá nhân phải thực hiện những mệnh lệnh, và mệnh lệnh thì bắt nguồn từ cấp cao nhất. Tất cả trí thông minh, tất cả sự khôn ngoan đều nằm trên đỉnh của một tổ chức. Một nhóm người làm ra các quyết định chiến lược căn bản. Và toàn thể những người còn lại trong tổ chức chỉ là những kẻ thừa hành làm những công việc cụ thể, hoặc là cấp quản lý trung gian truyền đạt những chỉ thị từ đỉnh xuống đáy hay truyền thông tin từ đáy lên đỉnh.

Hãy hình dung mô hình đó giống như cơ thể con người: bộ óc ở trên đỉnh và mọi công việc đều được thực hiện bởi các ngón tay ngón chân, và hệ thống dây thần kinh thì làm công việc truyền dẫn thông tin lên xuống.

Ngoại trừ điểm tương đồng đó, còn thì trong các tổ chức, tốc độ chuyển thông tin không như những xung lực của hệ thần kinh, mà như tốc độ của một tảng băng trôi thì đúng hơn!

Tức là, kể từ lúc ra một quyết định nào đó ở trên đỉnh cho tới lúc nó được truyền xuống đến đáy, hoặc lúc một tình hình nào đó phát sinh ở đáy cho tới lúc nó được báo lên đến đỉnh rất có thể là nhiều ngày, nhiều tuần, nhiều tháng, thậm chí nhiều năm đã trôi qua. Và nếu như bạn đang ở trong một môi trường tương đối ổn định và chuyển biến chậm, thì thực tế nêu trên cũng còn khả dĩ. Nhưng trong thế kỷ XXI và, thực ra, trong phần cuối của thế kỷ XX, thì mô hình nêu trên là một mô hình ngớ ngẩn.

Chúng ta đang sống trong một môi trường liên tục bị oanh tạc bởi những biến đổi – điều này nay đã trở thành sáo ngữ thế nhưng nó là sự thực – và chúng ta thậm chí chưa hề tìm cách thích nghi với sự thực này.

Đã có quá nhiều tri thức được tích lũy đến nỗi là sự thay đổi giờ đây đang diễn ra theo số lũy thừa. Không phải là mỗi một mẫu tri thức có thêm sẽ đem lại thêm một chút thay đổi cho thế giới – không phải thế. Mà là, vì mẫu tri thức đó sẽ tương tác với tất cả các tri thức và kinh nghiệm khác sẵn có trong vô số lĩnh vực, do đó nó sẽ có một tác động chồng chất lên mãi. Đó là lý do

vì sao mức độ thay đổi đã trở nên đáng kinh ngạc đến thế.

Hồi năm 1994 tôi được nghe có người nói về viễn thông như vậy: “Trong vòng sáu năm tới đây, chúng ta sẽ có nhiều thay đổi công nghệ hơn là chúng ta đã có trong suốt chín mươi bốn năm qua.” Và dĩ nhiên là người đó đã đúng. Mức độ thay đổi trong mọi lĩnh vực công nghệ sẽ còn tiếp tục gia tăng.

Còn có một yếu tố quan trọng khác đang làm thay đổi triệt để phương thức hoạt động kinh doanh của các tổ chức – đó là khách hàng.

Khách hàng đã đến lúc muốn chúng ta làm theo cách của họ, chứ không phải họ làm theo cách của chúng ta.

Những tổ chức theo kiểu truyền thống đã trưởng thành trong một nền kinh tế áp đặt bởi phía cung, trong đó thiên hạ xếp hàng để mua những gì họ có thể mua được. Sức cầu cao hơn sức cung. Do đó tất cả những gì chúng ta phải làm là tự tổ chức để tối đa hóa việc sử dụng công suất của chúng ta. Để tối đa hóa sản lượng của chúng ta. Điều này tất nhiên đã cho chúng ta các tiêu chuẩn ở một thị-trường-hàng-loạt. Và nếu như khách hàng không thể có được đúng cái mà họ muốn, thì dẫu sao có vẫn còn hơn không.

Ngày nay, trong nền kinh tế mang tính toàn cầu và với công nghệ tăng tiến, hầu hết các ngành đều ở trong tình trạng thặng dư sức cung, thặng dư công suất. Do đó chẳng còn đâu nữa chuyện chúng ta sản xuất bất kỳ cái gì chúng ta thích và khách hàng sẽ chấp nhận nó vì họ không còn có sự lựa chọn nào khác. Ngày

nay khách hàng có nhiều sự lựa chọn, nhiều khả năng lựa chọn. Có nhiều người cạnh tranh nhau giành cùng một đơn đặt hàng và cùng một đồng đô-la của khách hàng.

Vì lẽ đó thành công sẽ đến với những ai có thể làm theo cách mà khách hàng muốn, từ việc đáp ứng một đơn đặt hàng cá biệt, đến việc làm ra được một sản phẩm cá biệt, hay tiến hành công việc kinh doanh theo cách phù hợp nhất với khách hàng.

Ý tưởng về một quy trình vận hành chuẩn mực – được quyết định ở trên đỉnh, rồi được chấp hành một cách nghiêm khắc và được thực hiện bởi những người ở dưới đáy – ý tưởng này thật không còn ý nghĩa gì trong một môi trường mà ở đó bạn cần rất nhiều tính linh hoạt và khả năng đáp ứng những nhu cầu của khách hàng riêng lẻ.

Địa vị hàng đầu mới mẻ của khách hàng này, cùng với sự cạnh tranh quyết liệt hiện nay, cùng với sự thay đổi liên tục về công nghệ và về bối cảnh đang diễn ra quanh ta – tất cả đã khiến cho cái mô hình “chỉ huy và kiểm soát”, hoạch định từ trung ương của các tổ chức theo kiểu truyền thống, trở thành một trò khôi hài. Và đơn giản là mô hình đó sẽ vô hiệu.

Cái chúng ta cần là một kiểu mẫu vận hành rất khác kia. Chúng ta cần những phương thức vận hành mà trong đó có những quyết định được đưa ra bởi những người sát gần với công việc hơn nhiều.

Chúng ta cần một mô hình trong đó những người ở những tuyến đầu, đã được trang bị một chiến lược căn bản do các nhà

quản lý cao cấp của công ty đề ra, sẽ được giao nhiều quyền tự quản và trách nhiệm để tự quyết định công việc. Một mô hình trong đó quản trị vẫn hiện diện, song không phải để điều khiển và kiểm soát hay giám thị, mà là để tạo thuận lợi và tạo điều kiện.

Đảo ngược cuộc cách mạng công nghiệp

Nếu chúng ta cứ khăng khăng bám víu vào điều giả tưởng là mọi sự khôn ngoan đều nằm ở trên đỉnh, thì chúng ta chắc chắn sẽ chỉ có những tổ chức hoạt động tồi.

Chúng ta đã có truyền thống bắt đầu bằng giả định là quản chúng thì đơn giản và có hạn chế. Điều đó có nghĩa là chúng ta phải thiết kế những nhiệm vụ rất, rất đơn giản cho họ làm. Rồi điều này, tới lượt nó, lại dẫn đến những hệ thống và những quy trình tổ chức phức tạp, bởi vì khi mà mọi việc phải làm đều ở quy mô nhỏ bé, rời rạc và bị phân mảnh, thì chúng ta sẽ phải cần đến rất nhiều chi phí để nối kết chúng lại với nhau.

Còn những quy trình phức tạp thì, ngay ở định nghĩa của nó, cứng nhắc, không linh hoạt, chất lượng thấp và phí tổn cao. Toàn bộ những chi phí đó khiến cho các tổ chức nói trên khó mà cung ứng những sản phẩm cần thiết một cách mau lẹ và có sức cạnh tranh.

Chúng ta phải bắt đầu từ đầu kia của cây gậy. **Chúng ta phải bắt đầu bằng tiền đề rằng cái chúng ta cần chính là những quy trình có hiệu suất cao.** Những quy trình có hiệu suất

cao thì phải đơn giản (cái phức tạp không bao giờ tiến hành tốt được). Mà những quy trình đơn giản lại đòi hỏi những công việc phức tạp.

Điều đó có nghĩa là những cá nhân phải làm những phần việc lớn hơn của việc cần làm, thay vì chỉ những mảnh công việc bị cô lập. Và công việc lớn hơn đòi hỏi những cá nhân thông thạo hơn. Do đó, trên thực tế, điều này biểu thị một sự đảo ngược của cuộc cách mạng công nghiệp.

Trước cuộc cách mạng công nghiệp, bạn có những nghệ nhân là những thợ thủ công lành nghề, họ làm toàn bộ công việc, toàn bộ quy trình để – nói theo thuật ngữ tái lập của chúng ta – sáng tạo ra giá trị cho một khách hàng. Họ là, nếu dùng một từ hiện đại – những “nhà chuyên nghiệp”. Họ chịu trách nhiệm tiến hành công việc, chịu trách nhiệm bảo đảm hoàn tất thành quả của công việc.

Cuộc cách mạng công nghiệp đã giới thiệu ý tưởng về một người công nhân không cần động não, một người công nhân không có trách nhiệm hay thẩm quyền đưa ra các quyết định, và chỉ có những nhiệm vụ mù mẫm phải thực hiện, và thực hiện dưới con mắt dò xét của một người giám thị.

Đã có một thời, khi mà chúng ta có sự phát triển kinh tế và một nền kinh tế áp đặt bởi phía cung, khi mà những yêu cầu đặt ra là tiêu chuẩn hóa, đồng dạng hóa, và chỉ cốt “xuất xưởng”, cuộc cách mạng công nghiệp rất là huy hoàng. Chỉ có điều là cuộc cách mạng đó đã đi đến điểm cuối của đời sống có ích của

nó. Chúng ta chẳng còn cần đến những gì nó có thể đem lại cho chúng ta nữa.

Chúng ta cần trở lại với ý tưởng rằng người ta phải chú trọng vào kết quả cuối cùng, chứ không phải vào nhiệm vụ hay hoạt động riêng biệt của họ. Thế thì cái gì sẽ tạo ra một kết quả cuối cùng? Một quy trình. Không phải một nhiệm vụ cá lẻ, mà là một tập hợp nhiều nhiệm vụ.

Bởi lẽ những quy trình không phải lúc nào cũng có thể được thực hiện bởi những cá nhân riêng lẻ, chúng ta trở lại với ý tưởng về một nhóm. Một nhóm ở đây không còn là một dây chuyền lắp ráp, mà là một tập hợp những cá nhân. Một nhóm người với nhiệm vụ chung là để sáng tạo ra một kết quả cuối cùng. Để thực hiện toàn thể quy trình, chứ không phải những đoạn nhỏ của quy trình. Và để đem thành quả của họ đến với khách hàng.

Như vậy đây là một môi trường tập trung vào khách hàng, do khách hàng chủ đạo, trong đó những nhóm người chuyên nghiệp, với quyền tự quản và trách nhiệm, sáng tạo ra những kết quả. Và họ làm điều đó không phải dưới con mắt răn đe của một ông giám thị mặt mũi nghiêm khắc, mà là dưới sự giám hộ tử tế của một người phụ trách tư vấn.

Trên thực tế, “người phụ trách” này trở thành một huấn luyện viên. Một người có vai trò cố vấn, hỗ trợ, tạo thuận lợi nhằm tạo điều kiện cho những thành viên của nhóm hoàn thành được công việc của họ. Song không dựa trên tiền đề rằng những

người phụ trách thì thực sự đã được trang bị tốt hơn để làm công việc ấy. Bởi vì, xin nói thẳng, nếu quả là họ đã được trang bị tốt hơn để làm, thì chắc như đinh đóng cột là họ sẽ làm công việc ấy. Mà đúng hơn năng lực của họ là ở chỗ làm đòn bẩy và nâng cao năng lực của nhóm.

Phát triển cá nhân

Một trong những hiện tượng làm tôi chú ý là chúng ta có khuynh hướng vội vã liên kết những điều kiện thoáng qua với những điều kiện lâu dài. Chúng ta có khuynh hướng nghĩ rằng nếu một sự vật là như thế nào thì tức là nó đã luôn là như thế và sẽ vẫn luôn là như thế. Thực ra, điều đó không đúng mấy may nào cả.

Chúng ta đã chấp nhận, có lẽ là trong 50, 60, 90 năm qua, một tổ chức theo hệ thống cấp bậc mà trong đó mô hình phát triển cá nhân là sự đề bạt theo cấp bậc. Và chúng ta đã quen xử sự như thể đó là cách thức của mãi mãi về sau.

Ý tưởng đó là, nếu tôi làm việc tốt, tôi sẽ được đề bạt lên một địa vị mà tôi có thể giám thị những người khác làm việc. Và kể đó là giám thị của những giám thị và vân vân. Đây là một ý tưởng hão huyền. Nó chỉ có ý nghĩa nếu như bạn tin rằng công việc quan trọng nhất phải làm là giám thị.

Trong loại môi trường mà chúng ta đang bàn đến ở đây, công việc thực sự, nghề nghiệp, giá trị gia tăng, là nằm ở

trong công việc được thực hiện bởi những nhóm chuyên nghiệp. Và sự thăng tiến thì không theo cấp bậc từ dưới lên trên, mà là theo chiều ngang, thông qua sự tăng trưởng.

Mô hình mà tôi trở lại là mô hình của các nhà chuyên nghiệp và các tổ chức dịch vụ chuyên nghiệp.

Thí dụ như trong một toán y tế, mục tiêu của người bác sĩ không phải là được đề bạt lên làm giám thị của những bác sĩ khác, rồi làm giám thị của những giám thị các bác sĩ. Mà mục tiêu của anh là từ một bác sĩ trẻ chỉ có khả năng thực hiện những quy trình đơn giản, trở thành một bác sĩ thành thạo hơn, có khả năng thực hiện những quy trình phức tạp hơn, và cuối cùng là thành một người hàng đầu trong lĩnh vực của mình, có thể xử lý được những trường hợp phức tạp nhất.

Tính chất của công việc không thay đổi. Bản chất của địa vị không thay đổi. Mà chỉ có năng lực cá nhân và mức độ thành thạo mà anh ta có thể đem đến cho công việc là thay đổi thôi. Cùng với tính phức tạp của những tình huống mà anh ta có thể xử lý.

Đó chính là mô hình phát triển cá nhân mà những doanh nghiệp của thế kỷ XXI sẽ đưa ra – nếu những người nào làm tốt công việc của mình thì họ quý báu đến nỗi không được đưa họ vào công việc quản trị.

Quản trị khi đó sẽ trở thành một nghề rất riêng biệt. Giống như trong thể thao vậy, mối tương quan giữa việc là một cầu thủ xuất sắc với việc là một huấn luyện viên xuất sắc thực ra là rất ít.

Nếu bạn chơi rất giỏi trên sân, điều đó không có nghĩa là bạn sẽ rất giỏi ở bên lề sân. Và ngược lại.

Chúng ta cần phải nhận thức rằng quản trị tự nó là một nghề thực sự, với nhận dạng riêng của nó, và không phải cứ đơn giản là hễ tôi đã hoàn thành một số việc thì tôi sẽ thành một người quản lý.

Nếu tôi có tài năng và năng lực phát huy người khác, khi đó tôi sẽ trở thành một nhà quản lý. Bằng không, tôi sẽ bám chắc lấy đồ nghề của tôi và làm công việc mà tôi làm được tốt nhất. Và học thêm. Và làm nhiều hơn. Với mục tiêu là qua thời gian tôi sẽ làm càng tốt hơn, dù trong việc xử lý các đơn hàng hay trả lời các thư hỏi giá của khách hàng hay phát triển sản phẩm mới.

Tôi sẽ tự làm nhiều hơn cho công việc, tăng thêm giá trị cho nhóm của tôi, có khả năng xử lý những tình huống phức tạp hơn và sáng tạo ra nhiều giá trị hơn cho công ty và cho khách hàng của tôi. Và, như thế, tôi sẽ có một tương lai tốt đẹp hơn được bảo đảm cho tôi, cả về mặt địa vị và sự công nhận bên trong tổ chức lẫn về mặt đền bù tài chính.

► Vậy thì điều gì sẽ xảy ra đối với ý niệm truyền thống về quản trị như ta biết hiện nay?

Ý niệm truyền thống về quản trị đang tới chỗ cáo chung. Ý nghĩ cho rằng quản trị tự nó là một ý tưởng quan trọng và là một phần quan trọng của một tổ chức, là một ý nghĩ đã lỗi thời.

Tôi cho là chúng ta sẽ có ba loại người trong một tổ chức

tương lai. Chúng ta có tuyệt đại đa số là những người làm việc tạo ra giá trị gia tăng, những người làm công việc đích thực – gồm cả các việc thông thường hay việc đòi hỏi sáng tạo cao. Tiếp đó ta có một bộ khung nhỏ các huấn luyện viên để tạo thuận lợi và tạo điều kiện cho số đông trên đây. Và cuối cùng ta có một nhóm các người lãnh đạo, là những người điều khiển tổ chức.

Những người lãnh đạo này có sự khôn ngoan, tài năng và sự sâu sắc để quyết định phương hướng của tổ chức, và để tạo ra một môi trường trong đó mọi người khác có thể hoạt động. Họ sẽ không phải là những nhà quản lý quan liêu đã đi lên qua những cấp bậc. Họ sẽ thực sự là những nhà doanh nghiệp, dù là trong khung cảnh của một tổ chức lớn.

Hiện nay các nhà doanh nghiệp rất dễ có thể là 30 tuổi hay 60 tuổi. Vì thế tôi cho rằng không nhất thiết phải là những người nhiều tuổi nhất ngồi ở trên đỉnh của một tổ chức.

Bạn có thể có những người thực hiện ở tuyến đầu là những người lớn tuổi đã trưởng thành qua quá trình nghề nghiệp, mà ảnh hưởng của họ được cảm nhận không phải thông qua việc chỉ huy người khác mà thông qua sự khôn ngoan họ thu lượm được, bằng khả năng chia sẻ với người khác và bằng cung cách mẫu mực họ có thể đem đến với công việc của họ.

Do đó, tài năng, chứ không phải là sự vượt trội, sẽ đưa người ta tới các vai trò lãnh đạo trong tổ chức của tương lai.

Trong giai đoạn trung gian, tôi dự báo rằng số lượng các

nhà quản lý bình quân trên đầu người trong các tổ chức sẽ nhanh chóng giảm xuống còn 50% so với hiện nay. Và trong trường kỳ, tôi ngờ rằng con số đó sẽ còn giảm xuống hơn nhiều nữa.

Trong doanh nghiệp của thế kỷ XXI, có thể chúng ta chỉ có từ 20% đến 25% số các nhà quản lý mà chúng ta hiện có. Và họ sẽ chẳng phải là những người duy nhất có địa vị cao trong tổ chức. Sự nghiệp của các cá nhân cũng sẽ có những quỹ đạo khác hơn là chỉ thăng tiến vào cấp quản trị.

Để tìm một hình mẫu cho các điều nói trên đây, chúng ta có thể nhìn vào một đơn vị bán hàng, ở đó có một sự khác biệt rất lớn giữa việc là một đại diện bán hàng có hiệu quả với việc là một trưởng phòng bán hàng có hiệu quả. Thực ra, làm một trưởng phòng bán hàng không có nghĩa là được lãnh tiền nhiều hơn một đại diện bán hàng. Có những mô hình khác nhau cho cả hai chức vụ, có những con đường sự nghiệp khác nhau, và mục tiêu thực sự không phải là được thăng cấp mà là tối đa hóa hoạt động của tổ chức như một tổng thể.

Những khác biệt về văn hóa

Có các nền văn hóa thích hợp với cái mô hình này hơn so với các nền văn hóa khác. Cũng giống như sự tăng trưởng của cuộc cách mạng công nghiệp đã chứng kiến sự chuyển đổi trong cán cân quyền lực kinh tế (có những nước thích ứng với nó nhanh hơn và sẵn sàng hơn so với các nước khác), tôi cũng nghĩ tương

tự như vậy rằng cái tổ chức của thế kỷ XXI, hậu công nghiệp đó sẽ hoạt động tốt hơn trong một số nền văn hóa so với các nền văn hóa khác.

Những đặc điểm mà tổ chức đó đòi hỏi là, một mặt, một định hướng đổi mới, thay đổi và trách nhiệm cá nhân, và đồng thời, sự hợp tác nhóm, một mức độ vị tha nhất định để mà tập trung vào khách hàng, cùng với sự thành đạt thực sự về giáo dục và năng lực để có thể xử lý được những công việc phức tạp hơn.

Có những môi trường nhất định có vẻ như sẽ thích ứng tốt với điều này, và có những môi trường thích ứng kém hơn.

Ví dụ như Hoa Kỳ, mà rõ ràng là nơi cho tới nay tôi biết rõ nhất, phù hợp với bức tranh này dưới nhiều khía cạnh, song tất nhiên không phải tất cả mọi khía cạnh. Cá nhân chắc chắn là có vai trò mạnh mẽ trong nền văn hóa Mỹ. Cái ý tưởng về đổi mới và thay đổi vốn là những điều thích hợp với người Mỹ. Nhưng những tiêu chuẩn giáo dục Hoa Kỳ thì không đúng như yêu cầu; và vấn đề này đã được thừa nhận như một vấn đề mà cả khu vực công và khu vực tư đều đang quan tâm và đang cố làm một điều gì đó.

Mặt khác, nếu bạn nghĩ về một nền văn hóa quản lý như nước Đức, thì ý tưởng chuyển giao trách nhiệm và thẩm quyền từ đỉnh của hệ thống tôn ti xuống tới dưới đáy là một ý tưởng bị lên án. Người Đức là bậc thầy của khái niệm “bộ tham mưu”, theo đó những kế hoạch căn kẽ được soạn thảo ra ở trung tâm bởi những bộ óc tốt nhất, và rồi sẽ là trách nhiệm của những cá nhân thi hành ở trên mặt trận để thực hiện các kế hoạch đó.

Tôi cho rằng thái độ đó đã ăn sâu trong xã hội Đức, không phải chỉ ở những nhà lập kế hoạch trung ương và những nhà quản lý cao nhất, mà ngay ở những công nhân tuyến đầu, những người này không hề muốn được quyền tự trị và trách nhiệm mà cái kiểu vận hành mới này sẽ đem đến cho họ.

Ở Nhật, người ta đã khá thích hợp với công việc tập thể và với sự chú trọng khách hàng, song mặt khác lại ít dễ chịu với ý tưởng làm công việc một cách khác đi và thực hiện những thay đổi triệt để, cơ bản đối với cung cách quản lý các tổ chức của họ. Do đó có thể họ cũng sẽ thấy rằng họ có nhiều khó khăn hơn trong việc thích ứng với mô hình mới này.

Mỗi nền văn hóa đều có những lợi thế và bất lợi thế, vì vậy vẫn còn phải chờ xem ai là người sẽ vượt lên hàng đầu. Tôi sẽ không có khả năng chọn ra người chiến thắng tối hậu. Nhưng nếu phải đoán thì tôi cho rằng những nền văn hóa có lẽ sẽ thích ứng tốt với mô hình này là Hoa Kỳ, Anh, một số nước Scandinavi, châu Mỹ La tinh và vài nền kinh tế đang nổi lên của vùng ven Thái Bình Dương. Một loạt các nền kinh tế từng thành công trong “kỷ nguyên công nghiệp” và cổ điển hơn sẽ gặp rất nhiều khó khăn trong sự chuyển đổi này.

► *Một số nền kinh tế đang nổi lên không hề có liên quan gì nhiều với kỷ nguyên công nghiệp từ đầu. Ông có nghĩ là có lẽ các nền kinh tế này sẽ đi thẳng đến mô hình mới mà ông đang mô tả chăng?*

Có, tôi nghĩ thế. Các nền kinh tế đó thực sự xuất phát nói

theo ngạn ngữ như “tờ giấy trắng”, do vậy sẽ đòi hỏi ít sự thích ứng hơn.

Đây là một hiện tượng nhiều người đã biết, chẳng hạn, những nước đưa vào sử dụng công nghệ ở thời kỳ mới hơn so với các nước khác thì sẽ có lợi thế đưa vào sử dụng những dạng công nghệ mới nhất.

Có người nói rằng sự thành công về kinh tế của Nhật trong những năm 1970 và 1980 là kết quả của việc toàn bộ các nhà máy công nghiệp của họ đã bị tan tành trong Thế chiến thứ hai, do đó đã buộc họ phải bắt đầu lại từ đầu.

Mặt khác, Hoa Kỳ vẫn còn có một hệ thống các nhà máy công nghiệp nguyên vẹn nên đã đứng cảm tiền vào những năm 1970 và 1980 với các nhà máy được trang bị từ những năm 1930.

Nếu bạn xuất phát muộn hơn, bạn sẽ có ít những gánh nặng từ quá khứ phải khắc phục hơn. Vì vậy tôi nghĩ rằng ở đây có một cơ hội thực sự cho những nền kinh tế tương đối trẻ hơn để nhảy vọt lên một vị trí rất thuận lợi.

Tổ chức như những đội bóng đá

Mô hình tôi dùng để mô tả doanh nghiệp của thế kỷ XXI là mô hình của một đội bóng đá Mỹ. Và tôi không định nói bóng đá World Cup, tôi muốn nói bóng đá Mỹ.

Các chi tiết của môn thể thao này không quan trọng gì.

Điều quan trọng ở đây là đội bóng được tổ chức trước hết dựa theo các quy trình của nó: có một quy trình tấn công và một quy trình phòng thủ, và một nhóm người thực hiện mỗi quy trình đó.

Mỗi cá nhân trong đội đều tập trung chú ý vào mục tiêu, điều này bao hàm sự hợp tác với những người khác trong khi thi hành các bốn phận cụ thể của riêng mình.

Toàn đội bóng có một huấn luyện viên mà công việc của ông ta là hướng dẫn đội bóng thực hiện các quy trình của nó; nhưng lại cũng có một huấn luyện viên tấn công và một huấn luyện viên phòng thủ. Cùng lúc đó, mỗi cá nhân lại có một người chúng ta gọi là huấn luyện viên cá nhân, với công việc là chăm lo sao cho cá nhân đó phát huy tối đa tiềm năng của mình để đóng góp vào sự trình diễn chung của toàn đội.

Chính do sự tập trung đồng thời vào cả quy trình lẫn đội bóng nói chung, cũng như vào từng cá nhân và năng lực của anh ta, mà tôi cho là đây là mô hình chúng ta nhắm tới về mặt cơ cấu tổ chức.

Cơ cấu này có một chút lỏng lẻo, một chút mơ hồ – đó vừa là nhược điểm lại vừa là lợi thế rất lớn. Trong một môi trường thay đổi, bạn không cần một cơ cấu quá cứng nhắc. Bạn cần một cơ cấu cho phép bạn thích ứng.

Điều đó có nghĩa là, trên cơ sở vận hành, có rất nhiều mơ hồ và bất định. Và nó đòi hỏi những thái độ mới từ những người làm việc trong tổ chức. Họ sẽ phải học cách đừng tìm kiếm một sự điều khiển rõ ràng từ một giám thị duy nhất, mà phải hoạt động được trong một môi trường của những yêu cầu cạnh tranh

và cơ bản là cố gắng giải quyết những mục tiêu khác nhau mà tất cả đều đồng thời có giá trị.

Nên nhớ điều quan trọng là quỹ đạo mà ta đã mô tả không phải là của riêng tôi. Cá nhân tôi chẳng muốn điều đó. Sở thích của tôi không có liên quan gì đến nó cả.

Đây là điều không thể tránh khỏi. Nếu bạn xuất phát từ tiền đề là ta phải tập trung vào khách hàng, thì mọi việc sẽ đi theo hướng đó không sao tránh khỏi. Nếu bạn cho rằng chúng ta đang chuyển từ một nền kinh tế do bên cung chi phối qua một nền kinh tế do bên cầu chi phối thì những điều tôi đã nêu trên đây cũng chắc chắn sẽ đến, xét theo nghĩa là một phương thức hoạt động hiệu quả và đáng mong muốn nhất.

➤ Ông có lời khuyên nào cho người lãnh đạo một doanh nghiệp của thế kỷ XXI?

Tôi có một nhận xét rất đơn giản căn cứ trên những gì tôi đã thấy ở nhiều công ty: **Nếu bạn nghĩ rằng bạn tốt rồi, bạn chết.**

Điều cốt yếu của thành đạt là sự khiêm tốn – một nhận thức rằng thành công trong quá khứ hoàn toàn không có hàm ý gì về thành công trong tương lai. Và rằng thế giới đã biến đổi quá nhiều đến mức những công thức để thành công trong ngày hôm qua hầu như chắc chắn sẽ là những công thức để thất bại trong ngày mai.

Tôi cho rằng sự khiêm tốn tiếp thu và sự nhận thức rằng chúng ta phải tự tái tạo mình cho khách hàng, sẽ là điểm khác biệt giữa những người sẽ tồn tại và phát đạt trong thế kỷ XXI với những người sẽ trở thành những dòng ghi chú dưới cuối trang sử. ॥

Michael Hammer

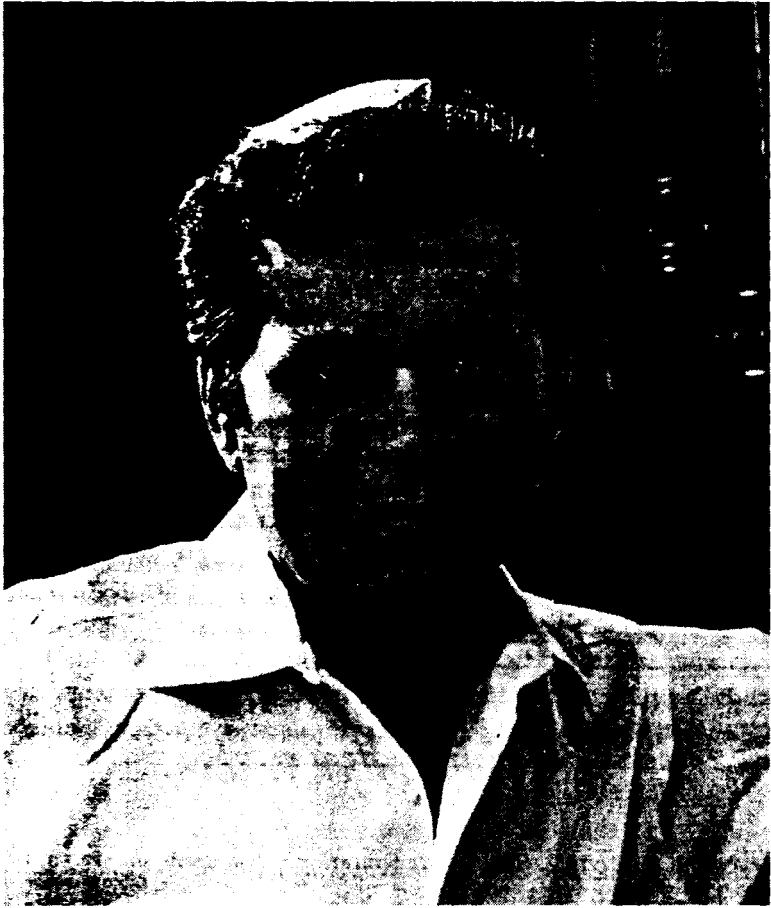
Michael Hammer đã được thừa nhận trên khắp thế giới là người khởi xướng các ý niệm “tái lập” và “tập trung quy trình”, những ý tưởng đã thực sự làm biến đổi thế giới kinh doanh hiện đại. Nguyên là một giáo sư khoa học vi tính ở Viện công nghệ Massachusetts, ông là người sáng lập một hãng tư vấn thành công cũng nhà thông thái kiệt xuất về quản lý kinh tế của thập niên 1990, được báo New York Times coi là một trong số các nhà diễn thuyết được ưa chuộng nhất. Những buổi hội thảo của ông đã thu hút hàng ngàn người tham dự mỗi năm. Ông là tác giả các bài báo nhan đề “Công việc tái lập: dừng tự động hóa, xóa sạch” đăng trên tập san Harvard Business Review, và là đồng tác giả với James Champy của quyển sách bán chạy nhất trên thế giới Tái lập công ty (Reengineering the Corporation).

Sách nên đọc

Beyond Reengineering: How the reengineering revolution is shaping our world and lives (1996) US/UK: HarperCollins.

The Reengineering Revolution: A handbook (1995) Michael Hammer & Steven A Stanton, US/UK: HarperCollins.

Reengineering the Corporation: A manifesto for business revolution (1993) Michael Hammer & James Champy, US: Harper Business/UK: Nicholas Brealey (quyển sách này đã được dịch và xuất bản thuộc tủ sách “Kinh tế và phát triển” của *Thời báo Kinh tế Sài Gòn*).



“Mục tiêu không phải là tiết kiệm
tiền mà là làm ra tiền.”

TẬP TRUNG VÀO CÁC MẶT HẠN CHẾ CHỨ KHÔNG PHẢI CHI PHÍ

Eli Goldratt

“

Không ngừng cải tiến sẽ trở thành một vấn đề ngày càng quan trọng khi chúng ta bước vào thế kỷ XXI, bởi vì bây giờ nhìn đâu cũng thấy cạnh tranh trở nên quyết liệt hơn bao giờ hết. Và chính công nghệ tiên tiến đã kích thích sự cạnh tranh này. Tại sao? Bởi vì công nghệ tiên tiến không ngừng cung cấp cho chúng ta nguyên vật liệu “đã tốt nay còn tốt hơn”, đến mức trong nhiều trường hợp một kỹ sư hạng xoàng sử dụng những vật liệu hiện nay cũng có thể chế tạo ra được sản phẩm tốt hơn nhiều so với sản phẩm mà một kỹ sư ngoại hạng có thể chế tạo được từ những vật liệu có được hồi 10 năm trước đây.

Phong trào sản phẩm mới – được kích thích bởi những sự cải thiện vượt bậc về khả năng của nguyên vật liệu – đang làm thay đổi và đảo lộn nền kinh tế. Bởi vì trong khi năng suất và chất lượng sản phẩm được cải thiện nhanh chóng thì giá cả của sản phẩm lại hạ xuống, hoặc chí ít là vẫn ổn định.

Kết quả là, các công ty chịu sức ép phải bán được nhiều hơn, nghĩa là họ cần phải liên tục đưa ra sản phẩm mới. Tới lượt nó, việc ra đời liên tục sản phẩm mới, với những tính năng và chất lượng tốt hơn mà giá cả lại hạ hơn, càng làm cho thị trường trở nên rối rắm và có tính cạnh tranh nhiều hơn. Và vậy là các công ty càng ngày càng cần có nhiều sáng kiến để có sản phẩm bán ra. Một vòng lẩn quẩn khắc nghiệt, hay đúng hơn, đó là một cuộc đua khắc nghiệt.

Cạnh tranh gia tăng khiến các công ty nhận thức được rằng hiện họ đang đứng ở vị trí nào không phải là điều quan trọng cho lắm. Điều cốt tử là phải tham gia được vào tiến trình cải tiến không ngừng không thì chỉ trong vài năm bạn sẽ rút dài. Và sau vài năm nữa thì bạn sẽ hoàn toàn biến mất.

Theo nghĩa cũ – xuyên suốt thế kỷ XX – sự cải tiến không ngừng dựa trên khái niệm mà tôi gọi là “thế giới của chi phí”. Hãy xem một tổ chức như một dây chuyền bao gồm nhiều khâu. Người thì lo thu mua nguyên vật liệu, người thì thiết kế sản phẩm, người khác chế tạo phụ kiện, v.v... và v.v... Nếu bạn muốn cải tiến dây chuyền này một cách liên tục thì bạn nên tập trung nỗ lực của mình vào đâu? Chỉ có hai lựa chọn chính: hoặc bạn chọn những hành động nhằm giảm chi phí hoặc bạn chọn những hành động

nhằm tăng số lượng (bán được). Bạn có thể cố làm cả hai cách nhưng mà chẳng đơn giản đâu. Triết lý quản lý hướng dẫn việc giảm chi phí lại khác xa với triết lý quản lý hướng dẫn việc tăng số lượng.

Vậy hãy giả thiết bạn tập trung vào việc giảm chi phí. Câu hỏi đầu tiên đặt ra là: chi phí chảy ra ở đâu? Và câu trả lời là: ở từng bộ phận và ở mọi bộ phận, ở mọi khâu của dây chuyền. Cũng giống hệt như khi đặt câu hỏi: cái gì quyết định trọng lượng của sợi dây chuyền? Tất nhiên, trọng lượng sợi dây chuyền được quyết định bởi trọng lượng của từng khâu và của mọi khâu. Nó là tổng cộng của hết thảy các trọng lượng riêng lẻ. Do đó nếu bạn giảm trọng lượng một khâu nào đó, bớt đi, ví dụ như 100g, thì tổng trọng lượng của sợi dây chuyền sẽ giảm 100g so với trước. Điều này tạo cho chúng ta cảm tưởng rằng mỗi cải tiến ở mỗi khâu sẽ là một cải tiến của toàn bộ dây chuyền. Triết lý nền tảng trở thành: tình trạng của tổng thể chính là tổng các tình trạng cục bộ. Đó là triết lý có vai trò thống trị trong kinh doanh suốt thế kỷ qua. Theo triết lý đó, một quá trình cải tiến không ngừng – trong đó trọng tâm là giảm chi phí – có nghĩa là theo nguyên tắc Pareto, cố gắng tập trung vào 20% những vấn đề là nguyên nhân gây ra 80% sự lãng phí. Nhưng kết quả thực hiện lại rất chậm, và cách tư duy “chi phí” này có thể dẫn tới những sai lầm tai hại. Đúng hơn, nó chính là nguồn gốc của thất bại ở nhiều công ty.

Hãy lấy trường hợp International Harvester. Hồi năm 1980 họ gặp một số khó khăn. Họ bị thua lỗ lần đầu tiên trong 30 năm. Và vì thế họ cho tổng giám đốc nghỉ hưu và sử dụng một người

mới. Vị tân tổng giám đốc này bước vô và nói: “OK, từ nay trở đi chúng ta sẽ làm đúng cách.” Công việc đầu tiên của ông ta là yêu cầu tính xem họ sản xuất tất cả bao nhiêu bộ phận sản phẩm – có tới hàng chục ngàn bộ phận. Đối với từng bộ phận ông ta lại muốn biết: tốn hết bao nhiêu tiền để sản xuất ra bộ phận đó? Và nếu như có thể mua được bộ phận đó từ bên ngoài thì tốn hết bao nhiêu? Sau đó ông ta quyết định rằng mọi chi tiết sản phẩm nào mà việc tự sản xuất tốn kém hơn là mua thì phải bắt đầu được mua từ bên ngoài, đồng thời cắt bỏ công suất dư thừa. Và công ty thực hiện quyết định này trên một quy mô lớn.

Bạn có thể tưởng tượng được điều gì đã xảy ra. Có thể giảm bớt nhân sự nhưng làm sao giảm bớt máy móc hay nhà xưởng? Hậu quả là, theo các tính toán “chi phí”, mức chi thực tế gia tăng chứ chẳng giảm. Bởi vì một mặt, ông ta chủ yếu là cắt giảm các biến phí chứ không phải các chi phí cố định, và mặt khác giờ đây ông ta còn phải trả tiền cho các nhà cung cấp những bộ phận mua từ bên ngoài vào.

Sau ba tháng ông ta yêu cầu kiểm tra lại mọi việc. Và dĩ nhiên các kết quả đều sai lệch. Những bộ phận sản phẩm công ty còn tiếp tục sản xuất phải gánh toàn bộ các chi phí cố định vốn dĩ trước kia vẫn được san sẻ cho các bộ phận mà nay mua ở ngoài vào. Do đó các tính toán chi phí cho thấy chưa phải là đã hết những bộ phận sản phẩm mà nếu mua vào thì rẻ hơn. Và thế là họ ngừng sản xuất những bộ phận này để mua từ ngoài vào. Họ làm như thế trên quy mô cực lớn.

Quý tư đến và tất nhiên là những kết quả cuối cùng chẳng

tốt chút nào. Vị tổng giám đốc điều hành nọ quyết định tập trung vào một sự đầu tư lớn nhất của ông ta – đầu tư vào các nhà máy lắp ráp. Người ta báo cáo rằng các nhà máy này đều làm ăn hiệu quả nhưng ông tổng giám đốc điều hành bảo: “Khoan. Chúng ta tính toán hiệu quả dựa trên mức hai ca làm việc, năm ngày một tuần. Nhưng những nhà máy này đã được đầu tư cho ba ca làm việc, một tuần bảy ngày. Trên cơ sở đó thì các nhà máy lắp ráp đang hoạt động chưa tới 50% hiệu quả.” Thế rồi ông ta huy động toàn bộ các nhà máy lắp ráp làm việc ba ca, một tuần bảy ngày. Và trong quá trình đó, dĩ nhiên ông ta tạo ra thành phẩm tồn kho khắp nơi. Chẳng bao lâu, những bản báo cáo tài chính của công ty cho thấy là công ty đang làm ra nhiều lãi thực. Sao vậy? Bởi vì ông ta đã chuyển nhiều chi phí cố định vào hàng tồn kho, và theo lối kế toán chi phí cố định của chúng ta thì hàng tồn kho là tài sản có chứ không phải tài sản nợ. Cuối năm đó, có vẻ như công ty lại tạo ra lợi nhuận. Vị tổng giám đốc điều hành nọ được thưởng và lập tức từ chức. Tiếp sau đó là cả chục ngàn người bị thôi việc còn người kế nhiệm của ông ta đã phải hết sức vất vả chỉ để cứu vãn được một phần ba công ty.

Đó là những hậu quả điển hình của những điều giả định bắt nguồn từ “thế giới chi phí”: cho rằng cách mà ta tính toán chi phí của các bộ phận sản phẩm sẽ phản ánh số chi phí mà ta có thể tiết giảm được nếu ngưng sản xuất chúng và mua từ bên ngoài vào; cho rằng huy động một nguồn lực – làm cho chúng hoạt động nhiều hơn – thì đồng nghĩa với việc sử dụng một nguồn lực – làm ra lợi nhuận; cho rằng tồn kho là một tài sản có; cho rằng chi phí sản xuất là cơ sở quyết định giá bán.

► **Nếu phương pháp kế toán chi phí truyền thống là cách thức sai lầm để đo lường sự cải tiến, vậy theo ông cách thức đúng là gì?**

Nếu bạn đã chấp nhận rằng để tồn tại trong kinh doanh, công ty của bạn phải dẫn thân vào một quá trình cải tiến không ngừng, bạn còn chưa thấy rõ bí quyết không phải là ở việc giảm chi phí sao? Con đường cải tiến bằng cách giảm chi phí này là hữu hạn. Nó bị hạn chế bởi số không. **Thay vào đó, điều thực sự quyết định sự thành công của công ty chính là sản lượng**, có nghĩa là mức độ công ty tạo ra tiền bạc thông qua doanh số.

Trở lại phép so sánh với sợi dây chuyền. Ta chỉ đạt được sản lượng ở cuối sợi dây chuyền thông qua những nỗ lực của tất cả các khâu. Nếu có một khâu bị thất bại thì sản lượng ắt sẽ bị thiệt hại. Sự chuyển đổi từ việc chăm chú vào chi phí sang việc chăm chú vào sản lượng cũng giống như sự chuyển đổi từ chỗ tập trung vào trọng lượng của sợi dây chuyền sang tập trung vào sức bền của nó. Cái gì quyết định sức bền của sợi dây chuyền? Dĩ nhiên câu trả lời là cái khâu yếu nhất của nó. Vậy, ví dụ như, bạn cải tiến một khâu nào khác – dù là tăng gấp ba sức bền – thì liệu bạn có thể tác động được đến sức bền chung của sợi dây chuyền không? Không đâu.

Ngay vào phút giây bạn chuyển sang lấy sản lượng làm yếu tố quyết định, bạn sẽ nhận ra rằng hầu hết các cải tiến ở hầu hết các khâu không hề giúp ích gì cho hoạt động của dây chuyền. **Tình trạng toàn cục không phải là tổng của các tình trạng cục bộ.** Cách nghĩ này là một bước ngoặt quan trọng ra khỏi

cung cách quản lý doanh nghiệp của chúng ta trong suốt thế kỷ XX.

Trong thập niên 1980 người Nhật bắt đầu dạy chúng ta rằng, trong cuộc cạnh tranh ác liệt, sản lượng chính là yếu tố chủ đạo – rằng khách hàng là thượng đế; rằng bạn phải làm mọi điều để tạo ra sản lượng; và rằng tồn kho không phải là tài sản có mà là tài sản nợ. Tới nay, chúng ta thấy rằng những ý tưởng đó ngày càng được tiếp nhận nhiều hơn. Vấn đề là hầu hết các nhà quản lý không hiện thực hóa những sự thay đổi trong triết lý quản lý. Họ chưa được học cách vận hành khi mà điều kiện tổng thể không phải có được thông qua nhiều điều kiện cục bộ; khi phần lớn cải tiến cục bộ không thực sự đóng góp được gì cho hoạt động chung.

Phát triển sản lượng

Một khi chúng ta đồng ý với tính quyết định của sản lượng – sức bền của sợi dây chuyền – lập tức câu hỏi bật ra là: làm sao nhận diện được khâu yếu nhất trong tổ chức? Vì nếu chúng ta không làm được điều đó và cảm thấy hài lòng với bất kỳ cải tiến nào mà chúng ta có thể thực hiện được, thì ít có cơ may cải tiến tổ chức cũng như sản lượng của chúng ta.

Trong quyển sách *Mục tiêu (The Goal)* tôi đã phác họa quy trình cải tiến không ngừng trong trường hợp khâu yếu nhất là hữu hình – chẳng hạn một ách tắc trong sản xuất. Tuy nhiên, rủi thay, khâu yếu nhất trong hầu hết các tổ chức lại không có tính hữu

hình! Mà là một chính sách đã được chuyển hóa thành một khuôn mẫu xử sự.

Làm sao nhận diện được khâu yếu đó? Chỉ tìm kiếm những khuôn mẫu ứng xử sai hoặc những chính sách sai hoặc những số đo sai thì chưa đủ – công ty nào cũng có hằng hà sa số những cái như vậy. Vì thế câu hỏi đưa ra là: đâu là chỗ yếu cơ bản nhất mà chúng ta cần phải tập trung cải tiến? Vấn đề cốt lõi, khâu yếu nhất là gì? Và một khi bạn nhận dạng được khâu yếu nhất đó rồi, bạn sẽ đối mặt với một câu hỏi khác: phải thay thế khâu đó bằng cái gì? Tìm ra được chính sách sai lầm – khâu yếu nhất – đó là bước khởi đầu chẳng phải tầm thường. Nhưng tìm ra được cái thay thế cho chính sách sai lầm đó – hay nói cách khác, tạo ra chính sách đúng đắn – còn khó khăn hơn nhiều.

Vậy là chúng ta phải đối mặt với hai câu hỏi. Một là: thay đổi cái gì? Nói cách khác, đâu là khuôn mẫu xử sự sai lầm cốt lõi trong công ty? Và hai là: thay đổi thành cái gì?

Nhưng rồi lập tức lại sẽ có câu hỏi thứ ba. Bởi vì, nói về một khuôn mẫu xử sự sai lầm tức là chúng ta đang thay đổi một điều rất sâu xa trong tổ chức. Đó là một thay đổi về văn hóa. Điều đó có nghĩa là nếu chúng ta không muốn đâm sầm vào một ách tắc tiếp theo – sự chống lại thay đổi – chúng ta nên tìm ra câu trả lời cho câu hỏi thứ ba: làm cách nào để tạo ra sự thay đổi?

Tôi không biết cách nào khác hơn để đối phó với các câu hỏi trên đây ngoài cách sử dụng quy trình tư duy sẽ giúp chúng ta tìm ra các câu trả lời một cách có hệ thống.

Thuyết về các mặt hạn chế

Thuyết về các mặt hạn chế (Theory of Constraints) cho rằng trong mỗi hệ thống đều có ít nhất một mặt hạn chế – nếu không tất cả các công ty sẽ làm ra lợi nhuận vô hạn. **Chìa khóa là tập trung vào những mặt hạn chế – vào việc tăng cường sức mạnh các khâu yếu nhất – từ đó phát triển sản lượng và phát triển lợi nhuận.**

Bây giờ, làm thế nào để nhận diện chỗ hạn chế? Và làm thế nào trả lời các câu hỏi: thay đổi cái gì? Thay đổi thành cái gì? Và làm cách nào để tạo ra sự thay đổi? Đây chính là chỗ chúng ta cần tới các quy trình tư duy tức là kỹ thuật mà tôi đã khai triển để phân tích các vấn đề, tìm ra giải pháp và truyền đạt theo cách của Socrates. Đó là phương pháp phác họa ra các chuỗi lý luận của các mối quan hệ “nhân – quả” trên giấy – tôi gọi những sơ đồ đó là những “cây”.

Cây thứ nhất có tên là **cây hiện trạng**. Cây này được thiết kế để trả lời câu hỏi: vấn đề cốt lõi là gì? Và nó đưa ra câu trả lời bằng cách miêu tả những kết quả tệ hại hiện có – hay các triệu chứng của vấn đề – rồi sau đó vận dụng mối quan hệ nhân – quả để tìm ra một số rất ít, thường chỉ có một, nguyên nhân gốc rễ nằm bên dưới – vấn đề cốt lõi.

Trên ngọn của hầu hết các cây hiện trạng bạn đều thấy có những nút móc. Bạn nhìn vào một kết quả tệ hại và trực giác của bạn dẫn dắt bạn phát hiện ra một kết quả tệ hại khác đã góp phần

tạo ra nó. Và rồi có một kết quả tệ hại khác nữa đã góp phần tạo ra kết quả tệ hại thứ hai, còn kết quả tệ hại thứ nhất lại góp phần tạo ra kết quả tệ hại thứ ba. Khi cây hiện trạng đã phát triển đầy đủ, bạn sẽ nhận ra rằng tới dưới cuối của nó không còn có các nút móc nữa. Bạn sẽ thấy rằng có một hay hai nguyên nhân gốc rễ đã tạo ra toàn bộ các triệu chứng – toàn bộ các kết quả tệ hại hiện có. Thường thì công ty chẳng bao giờ nhận ra vấn đề cốt lõi của mình, hoặc giả khi họ nhận ra bằng trực giác thì tầm quan trọng của chúng lại không được thừa nhận. Vì vậy ngay thời điểm bạn hoàn thành việc xây dựng một cây hiện trạng, thì việc chỗ nào bạn cần phải tập trung và chỗ nào thì không cần, sẽ sáng tỏ một cách lạ lùng.

➤ *Thế nếu chỗ hạn chế lại là chính thị trường thì sao? Liệu một bản khảo sát thị trường có thể cho bạn biết điều đó không?*

Không. Các bản khảo sát thị trường chỉ cho bạn biết thị trường đang phàn nàn về cái gì thôi. Đó là những triệu chứng. Nếu bạn cố nhằm vào những triệu chứng – vào những gì mà thị trường đang phàn nàn – thì cơ may đạt hiệu quả của bạn rất thấp. Giống như cố nhằm vào những triệu chứng đang tồn tại trong tổ chức của bạn vậy. Thay vì như thế, ta nên nhằm vào vấn đề cốt lõi, là nguyên nhân gây ra mọi kết quả tệ hại. Nếu bạn rất mong muốn tăng cường thế cạnh tranh của bạn trên thị trường, bạn sẽ phải nhằm vào vấn đề cốt lõi. Bạn sẽ phải xây dựng cây hiện trạng của thị trường của bạn.

Phần lớn những vấn đề trên thị trường đều là những vấn đề

bạn đã biết từ trước khi bạn bắt đầu cuộc khảo sát – dĩ nhiên, trừ phi bạn là người mới tập tễnh bước chân vào thị trường cụ thể đó. Theo kinh nghiệm của tôi thì các cuộc khảo sát thị trường thường thường là một cách thức rất cầu kỳ để mà tri hoãn thôi. Trong hầu hết trường hợp, bạn có tất cả dữ liệu bạn cần từ trước khi bạn mở cuộc khảo sát.

Để nhận diện vấn đề cốt lõi của thị trường, bạn phải xây dựng cây hiện trạng của nó. Đây là quy trình bạn cần phải đi qua. Sau đó bạn đi rà soát lại với hai hay ba người trong thị trường. Nếu bạn cho họ xem bản phân tích của bạn dưới dạng cây “nhân – quả” logic, họ sẽ tức khắc tìm ra những lỗi lầm hay sự thiếu sáng tỏ trong cái cây của bạn. Bằng cách này, rà soát lại với hai hay ba người, bạn sẽ có được một cái gì đó cực kỳ đáng tin cậy.

Độ dài thời gian cần để nhận diện vấn đề cốt lõi tùy thuộc vào kinh nghiệm của bạn. Khi chúng tôi dạy chương trình này chúng tôi buộc các nhà quản lý phải tự thực hiện quy trình, về một vấn đề quan trọng mà họ cần phải cải tiến. Họ phải mất gần hai ngày. Nhưng sự tiến triển trong học tập thì rất nhanh. Đến lần thứ năm thì một người vẽ cây hiện trạng thường chỉ mất vài tiếng đồng hồ.

Những người của tôi khi chẩn đoán cho một khách hàng thường cần khoảng một tiếng đồng hồ thẩm vấn. Nhưng chúng tôi đang cố gắng làm nhiều hơn nữa. Bạn biết đó, hầu hết khách hàng tìm đến với chúng tôi đều có sẵn định kiến về cái mà họ muốn cải tiến. Chúng ta đã học được rằng, trong hầu hết trường hợp, cái mà một khách hàng muốn cải tiến với cái mà công ty của

ông ta cần phải cải tiến thường không đồng nhất với nhau. Nhiều khi những cái họ muốn cải tiến chỉ là vài triệu chứng. Vì thế, trước hết, chúng ta phải nhận diện chỗ hạn chế – tức là vấn đề cốt lõi. Chúng ta làm việc này qua các câu hỏi đáp, đồng thời xây dựng cây hiện trạng. Và rồi ta sẽ biết rõ ràng vấn đề cốt lõi là gì.

Nhưng như thế chưa đủ. **Chúng ta phải tiếp tục đặt câu hỏi nhằm biết được điều gì sẽ xảy ra khi họ thành công trong việc phá vỡ chỗ hạn chế đó. Liệu tổ chức đó có lại đâm sầm vào một chỗ hạn chế kế tiếp hay không?**

Giả sử chúng tôi xác định chỗ hạn chế nằm trong khâu sản xuất và bạn phá bỏ hạn chế đó. Liệu sẽ có đủ sức cầu trên thị trường không? Bởi vì nếu không có đủ sức cầu thì các cải tiến sẽ dẫn đến kết quả là thặng dư nhân lực và bắt đầu xuất hiện áp lực sa thải bớt người trong khâu sản xuất. Và nếu như tình trạng sa thải lao động xảy ra thì toàn bộ quy trình cải tiến sẽ ngưng lại.

Hoặc giả như chỗ hạn chế đầu tiên là thị trường. Chúng tôi phải xác định xem liệu việc tìm ra cách chinh phục được thị trường có thể gây ra chỗ hạn chế kế tiếp ở khâu phân phối hay không. Nếu khâu phân phối không thể cung cấp được những gì đã hứa thì uy tín của công ty sẽ bị phá hủy. Đây chính là điều tôi gọi là ‘đâm sầm vào một chỗ hạn chế kế tiếp’.

Vì vậy chúng tôi phải tự kiểm tra xác minh xem chỗ hạn chế đầu tiên là gì, và chỗ hạn chế thứ hai là gì, và liệu chúng tôi có phải đối phó với cả hai cùng một lúc không hay là chỉ tập trung vào cái thứ nhất thôi. Sau đó, chúng tôi còn phải tìm ra

những chương ngại vật nào đang cản đường khách hàng của chúng tôi – những chương ngại vật có thể ngăn cản không cho họ đem lại một giải pháp cho công ty của họ. Sẽ chẳng có ích lợi gì khi làm cho họ trở thành những thánh tử đạo.

Chỉ khi đó chúng tôi mới có thể hình thành lời khuyên cụ thể về việc làm thế nào để cải tiến vấn đề cốt lõi. Chúng tôi sẽ giải trình vì sao công ty nên chấp nhận quản trị sản lượng, thuyết về các mặt hạn chế sẽ mang lại cho họ kết quả tối đa với sự nỗ lực và đầu tư tối thiểu như thế nào, và vì sao làm theo cách này là rất quan trọng. Trực giác của con người thì tốt và logic của họ cũng vậy. Do đó, trong hầu hết trường hợp, chúng tôi đều đạt được sự nhất trí. Còn nếu như không đạt được, chúng tôi chia tay.

► *Hãy trở lại vấn đề. Một nhà quản lý đã nhận diện xong vấn đề cốt lõi. Việc tiếp theo là gì?*

Bước tiếp theo là tìm ra một ý tưởng đột phá để giải quyết vấn đề cốt lõi đó – tháo gỡ chỗ hạn chế – và bắt đầu tạo ra những hiệu quả đáng mong muốn. Đây là chỗ bạn cần tới suy nghĩ có tính sáng tạo để vạch điều cần thay đổi. Để làm việc này, chúng ta sử dụng quy trình tư duy gọi là “mây tan”. Đó là một quy trình đơn giản buộc người ta phải suy nghĩ tích cực. Tiếp theo chúng ta tạo ra một ‘**cây thực tế tương lai**’, và cũng sử dụng logic “nhân – quả” để trắc nghiệm tính hiệu lực của giải pháp. Và tiếp nữa bạn cần có ‘**cây chuyển đổi**’ mà thực chất là một kế hoạch thực hiện. Một phân tích logic về cách bạn đi từ hiện tại tới tương lai.

Khi các nhà quản lý hoàn tất cây hiện trạng về chủ đề đã

chọn, họ thường có các cảm xúc lẫn lộn. Một mặt, là cảm giác bối rối, nhất là khi họ nhận ra rằng ngón tay đang chỉ thẳng vào họ. Mặt khác, là cảm giác nhẹ nhõm như cất được một gánh nặng khi họ nhận ra rằng họ không phải đối phó với cả một đại dương vấn đề, mà hóa ra chỉ có chừng một hoặc hai vấn đề thôi.

Lẽ tự nhiên, trong lúc họ xây dựng giải pháp của họ và rồi suy tính các chi tiết để trình bày và điều khiển cuộc thay đổi, họ sẽ càng lúc càng nhiệt tình hơn.

Thông thường, lúc bắt đầu người ta càng hoài nghi bao nhiêu thì khi kết thúc họ càng vững tin bấy nhiêu.

► *Khi các nhóm quản lý có dịp ngồi lại với nhau để sử dụng các quy trình tư duy, tôi từng nghe họ đề cập đến những dịp đó như “các buổi tiệc nhìn lại” hay “các chuyến lướt bè trí thức”. Phải chăng những kết luận mà họ đạt được là cả một phát hiện đối với họ?*

Đúng vậy. Thực ra có ba điều phát hiện. Phát hiện thứ nhất là các bạn có thể đạt được sự nhất trí thực sự về cây hiện trạng đến mức nào.

Phát hiện thứ nhì là những niềm tin cơ bản về điều hành doanh nghiệp đã dựa trên những giả định sai lầm đến mức nào. Những giả định đó có thể đúng trong môi trường ở quá khứ nhưng bây giờ chắc chắn chúng không còn đúng nữa.

Một số giả định cơ sở cho việc kế toán chi phí đúng với hồi đầu thế kỷ XX, khi chúng ta thanh toán theo đơn vị – thêm một

đơn vị được sản xuất ra, thêm tiền thanh toán, bớt một đơn vị sản xuất ra, bớt tiền thanh toán. Vào thời điểm đó, đại đa số chi phí đúng là biến phí. Điều này trở nên sai khi chúng ta bắt đầu thanh toán không phải theo đơn vị mà là theo giờ, nghĩa là từ hồi thập niên 1930, 1940 thì lối kế toán chi phí truyền thống đã trở nên không có căn cứ. Vậy mà nó vẫn chi phối cho tới tận ngày nay. Vì vậy, một lần nữa, một trong những điều phát hiện, hay điều bất ngờ, là những giả định cơ bản là cơ sở cho các doanh nghiệp của chúng ta sai lầm đến mức độ nào.

Điều bất ngờ lớn thứ ba là sẽ không có sự kháng cự lại sự thay đổi nếu bạn biết cách trình bày những ý tưởng của bạn, nếu bạn cẩn thận thiết kế cách trình bày những ý tưởng đó bằng cách sử dụng phương pháp tiếp cận của Socrates.

Để sử dụng phương pháp tiếp cận của Socrates này có lợi cho bạn thì hãy thừa nhận rằng đằng sau mọi chữ “nhưng” thường đều có một điều gì đó có ý nghĩa. Vì thế, thay vì chiến đấu với chữ “nhưng”, các nhà quản lý hãy học cách trình bày ý kiến nghi ngại đó một cách logic cặn kẽ. Lúc đó thông thường người đã nêu ý kiến nghi ngại sẽ có thể đề nghị những hành động bổ sung cần thiết để xử lý mối nghi ngại đó. Nó cũng sẽ trở thành giải pháp của chính anh ta. Do đó sự kháng cự lại thay đổi là một hàm số phụ thuộc cách thức bạn trình bày những ý tưởng của bạn. Và nếu bạn trình bày đúng cách, mà điều này cần nhiều suy nghĩ logic, thì bạn sẽ nhận được không phải là sự kháng cự lại sự thay đổi mà là nhiệt tình.

Các nhà quản lý không đến nỗi khờ khạo tới mức đòi hỏi một giải pháp chung cuộc. Họ nhận thức rằng đó là một

quá trình cải tiến không ngừng. Hiển nhiên là có một nhu cầu liên tục phải giải quyết vấn đề kế tiếp. Và bạn sẽ chẳng bao giờ thực sự kết thúc.

Ở những công ty đã thực hiện thuyết về các mặt hạn chế thì chỉ một năm sau vấn đề cốt lõi không còn tồn tại nữa – họ giải quyết xong. Thay vào đó lại có những vấn đề khác, đôi khi là những vấn đề mới mẻ, ngăn cản sự phát triển xa hơn. Nhưng những người ở các công ty đó thực sự thấy thích thú bởi vì thử thách vẫn tiếp diễn. Và họ ngày càng cảm thấy tự tin hơn – giờ đây họ đã biết cách tiếp cận các vấn đề – và áp lực sinh tồn không còn đè nặng nữa kể từ khi họ bắt đầu chuyển hướng. Họ đã thu lợi nhuận. Họ đã hoạt động rất tốt.

Áp dụng thuyết

Phân ban điện tử của Công ty Ford Motor có khoảng 16.000 lao động và sản xuất ra những bộ phận điện tử cho tất cả các loại xe của Ford – từ bộ phận stereo đến máy tính điều khiển việc tiếp nhiên liệu. Vài năm trước đây, phân ban này quyết định tìm cách giảm thời gian sản xuất chuẩn của họ, tính từ lúc làm ra bộ phận đầu tiên cho tới lúc xuất đi sản phẩm hoàn chỉnh.

Trước đó, thời gian sản xuất chuẩn trung bình của phân ban này là 10,6 ngày. Không đến nỗi tệ, nếu xét về độ phức tạp và đa dạng của các sản phẩm. Nhưng thời gian sản xuất chuẩn ở hãng Toyota chỉ có năm ngày. Do đó Ford áp dụng hệ thống sản xuất

của Toyota, ‘thật đúng giờ’. Và sau hai năm áp dụng hệ thống ‘thật đúng giờ’ họ đã giảm thời gian sản xuất chuẩn xuống còn 8,5 ngày. Họ hiểu rằng như thế là chưa đủ, bởi vì, như đã nói, Toyota chỉ mất có năm ngày. Nhưng khi các nhà quản lý của Ford nói chuyện với người Nhật thì người Nhật bảo họ: “Các ông còn muốn gì nữa? Chúng tôi phải mất hơn mười năm mới đạt được như vậy. Thôi cứ tiếp tục đi.”

Ford không thể chờ mười năm được, vì thế họ áp dụng thuyết về các mặt hạn chế. Chỉ trong vòng một năm, công ty đã giảm thời gian sản xuất chuẩn, đối với tất cả sản phẩm ở tất cả các nhà máy, xuống còn bình quân 2,2 ngày. Tới thời điểm hiện nay, thời gian sản xuất chuẩn của họ, tính bình quân, không đến hai ca sản xuất.

Vấn đề cốt lõi là trước đây công ty đã thực hiện quản lý tồn kho. Nay họ quản lý thời gian. Kết quả là, họ báo cáo rằng sự hài lòng của khách hàng đã tăng lên 75%, mặc dù các đòi hỏi của khách hàng đã cao hơn trước nhiều. Ngoài ra bây giờ họ còn thực hiện việc kiểm tra quy trình thống kê tức khắc ngay tại xưởng, đem lại lợi thế to lớn (trước đây, việc này chỉ làm cho có hình thức mà thôi).

Khả năng đáp ứng và học hỏi nhanh hơn 300%. Giảm được 20% diện tích sử dụng nhà xưởng, điều đó cho phép đưa vào sản xuất các sản phẩm mới. Việc xử lý và theo dõi nguyên liệu giảm được 50%. Đầu tư cho phương tiện giảm 25%.

Có hai kết quả gây ấn tượng cho tôi nhất là: quy trình để

xuất – thời gian từ lúc đề xuất một cải tiến đến lúc thực hiện cải tiến đó – giảm từ 150 ngày xuống chỉ còn 10 ngày, và quy trình lập kế hoạch giảm từ 16 ngày xuống còn năm ngày rồi còn một ngày. Có nghĩa là, trước đây, thời gian phản ứng với thị trường là mất 16 ngày mới lên được kế hoạch, rồi mất thêm mười ngày nữa mới giao hàng được. Giờ đây, hôm nay nhận được đơn đặt hàng và ngày mai hàng được gửi đi.

Lấy một ví dụ khác, Avery Dennison là một công ty 3,5 tỉ USD chuyên sản xuất nhãn dán làm từ giấy và chất dẻo. Bạn có thể thấy sản phẩm của công ty này ở hầu hết mọi văn phòng ở Mỹ. Công ty đó đã áp dụng thuyết về các mặt hạn chế vào một phần ba hoạt động của họ, và sau khi đi vào quy trình thay đổi từ 12-18 tháng, họ báo cáo kết quả như sau: thị phần tăng 17% lên đến 25%. Doanh số tăng 23%. Khiếu nại của khách hàng giảm 47%. Thời gian chuẩn để xử lý đơn đặt hàng giảm 80%. Tổng thời gian chuẩn để tồn kho giảm trong khoảng 50% và 90%. Năng lực sản xuất tăng tiến 50% đến 300% mà không có đầu tư thêm. Lãi tăng hàng triệu đô-la nhờ tăng công suất hiện tại. Và công ty cho biết với những tiến triển này đã giúp họ vào được những thị trường trước kia họ không thể. Với tôi, điều gây ấn tượng nhất là họ đã tổ chức được việc báo cáo tài chính theo cách chú trọng sản lượng – thực hiện tỉ mỉ việc báo cáo tài chính của toàn công ty, qua các báo cáo tài chính của các phòng ban và nhà máy, đến cả cách đo lường công việc cá nhân. Ở đây tôi thấy có một sự đóng góp đích thực cho kiến thức chủ yếu.

Một cách nhìn mới mẻ về tiếp thị

Quy trình tư duy cũng có thể áp dụng trong công việc tiếp thị. Nhiều nhà quản lý không hiểu tiếp thị thực sự là gì. Tôi thường dùng phép so sánh với những con vịt. Theo tôi, tiếp thị giống như vãi hạt bắp ra để dụ các con vịt tới. Còn bán hàng là cầm súng bắn những con vịt dễ bắn nhất. Và nếu không có con vịt nào trở thành mục tiêu dễ bắn, thì có nghĩa là tiếp thị chưa hoàn thành nhiệm vụ. Tiếp thị là việc làm cho thị trường muốn sản phẩm của bạn. Còn bán hàng là hoàn tất một thỏa thuận mua bán với một khách hàng cụ thể.

Hãy xem xét cách định giá thông thường. Chúng ta trở lại với kế toán chi phí. Bạn tính toán chi phí để làm ra sản phẩm bằng cách phân bổ tất cả chi phí cho sản xuất kinh doanh, rồi cộng thêm một khoản lãi. Kết quả là bạn có được cái mà bạn thích coi là giá bán sản phẩm. Và còn tệ hại hơn nữa, bạn có cảm tưởng là đã có một cái giá phải chăng cho sản phẩm đó.

Nhưng đó chỉ là cách hiểu về giá trị của nhà sản xuất thôi. **Nếu bạn muốn cạnh tranh được, bạn nên tập trung vào cách hiểu về giá trị của chính thị trường.** Dưới mắt thị trường, giá trị của một sản phẩm không phải do nỗ lực và chi phí mà bạn bỏ vào việc sản xuất sản phẩm tạo ra. Giá trị của một sản phẩm là từ những lợi ích mà khách hàng nghĩ rằng sản phẩm đó đem lại cho họ.

Khách hàng nhận thức về giá trị dưới góc độ nhu cầu của họ, và vì khách hàng khác nhau thì nhu cầu cũng khác nhau vậy không nên chỉ có một giá cho một sản phẩm.

Chúng ta nên phân khúc thị trường – giống như ngành lữ hành vẫn làm, theo đó những khách hàng khác nhau sẽ chịu giá cả khác nhau cho cùng một vé máy bay hoặc cùng một phòng khách sạn giống nhau, tùy theo nhu cầu của họ hay tùy thời gian mà họ dành cho chuyến đi, v.v...

Lấy một ví dụ khác, tôi đã làm việc với một công ty cung cấp vi mạch điện tử cho các công ty máy tính như IBM và Hewlett-Packard. Và công ty này đã tính những giá rất khác nhau cho cùng một loại sản phẩm, tùy thuộc vào thời hạn giao hàng nhanh hay chậm. Có một giá dành cho những đơn đặt hàng tiêu chuẩn và một giá khác cho những đơn đặt hàng khẩn, tức là những đơn đặt hàng đòi hỏi phải thực hiện trong thời hạn bằng một phần năm của thời gian chuẩn. Cái giá này gấp ba giá tiêu chuẩn, và những đơn đặt hàng khẩn chiếm tới 15% hoạt động kinh doanh của công ty. Do đó, một lần nữa, vấn đề không phải là chi phí của sản phẩm, mà là về giá trị của sản phẩm. Về việc cung cấp cho khách hàng điều họ cần, giúp họ đạt được mục đích của họ. Rất nhiều người dường như đã quên rằng cách duy nhất để làm ra tiền không phải là thông qua bán sản phẩm mà là thông qua các lợi ích mà những sản phẩm đó đem lại cho khách hàng.

➤ *Phương pháp của ông luôn luôn có vẻ trái ngược với các quy tắc kinh doanh thông thường. Tại sao thế?*

Quả là nó vi phạm các phép tắc nhưng nó không hề trái với các lẽ phải thông thường. Thực ra, chính do tính logic của nó mà bạn sẽ thấy rằng nó phù hợp hoàn toàn với trực giác của hầu hết những ai đã từng làm việc trong các doanh nghiệp. Quy trình tư duy, về cơ bản, là cách thức để vẽ ra trên giấy những trực giác và kinh nghiệm và để đối diện với những kết luận không thể tránh khỏi.

Do đó nếu logic của lẽ phải thông thường mà trái với những phép tắc hiện có thì bạn phải kết luận những phép tắc hiện có đó không phải là lẽ phải thông thường mà là lẽ trái thông thường.

Vấn đề ở đây là, những giải pháp nói trên không hề trái ngược với sự hiểu biết thông thường, mà chúng trái ngược với các giả định thông thường. Những điều giả định đã dẫn dắt các công ty luôn luôn làm hỏng việc – những điều giả định dựa trên một triết lý lỗi thời cho rằng sự cải tiến ở một khâu sẽ là sự cải tiến của cả dây chuyền. Và cái hệ thống đo lường hiệu quả sai lầm xuất phát từ triết lý này đã ngăn cản không cho người ta hành động phù hợp với lẽ phải thông thường trong nhiều thập kỷ qua.

Cả một đàn bò hiến tế đã bị phanh thây bởi những ý tưởng như vậy. Và sẽ còn nhiều nữa. Tỷ như việc quản lý dự án, mọi người đều tin vào biểu đồ trình tự. Chỉ ít họ cũng tin rằng đó là mặt hạn chế. Nhưng ngay cả một ví dụ cón con cũng chứng tỏ cho bạn rằng điều đó là sai. Bây giờ bạn hãy thử tưởng tượng xem điều gì sẽ xảy ra khi bạn tưởng một cái gì đó là mặt hạn chế mà hóa ra lại không phải vậy. Có nghĩa bạn sẽ đi đến chỗ bỏ qua

mặt hạn chế thực sự, và hậu quả là những dự án đó sẽ hiếm khi hoàn tất đúng hạn hoặc trong mức kinh phí hoặc đúng đặc điểm kỹ thuật.

Lấy trường hợp Intel. Họ tiến hành mở rộng một cơ sở đất tiền ở Ireland, và thực hiện dự án đó được nửa chừng thì người phụ trách là Patrick Hickey nhận ra rằng công ty đã cạn kiệt thời gian và ngân sách. Ông ta bắt đầu sử dụng thuyết về các mặt hạn chế và kết cuộc là hoàn tất dự án trước thời hạn, dưới mức kinh phí mà hoàn toàn không phải thay đổi mục đích ban đầu.

Hoặc trở lại trường hợp Ford Electronics. Họ tiến hành mở một nhà máy sản xuất mới ở Hungary và họ làm việc đó với những người địa phương mới vừa bước vào thời kỳ chuyển đổi. Bạn thử nghĩ xem họ có bao nhiêu cơ may đạt được những mục tiêu ban đầu? Vị giám đốc phụ trách dự án đã sử dụng thuyết về các mặt hạn chế, và sau đó đã công khai xác nhận rằng đó là một dự án êm xuôi nhất trong lịch sử của phân ban.

➤ *Liệu chúng ta có thể áp dụng thuyết về các mặt hạn chế, như một nguyên tắc khoa học, cho mọi tình huống và với bất kỳ loại tổ chức nào không?*

Có. Tôi cho rằng một trong những ví dụ bất ngờ nhất là Bộ Chỉ huy Vận tải của quân đội Hoa Kỳ, nơi điều phối toàn bộ việc vận chuyển hàng tiếp liệu. Như vậy ở đây chúng ta đang nói về một tổ chức phi lợi nhuận. Và là một tổ chức khổng lồ. Cực kỳ quan liêu. Ấy vậy mà họ đã công khai thừa nhận rằng, sử dụng thuyết về các mặt hạn chế đã giúp họ thành công trong việc thay đổi triệt để toàn thể Bộ Chỉ huy Vận tải chỉ trong vòng một năm.

Chúng tôi cũng đã thử áp dụng thuyết này vào các trường tiểu học và trung học. Và, theo các giáo viên và viên chức, nó có hiệu quả. Thay vì dạy trẻ em tất thấy mọi “sự kiện” – tất cả các câu trả lời – họ đã sử dụng phương pháp của Socrates để chỉ cho học sinh cách tự tìm thấy câu trả lời.

Trong quyển *Không phải là may mắn đâu (It's Not Luck)* của tôi có một số chương nói về cách giải quyết các vấn đề trong gia đình. Nay nội dung đó đã được đưa vào các khóa học mà chúng tôi dạy trong mọi loại tổ chức. Thực ra, ở hầu hết các khóa đó chúng tôi không dạy, mà là dạy cho người của họ để dạy lại họ. Kết quả ư? Họ khẳng định rằng việc đó đã làm thay đổi toàn bộ môi trường làm việc của họ và giải phóng cho trực giác của họ. Những thay đổi đó đã đem lại những tiến triển tương ứng về mặt năng suất.

Nếu bạn học được cách giải thích một cách đúng đắn về quy trình thay đổi cho người của bạn, nếu bạn lôi cuốn được họ vào trong logic của việc bạn đang làm, nếu bạn đem cho họ những công cụ có hiệu quả để họ tự suy nghĩ, khi đó bạn sẽ nhận được từ họ lòng nhiệt tình và sự ủng hộ hoàn toàn. Bởi vì tất cả chúng ta đều cảm nhận được bằng trực giác những điều có ý nghĩa. Lẽ dĩ nhiên bạn phải làm các việc nói trên một cách có hệ thống. Bạn không thể thực hiện quy trình thay đổi chỉ ở hai hay ba cấp trên cùng, mà phải là trong toàn thể tổ chức. Và bây giờ bạn đã có cách làm rồi. Bạn sẽ ngạc nhiên sao mà nó nhanh chóng và đơn giản đến vậy.

➤ Ông sẽ làm cách nào để có thể trình bày với các nhà

quản lý sự cần thiết phải thay đổi cách nghĩ của họ nếu họ muốn thành công trong thế kỷ XXI?

Tôi sẽ nói chúng ta phải xóa bỏ cái giả định cho rằng cách để gia tăng lợi nhuận là thu gọn tổ chức và cắt giảm chi phí. Thay vào đó, chúng ta phải học cách tập trung vào việc gia tăng sản lượng. Bằng cách nào? Bằng cách tập xây dựng và thực hiện những đơn chào hàng “không thể khước từ”, đem đến cho khách hàng cái họ cần – cái mang lại cho họ một lợi ích thực sự.

Đối với các nhà quản lý ở cấp cao, các câu hỏi của tôi sẽ là: “Ông có biết cần thay đổi cái gì không? Thay đổi thành điều gì? Và làm thế nào để tạo ra sự thay đổi? Với lòng quyết tâm của ông?” Nếu câu trả lời là không thì đã đến lúc phải học cách làm. Chúng ta đã chứng minh rằng thành công không phải là may rủi mà là logic. Bạn không còn phải bắn hủ họa nữa. Giờ đây đã có những công cụ rất đơn giản để xây dựng và truyền đạt những giải pháp logic.

Hầu hết các nhà quản lý đã biết rằng cách điều hành một doanh nghiệp trong tương lai có lẽ là sẽ khác hẳn so với cách đã làm trong quá khứ. Họ cũng đã biết rằng mục tiêu của công ty họ không phải là tiết kiệm tiền mà là làm ra tiền. Để làm ra tiền, họ nhận thức rằng cần phải quản lý theo cách nào thỏa mãn được khách hàng và thỏa mãn được nhân viên của mình. Song điều mà các nhà quản lý chưa nhận thức được là giờ đây đã có cách để đạt được các mục tiêu đó, bất luận trong hoàn cảnh như thế nào. ”

Eli Goldratt

Tiến sĩ Eliyahu Goldratt là người sáng lập Viện Avraham Y Goldratt, và được công nhận rộng rãi như một nhân vật hàng đầu thế giới trong việc phát triển những triết lý và hệ thống quản trị kinh doanh mới. Lý thuyết mang tính cách mạng của ông “Thuyết về các mặt hạn chế” (*Theory of Constraints*) hiện được hàng trăm công ty sử dụng nhằm xác định các vấn đề cốt lõi, xây dựng các giải pháp chi tiết và vạch ra các kế hoạch thực hiện có hiệu quả. Tiến sĩ Goldratt tốt nghiệp cử nhân khoa học tại Đại học Tel Aviv, thạc sĩ và tiến sĩ tại Đại học Bar-Ilan. Hiện nay, tiến sĩ Goldratt là một nhà giáo dục được rất nhiều công ty lớn trên thế giới ưa chuộng. Ông còn là cộng tác viên thường xuyên cho các tạp chí khoa học và kinh doanh và là tác giả của các quyển sách bán chạy nhất thế giới như Mục tiêu (*The Goal*) và Không phải là may mắn đâu (*It's Not Luck*).

Sách nên đọc

It's Not Luck (1994) US: North River Press/UK: Gower.

The Goal: A process of ongoing improvement (2nd edn 1992) Eliyahu M Goldratt & Jeff Cox, US: North River Press/UK: Gower.

The Theory of Constraints and How It Should Be Implemented (1990) US/UK: North River Press.

The Haystack Syndrome: Sifting information out of the data ocean (1990) US/UK: North River Press.

The Race (1986) Eliyahu M Goldratt & Robert E Fox, US/UK: North River Press.

Ảnh c Antoniou



“Chúng ta đang nói về những thay đổi trong những giả định căn bản... ít tổ chức truyền thống đã chui qua được lỗ kim này.”

QUA LỖ KIM

Peter Senge

“

Trong lúc chúng ta tiến đến thế kỷ XXI, tôi thấy có ba lực tác động, mà mỗi lực trong số đó có lẽ đều đủ để đem lại những thay đổi có ý nghĩa trong quản trị và tổ chức. Nhưng sự tác động kết hợp của ba lực này mới đem lại sự thay đổi sâu xa.

Lực thứ nhất là công nghệ. Tiếp đó là sự toàn cầu hóa kinh doanh, cũng liên quan tới công nghệ. Nhưng lực thứ ba thì khó đặt tên nhất và có lẽ đặt ra nhiều thách thức nhất. Nó liên quan đến sự gia tăng chưa từng thấy của tổng lượng nguyên liệu do hoạt động công nghiệp trên phạm vi toàn cầu, đến sức ép hệ quả lên môi trường tự nhiên, và tính phức tạp và lệ thuộc lẫn nhau ngày càng tăng. Hệ thống lực thứ ba này, chúng ta cảm nhận được nhưng lại rất khó diễn tả bằng lời một cách ngắn gọn. Những triệu chứng rõ rệt nhất là những sự suy sụp – những cuộc khủng hoảng xã hội và sinh thái và những suy sụp hàng loạt về định chế trên một quy mô chưa từng có. Thật khó tìm

thấy một định chế nào trong xã hội hiện đại – kinh doanh, nhà nước, giáo dục công cộng, gia đình – không bị suy sụp.

Làm những gì chúng ta vẫn làm, nhưng nhanh hơn

Nhiều người có vẻ tin rằng công nghệ là lực tác động chính của sự thay đổi – đó là lối nói thông thường trong các xã hội công nghiệp. **Cá nhân tôi lại nghĩ rằng công nghệ chỉ đem lại những thay đổi bề mặt nhất mà thôi.** Ngoại lệ duy nhất của điều vừa nêu là trong công nghệ chuyển dịch thông tin. Rõ ràng là việc chuyển dịch thông tin gây ra những tác động không phải là tầm thường. Nhưng nó có làm thay đổi một cách căn bản cách suy nghĩ của người ta không? Nó có dọn đường cho sự xuất hiện những định chế có hiệu quả của thế kỷ XXI không? Hiển nhiên, những biến cố trong mấy năm qua đã dẫn ta đến chỗ đặt câu hỏi về điều đó.

Tôi xin kể cho các bạn câu chuyện mà Jay Forrester, người cố vấn của tôi về lĩnh vực các hệ thống, đã kể cho tôi nhiều năm trước đây. Jay là một nhà công nghệ tài ba, đã cầm đầu toán chế tạo Whirlwind, máy điện toán kỹ thuật số đa năng đầu tiên, hồi đầu thập niên 1950. Trước đó đã có máy điện toán nhưng đều chỉ là những công cụ khoa học dùng cho các mục đích đặc biệt trong các phòng thí nghiệm. Đây là máy điện toán kỹ thuật số đầu tiên được chế tạo cho một mục đích ứng dụng quan trọng, đó là phối hợp với hệ thống phòng không hỗn hợp đầu tiên của Bắc Mỹ.

Trong quá trình, Forrester đã phát minh ra bộ nhớ truy cập ngẫu nhiên, một đột phá quan trọng trong lịch sử điện toán kỹ thuật số, một phát minh đã đặt ông ta vào Nhà kỷ niệm các nhà phát minh (Inventor's Hall of Fame), cùng với các nhân vật như Marconi và Edison. IBM là nhà thầu chính của MIT trong việc chế tạo máy móc cho chính phủ, và IBM đã đi vào lĩnh vực điện toán như thế đó. Digital Equipment đã được bắt đầu bởi vài nghiên cứu sinh phụ tá của Jay trong dự án đó. Do đó, Jay là người rất có thẩm quyền khi nói về sự tiến bộ công nghệ.

Năm 1970, lúc tôi vào học hệ sau đại học ở MIT, tôi đã hỏi Jay vì sao ông ta rời bỏ hoàn toàn lĩnh vực phân cứng điện toán khi mà ông ta chỉ mới khoảng 35 tuổi. Tôi hỏi: “Vì sao anh có thể bỏ một lĩnh vực hấp dẫn đến thế trong lúc thực sự anh đang ngự ở tầng trệt và ở một vị trí trung tâm như thế?”. Chính Tom Watson Jr của IBM sau này đã coi Jay Forrester là một trong năm người có ảnh hưởng lớn nhất trong cuộc đời ông ta, mà ông ta là người đã ở trong Hội đồng quản trị của Digital Equipment trong 10 năm. Bạn có biết Jay nói sao không? Ông ấy nói: “À, rõ ràng là ít nhất trong ba hoặc bốn thế hệ nữa người ta sẽ chủ yếu dùng máy điện toán để làm những việc mà xưa nay nhân loại vẫn làm, chỉ có điều là nhanh hơn. Sẽ phải mất ít nhất bảy nhiều thời gian nữa trước khi người ta bắt đầu dùng máy điện toán để làm những việc mà nhân loại chưa từng làm trước đây.”

Giờ đây, tôi tin rằng hầu hết những gì diễn ra trong công nghệ đều như vậy: làm những việc mà người ta vẫn hằng làm, nhưng nhanh hơn. Người phương Tây chúng ta có vẻ bị hấp dẫn

đặc biệt bởi “nhiều hơn” và “nhanh hơn”, coi đó như điều cốt yếu của đổi mới. Chúng ta không bao giờ nghĩ rằng chúng ta đã làm bất kỳ việc gì đủ nhanh rồi, vì thế chúng ta luôn muốn làm mọi việc nhanh hơn chút nữa. Điều này, ở một mức độ nào đó, thật là điên rồ, bởi lẽ chưa có ai từng tìm cách nâng cao chất lượng của cuộc sống nhanh hơn. Thường thường, những gì nâng cao chất lượng cuộc sống thì đều bao hàm sự chậm xuống, chứ không phải nhanh lên. Nhưng, dĩ nhiên, chúng ta đã chú trọng vào số lượng hơn là vào chất lượng cuộc sống, do vậy, tốc độ thì rất hấp dẫn chúng ta.

Lực tác động thứ hai tôi đề cập là sự toàn cầu hóa kinh doanh và những sức ép của thị trường phát sinh khi chúng ta hoạt động trong môi trường kinh doanh toàn cầu, ở đó ta có thể sản xuất và bán mọi thứ ở mọi nơi. Song thiết tưởng đã có nhiều người nói về những chuyện này rồi.

Tuy nhiên, cái nguyên nhân thứ ba của mọi thay đổi đang diễn ra, đối với tôi là nguyên nhân thứ vị nhất và hiển nhiên cũng là quan trọng nhất.

Suy sụp thần kinh toàn hệ thống

Jay Forrester còn nói một điều khác đã không ngớt ám ảnh tôi: “Hiện nay, tiến bộ công nghệ ít nhiều cũng chỉ là một quá trình sản xuất – nếu bạn bỏ thêm tiền và người có năng lực vào một lĩnh vực có cơ sở vững chắc thì tiến bộ công nghệ hầu như đã

được bảo đảm. Những vấn đề thực sự to lớn đe dọa nhân loại có liên quan đến sự thiếu khả năng của chúng ta để hiểu được và quản lý được các hệ thống con người phức tạp của chúng ta.”

Thật ra, bạn còn có thể thêm rằng tiến bộ công nghệ đã càng trầm trọng hóa vấn đề, vì nó góp phần làm phức tạp thêm khi chúng ta chưa hiểu được sự phức tạp đã có sẵn. **Chúng ta đã mất kiểm soát, lao xuống một con đường tối tăm hầu như không ánh sáng, và hầu hết tiến bộ công nghệ đều tăng tốc.** Mặt khác, Jay cảm thấy các công nghệ như máy tính sẽ đóng một vai trò tích cực trong việc nhận thức sự phức tạp mà chúng ta đang tạo ra, nhưng những lợi ích này không chỉ do một mình công nghệ mà là do sự tương tác giữa các công nghệ với những hiểu biết mới về hệ thống phức tạp.

Sự tương tác này hình như giờ đây đang diễn ra, song nó chưa bắt đầu xâm nhập vào thế giới của các công việc thực tế, để mà ảnh hưởng được đến cách chúng ta nghĩ, dẫn dắt và quản lý những định chế xã hội của chúng ta. Do vậy mà đã diễn ra sự suy sụp định chế hàng loạt và sự sụp đổ hàng loạt hệ trung khu thần kinh của các định chế tôn ti trật tự độc đoán đứng trước sự lệ thuộc lẫn nhau và sự thay đổi ngày càng tăng.

Chúng ta đang mãi lo đối phó với những suy sụp đó ở khắp mọi nơi. Do vậy rất khó mà nhận ra, nói gì đến sửa chữa tiến trình và chậm đang cuốn chúng ta. Tăng tốc bộ máy của các tổ chức theo cấp bậc truyền thống thì chúng ta chỉ càng thúc đẩy mạnh hơn tiến trình và chậm của hệ thống công nghiệp “ngoài luật lệ” của chúng ta mà thôi.

“Ngoài luật lệ” tôi nói ở đây có nghĩa là chúng ta đang sống ngoài vòng những luật lệ của tự nhiên. Không một kỹ sư nào định chế tạo một máy bay vi phạm các quy luật khí động lực học, triệt tiêu sức nâng, hay xây một nhà máy hóa chất vi phạm luật bảo toàn vật chất và năng lượng. Ấy vậy mà chúng ta đang cùng nhau vận hành một hệ thống kinh tế vi phạm những luật cơ bản của các hệ thống tự nhiên, và chỉ nuôi hy vọng rằng đến một lúc nào đó sẽ có ai đó giải quyết toàn bộ vấn đề. Trong thiên nhiên vốn không có “chất thải” – toàn thể những đầu ra hay phó sản của hệ thống này sẽ là đầu vào hay chất dinh dưỡng đối với một hệ thống khác. Nhưng chúng ta đang vận hành một hệ thống kinh tế thực sự tạo ra chất thải, những phó sản hữu hình hay vô hình của các quy trình công nghiệp mà không biết đem đi đâu – chúng chỉ chồng chất lên mà thôi. Trong lịch sử của sự sống trên hành tinh này, trước đây chưa từng có một chủng loài nào hủy diệt một cách có hệ thống các chủng loài khác – cho đến khi có chúng ta. Liệu có bất kỳ chủng loài nào có quyền làm như vậy không?

Những điều chưa từng có tương tự như vậy cũng đang xảy ra trong các hệ thống xã hội, và cũng do sự tăng trưởng nhanh chóng công nghiệp toàn cầu đem lại. Hệt như việc chúng ta đang hủy diệt tính đa dạng sinh học, chúng ta cũng đang hủy diệt tính đa dạng văn hóa, vốn là nguồn gen cho sự tiến hóa về văn hóa. Có lẽ điều này đang diễn ra nhanh chóng hơn hết ở Trung Quốc. Ở đó một trong những hệ thống văn hóa liên tục cổ xưa nhất của thế giới đang bị nhổ bật gốc và hủy diệt chỉ trong vòng một, hai thế hệ. Tiếng Hoa đang bị tái chế bởi nhà nước. Những tổ chức

tôn giáo đang bị tấn công. Những hệ thống triết lý cổ truyền, như thuyết về “khí” giúp hiểu biết rất nhiều về sức khỏe mà hệ thống y khoa phương Tây không nắm bắt được, đang bị nhổ bật gốc. Chúng ta không hình dung được những tri thức tích lũy – để hiểu biết hơn về con người, sức khỏe, sự tồn tại – có thể bị mất đi. Sự đồng nhất hóa các nền văn hóa đa dạng và sự phá hủy lịch sử văn hóa chính là những lực lượng chủ yếu dẫn đến những suy sụp xã hội trên khắp thế giới.

Hiện nay, đối với hầu hết doanh nghiệp, những vấn đề như trên đây là “ngoài tầm”, dù chỉ là suy nghĩ xa xôi, chứ chưa nói chi việc thảo luận. Song chính những doanh nghiệp này được tạo thành bởi những con người, mà những con người này đang ngày càng cảm thấy bất ổn hơn. Họ ngày càng thấy bất an về môi trường. Họ ngày càng thấy bất an về sự suy sụp của cơ cấu gia đình và xã hội. Họ ngày càng thấy bất an trước sự tập trung về của cải và quyền lực, và kéo theo đó là sự gia tăng những người bị tước quyền. Họ muốn giả vờ rằng các “vấn đề lớn” đó sẽ tự giải quyết, rằng còn nhiều công nghệ mới sẽ xuất hiện đem đến các phương thuốc chữa trị. Nhưng rồi sau đó khi họ nhìn ra thế giới, nhìn những kết quả thực của sự tiến bộ công nghệ cho tới nay, họ không còn tin chắc như vậy nữa. Họ đối phó bằng cách không nghĩ tới tương lai, mà chỉ mãi lo phản ứng trước những sự suy sụp. Nhưng họ vẫn không an tâm. Họ sợ hãi. Họ thực sự không biết phải nghĩ gì. Họ không biết phải nói gì với con cái họ.

Đối với tôi, toàn bộ những điều này đã nói lên một thực tế mới. Đó là chúng ta, như một chủng loài, đang phải đương đầu

với một loạt vấn đề thuộc loại hoàn toàn mới mẻ, mà chúng ta hoàn toàn chưa được chuẩn bị. Đây là “những khủng hoảng hệ thống”. Chúng không có những nguyên nhân cục bộ, đơn giản. Không quy lỗi cho ai được cả. Chẳng có kẻ xấu xa nào để đem ra phán xét. Những vấn đề này chỉ là những phó sản tình cờ của phương thức hoạt động của toàn bộ hệ thống phát triển công nghiệp, đặc biệt là vào lúc nó tiếp tục phát triển trên quy mô toàn cầu. Mọi đánh giá tình tảo sẽ bảo “hãy chậm lại”. Đang có quá nhiều thay đổi đến nỗi chúng ta không hiểu được, vì vậy ít nhất chúng ta nên chậm lại và cố lấy lại thăng bằng và nắm lại toàn cảnh, để mà hiểu được những sự thay đổi có tính hệ thống rất quan trọng này. Nhưng dĩ nhiên chúng ta không thể chậm lại. **Vì sao chúng ta không thể chậm lại? Bởi vì chúng ta thật sự không có khả năng kiểm soát được cách ứng xử của chúng ta ở tầm vĩ mô này.** Và dĩ nhiên, đây chính xác là một phần của vấn đề.

Do đó, nếu bạn muốn hỏi cá nhân tôi đâu là lực sâu xa nhất thúc đẩy sự thay đổi, tôi sẽ nói rằng đó chính là sự ý thức, cho dù còn mờ nhạt và chưa định hình rõ, rằng chúng ta đang gặp rắc rối nghiêm trọng. Khi ý thức này tăng lên, chúng ta sẽ càng thấy rằng vai trò của các tổ chức kinh doanh trong thế kỷ XXI cần phải được đổi khác đi, bởi lẽ cái thế giới mà chúng ta sắp sống trong đó sẽ là hết sức khác. Và để đóng được một vai trò mới, những tổ chức kinh doanh sẽ phải phát triển một cách căn cơ những khả năng mới để hiểu và xử lý tình trạng phức tạp.

Các tổ chức học tập

Khi chúng ta định hình ý tưởng “tổ chức học tập”, cá nhân tôi quan tâm đến việc học tập cách kiểm soát các hệ thống thuộc con người có quy mô lớn, đó là các hệ thống công nghệ, kinh tế, văn hóa và chính trị, mà ta sẽ chẳng bao giờ có thể hiểu được chúng nếu ta chỉ chú mục vào một trong số các khía cạnh đó mà thôi. Và tôi đã kinh ngạc trước sự thực là không một ai biết cách dẫn dắt, quản lý hay tác động đối với các hệ thống ở quy mô lớn này. **Chúng ta, theo mọi nghĩa kỹ thuật, đang vận hành trong tình trạng mất kiểm soát.** Theo tôi, có lẽ nếu chúng ta muốn đạt được bất kỳ tiến triển căn bản nào về việc này chúng ta sẽ cần phải có một địa hạt để thực tập. Chúng ta phải có một địa hạt ở đó chúng ta có thể xắn tay áo lên và làm việc, để bắt đầu tìm hiểu xem phải làm sao để có thể tác động một cách có ý thức đối với các hệ thống thuộc con người ở quy mô lớn. Đối với nhiều người trong chúng ta, có lẽ tổ chức kinh doanh là một xuất phát điểm thuận lý.

Trước hết, các tổ chức kinh doanh thì đủ lớn để không ai có thể kiểm soát được chúng. Nếu bạn hỏi bất kỳ một tổng giám đốc của một tổng công ty lớn nào, trừ phi đó là một người hết mực tự cao tự đại, ông ta sẽ nói với bạn: “Tôi biết rằng tôi không kiểm soát được.” Không một ai, một cách sáng suốt, có thể nói rằng ông ta kiểm soát được hàng ngàn biến số, hàng trăm ngàn con người, các động lực của những quá trình cực kỳ phức tạp. Có ai thực sự hiểu quy trình phát triển sản phẩm hoạt động ra sao

không? Dĩ nhiên không. Tôi nhớ có lần nói chuyện với một giám đốc phát triển sản phẩm của một hãng lớn khi ông này đề cập tới việc các sản phẩm đã thực sự được phát triển như thế nào. Ông ta nói: “Bạn tụt lại đằng sau, tụt nữa, và khủng hoảng xảy ra nhiều hơn, phải làm nhiều giờ hơn, chi nhiều tiền hơn, và khủng hoảng nhiều hơn. Và rồi thì một phép lạ xảy ra. Đó là cách mà các sản phẩm mới thực sự được phát triển.”

Nhưng bạn có thể nói: “Tại sao không bắt đầu với một trường đại học?” hay “Sao không bắt đầu với một hệ thống trường học? Sao không là một chính quyền thành phố? Tất cả đều lớn. Tất cả đều phức tạp. Và đều là những hệ thống thuộc con người, hệ thống chính trị, kinh tế, văn hóa, công nghệ.” Nhưng tôi cho rằng nếu bạn muốn bắt đầu ở bất cứ chỗ nào, và bạn nhìn vào tất cả những khả năng khác nhau, bạn sẽ thấy rằng những nơi đó đều bất khả. Song đối với một công ty thì có lẽ tương đối ít bất khả hơn.

Một tổ chức kinh doanh có lợi thế là nó có khả năng đổi mới cao hơn so với một cơ quan chính quyền hay một định chế giáo dục. Nó còn có động lực khích lệ đổi mới mạnh hơn. Và điều chủ yếu là nó có một cách đo hiệu quả hoạt động dễ được mọi người nhất trí hơn. Tin tôi đi, trong lĩnh vực giáo dục thì chẳng có một cách đo hiệu quả nào được mọi người nhất trí cả đâu. Mà một khi người ta đã không nhất trí về các kết quả đo lường, sẽ rất khó biết liệu bạn có đang đạt được tiến triển nào không.

Những doanh nghiệp là những thực thể được xác định khá rõ ràng. Hầu như bạn có thể thấy được đâu là bên trong và đâu là

bên ngoài. Chúng ít bị gắn chặt vào các định chế xã hội khác so với các tổ chức giáo dục chẳng hạn. Các nhà kinh doanh có thể thích phản nản về việc họ đã bị hạn chế khả năng đổi mới ra sao bởi thị trường chứng khoán hay các cổ đông. Song cứ để họ thử tìm cách đổi mới dưới con mắt xét nét của các hội đồng nhà trường, cơ quan giáo dục và quý vị phụ huynh xem, họ sẽ biết mùi ngay thôi.

Hơn nữa, kinh doanh ngày càng có tính toàn cầu. Do vậy quy mô của nó rất tương xứng với quy mô của những vấn đề thực sự quan trọng mà tôi đã đề cập trên đây. Tôi cho rằng các tổ chức kinh doanh sẽ phải phát triển những nghĩa vụ và khả năng độc đáo của mình để duy trì sức sống, trong tình hình tính lệ thuộc lẫn nhau rất sâu sắc trên thế giới ngày nay và sẽ còn gia tăng trong tương lai. Điều này sẽ đúng với mọi loại hình doanh nghiệp dù là thuộc dạng liên kết như mạng lưới hay thuộc dạng tổ chức theo cấp bậc truyền thống.

Vì những lý do trên, tôi cho là không một định chế nào trên thế giới có được cơ may tốt hơn so với các công ty trong việc phát triển và duy trì một tầm nhìn có tính hệ thống và toàn cầu.

► *Theo ông thì các tổ chức phải làm sao để thích ứng với tính lệ thuộc lẫn nhau đang gia tăng trên thế giới?*

Bước đầu tiên là phải nhận thức rằng mọi sự vật đều có liên hệ với nhau. Rằng thế giới này đang trở nên càng lúc càng được nối kết với nhau, lệ thuộc lẫn nhau, và rằng kinh doanh ngày càng phức tạp và năng động. Toàn bộ các điều đó có nghĩa là

chúng ta phải thay đổi cách tư duy về việc học tập và tương tác lẫn nhau ở mọi cấp độ.

Chúng ta phải phát triển một ý thức nối kết, một ý thức làm việc cùng nhau như một bộ phận của hệ thống, trong đó mọi bộ phận đều có ảnh hưởng tới và bị ảnh hưởng bởi các bộ phận khác, và trong đó cái toàn thể thì lớn hơn là tổng cộng của tất cả các bộ phận.

Cách chúng ta thường dùng để xử lý một vấn đề phức tạp là chẻ nó ra thành những mảnh nhỏ hơn, để xử lý hơn. Nhưng cách tư duy đó hàm ý là tổng cộng của các bộ phận sẽ bằng cái toàn thể. Đó là cách mà trước nay chúng ta đã dùng để giải quyết các vấn đề trong kinh doanh, và cách này sẽ không còn có tác dụng nữa trong cái thế giới mà chúng ta đang bước vào.

Do đó cách thức để các tổ chức xử lý vấn đề về sự lệ thuộc lẫn nhau là, trước hết, phải thay đổi não trạng, và điều này sẽ không dễ dàng bởi vì chúng ta đã từng làm được rất nhiều việc bằng cái não trạng giản lược vốn có của chúng ta. Thứ hai, cần phải kích lệ những tinh thần đổi mới. Tôi không thấy có một ví dụ nào trong lịch sử về một sự thay đổi quan trọng được dẫn đạo bởi số đông, và trong tương lai chắc cũng sẽ không có gì khác hơn.

Công trình nghiên cứu nổi tiếng của Royal Dutch Shell về các công ty “lão làng”, những công ty đã sinh tồn từ 200 năm trở lên, đã phát hiện rằng đặc điểm chung của các công ty sống lâu là chúng có khả năng chấp nhận cao đối với những thử nghiệm

trong giới hạn cho phép. Ở đây ta đang nói về những thay đổi căn bản thuộc về văn hóa, về những giả định cơ bản, và những kiểu cách hoạt động “được coi như đương nhiên”. Những thay đổi như thế không thể có được bằng mệnh lệnh từ trên cao. Bạn không thể ra lệnh cho người ta thay đổi cách tư duy của họ. Trái lại, chính những nhóm nhỏ ít người hay tổ chức mới là nơi khởi đầu cách làm khác đi. Họ sẽ phát triển những kỹ năng mới để nắm bắt được sự phức tạp, để tạo lập một ước vọng chung, để học cách suy ngẫm về những giả định riêng của họ và để thách đố những giả định khác mà không tạo ra chống đối. Một vài trong số những nhóm nhỏ này có thể là ở cấp cao nhất của tổ chức, song điều đó chẳng hề làm thay đổi bản chất của quá trình thay đổi. **Mọi sự thay đổi trong não trạng không khởi đầu trên một quy mô rộng lớn.**

Theo chỗ tôi được biết, bao giờ cũng cần một thời gian rất dài để xác lập một não trạng mới. Chuyện này không phải như vãn một công tắc đèn lên rồi nói: “Giờ đây chúng ta đã có một mô hình quản trị mới.” Từ việc tìm hiểu về sự thay đổi mô hình trong các ngành khoa học, đã có một câu ngạn ngữ như vậy: “Phần lớn các thay đổi mô hình đều xảy đến trong những đám tang.” Những ai đã gắn bó với những mô hình đặc thù trong những lĩnh vực khoa học thì sẽ không thay đổi. Họ không bao giờ thay đổi. Đó là một chuyển đổi quá lớn đối với họ. Những thay đổi cơ bản trong cách tư duy bao hàm sự bất định lớn và mạo hiểm lớn.

Sự thay đổi này có hai cấp độ. Thứ nhất, ở cấp độ cá nhân

là những kỹ năng và khả năng mới. Ngày nay trong kinh doanh mọi người đều cùng làm việc trong những “ê-kíp”, nhưng học cách để “cùng tư duy” lại đòi hỏi những kỹ năng rất cao mà ít nhà quản lý có được. Cấp độ thứ hai liên quan tới việc chúng ta tự tổ chức để hỗ trợ việc học tập, bao gồm từ thiết kế tổng thể các tổ chức đến những vấn đề cụ thể hơn, mà chúng ta gọi là cơ sở hạ tầng học tập.

Chữ “tổ chức học tập” rất rộng và có thể có nhiều nghĩa đối với nhiều người. Đối với hầu hết mọi người nó có nghĩa là những tổ chức linh hoạt, đáp ứng nhanh, thích nghi nhanh, không quá quan liêu... Nhưng ở đây, thực sự chúng có nghĩa là **phát triển những khả năng học tập cụ thể mà đã không có trong các tổ chức truyền thống**.

“Năm quy tắc” là một cách trình bày về những khả năng học tập mới mẻ này. Bao gồm khả năng ý thức được mục đích và xây dựng được một tầm nhìn chung (dựa trên từng cá nhân biết rõ mỗi quan tâm sâu sắc của mình là gì); khả năng thấy được những mô hình lớn hơn và hiểu được tính lệ thuộc lẫn nhau – bằng cách phát triển cái mà chúng tôi gọi là “tư duy về hệ thống”; và khả năng suy nghĩ để có thể ngày càng ý thức nhiều hơn về những giả định của chính mình – đặc biệt là các giả định mà mình ít khi hoài nghi.

Trong mấy năm qua, chúng tôi ngày càng quan tâm hơn tới những điều kiện và khía cạnh về tổ chức có thể góp phần đem lại sự thay đổi về tư duy nói trên. Bao gồm “những tư tưởng triết lý dẫn đạo” có thể giúp tạo ra sự thay đổi sâu sắc, những khía cạnh

thiết kế tổng thể và những cơ sở hạ tầng cụ thể hỗ trợ sự học tập liên tục.

➤ Ông có thể cho vài ví dụ về những ý tưởng mới về thiết kế tổ chức phù hợp với các tổ chức học tập?

Hẳn rồi. Nhưng nên nhớ đây chỉ là những mảnh của câu đố chứ không phải toàn bộ câu đố. Nói về các cấu trúc tổ chức mới thì dễ dàng hơn là đòi hỏi những thay đổi cá nhân.

Trong thời gian qua tôi rất chú ý tới một phương pháp thành công để phi tập trung hóa triệt để mà chúng tôi đã học được.

Có một người giờ đây đang cố vấn cho chúng tôi, khi chúng tôi đang tư duy lại về tổ chức Learning Center, một tập đoàn nhiều công ty cùng làm việc với nhau để phát triển những khả năng học tập mới mẻ. Tên ông ta là Dee Hock, người sáng lập Visa International và đây là một ví dụ hết sức thú vị về một tổ chức của thế kỷ XXI. Theo một số chuẩn mực thì nó có lẽ là công ty lớn nhất thế giới. Nếu bạn gộp tất cả các công ty kinh doanh Visa card lại, chúng sẽ có tổng vốn theo giá thị trường khoảng 400 tỉ đô-la. Vậy mà cái tổ chức điều phối tất cả lại chỉ có vài ngàn nhân viên. Nó là một loại hình công ty hoàn toàn phi truyền thống. Nó là một công ty với các thành viên vì mục tiêu lợi nhuận, và nó vận hành dựa trên vài nguyên tắc đơn giản. Nó hoàn toàn mở. Nếu bạn đáp ứng tiêu chuẩn thành viên, bạn có thể thành một thành viên của câu lạc bộ đó.

Hoàn toàn không có một hệ thống thẩm quyền theo cấp bậc thông thường nào cai trị Visa. Nó hoàn toàn là một tổ chức liên

kết theo mạng lưới. Nhưng nó chính là một tổ chức. Nó được thành lập 30 năm trước đây với một thiết kế và triết lý ban đầu. Nó được chỉ đạo bởi một hệ thống các ý tưởng, một tuyên bố về mục đích rất rõ ràng và một hệ thống các nguyên tắc vận hành được soạn thảo kỹ lưỡng. Theo nghĩa đó, nó giống với một hội đoàn dân chủ nhiều hơn là một doanh nghiệp truyền thống. Sự thành công của nó đủ nói lên tất cả về nó. Và nó vẫn đang tăng trưởng trên khắp thế giới ở mức khoảng 20%/năm.

Visa chỉ tiêu biểu cho một doanh nghiệp đặc thù, nhưng thiết kế tổ chức của nó thì hết sức thú vị. Theo lời kể của Dee Hock, sau gần 15 năm phấn đấu để làm người ta hiểu được các khái niệm về tổ chức của Visa – công ty có vẻ đã thành công bất chấp niềm tin rằng nó không thể thành công – Dee rời bỏ công ty khoảng năm 1980. Ông ta không làm bất cứ việc gì trong thế giới kinh doanh trong 10 hay 12 năm. Khi quay trở lại, ông nói, ông cảm thấy mình giống như Rip van Winkle (*). Mọi người đang nói những điều trước đây ông đã nói – phi tập trung hóa triệt để, những tổ chức theo mạng lưới, những tổ chức “ảo”. Trong ba hay bốn năm vừa qua, ông đã nhìn quanh thế giới và tìm thấy nhiều ví dụ khác của loại hình tổ chức mới mẻ này. Ông đã gán cho nó nhãn hiệu “các tổ chức chaordic”, một từ ghép rút gọn của chaos (hỗn loạn) và order (trật tự). **Đây là những tổ chức dường như tạo ra được trật tự từ trong hỗn loạn, trái ngược với các tổ**

**Nhân vật trong truyện ngắn cùng tên của nhà văn Mỹ Washington Irving (1783-1859). Rip van Winkle, một nông dân, ngủ một giấc 20 năm và khi thức dậy thấy mọi sự đã thay đổi (chú thích của người dịch)*

chức truyền thống chỉ có áp đặt trật tự (và thường là chỉ đi đến chỗ tạo thêm nhiều hỗn loạn).

Một ví dụ đặc biệt thú vị của loại tổ chức mới này là The Natural Step ở Thụy Điển. Theo tôi đây là một trong những diễn biến quan trọng nhất trên thế giới trong phong trào môi trường. Đó là một tổ chức phi lợi nhuận và là trung tâm của phong trào môi trường trên cả nước Thụy Điển. Nó đang tạo ra nhiều thay đổi quan trọng hơn bất kỳ ở nơi nào khác trên thế giới trong hoạt động sản xuất, hoạt động nhà nước, trong ý thức và thái độ của công chúng hướng tới một xã hội công nghiệp bền vững. Hiện nay, bốn triệu bản sách trình bày về The Natural Step đã được phân phối, đi đến tận từng hộ gia đình ở Thụy Điển, và nhiều công ty lớn nhất nước này đang cùng làm việc để xem ai có thể triển khai hoạt động một cách tốt đẹp nhất cho môi trường. Tôi không thấy có một sự kiện nào giống như vậy. Giờ đây nó đang dần dần lan tỏa qua nhiều nước khác.

Đee tin rằng điều làm cho The Natural Step thành công cũng chính là những nguyên tắc đã làm Visa thành công. Cũng như Visa, nó được đặt trên hai hòn đá tảng: một mục đích rất rõ ràng mà mọi người hiểu và ủng hộ, và một hệ thống nguyên tắc hoạt động rõ ràng. Trong trường hợp The Natural Step, mục đích đề ra là trở thành một xã hội công nghiệp bền vững, và những “nguyên tắc hoạt động” được gọi là “bốn điều kiện thuộc về hệ thống”, đó là một tập hợp những “thực tế bất khả thương lượng” về bản chất của mọi hệ thống tự nhiên, và nó đúng cả với những hệ thống thuộc con người. Vì những tổ chức như thế có tính tự tổ

chức, nên những cấu trúc cụ thể sẽ luôn thay đổi. Ví dụ như Visa được bán thông qua ngân hàng và những loại tổ chức tài chính khác trên khắp thế giới, với đủ loại cấu trúc khác nhau – nhưng cấu trúc cơ bản của Visa thì hết sức rõ ràng. Nó rất đơn giản, song lại không dễ thực hiện. Visa International có một tuyên ngôn về mục đích được soạn thảo kỹ lưỡng và vài nguyên tắc hoạt động mà Dee bảo rằng người ta đã mất hơn một năm để soạn ra. Karl-Henrik Robert, người sáng lập The Natural Step đã bỏ ra trên một năm để viết thư cho 20 nhà khoa học hàng đầu cho đến khi tất cả đều đồng ý về bốn điều kiện thuộc về hệ thống. Hai tổ chức đó, mặc dù có vô số khác biệt, lại giống nhau lạ lùng về nền tảng.

Chúng ta không nên khái quát hóa quá nhiều từ hai ví dụ này, song chúng đáng để xem xét nghiêm chỉnh. Cả hai đều rất cấp tiến, và đều thành công trong địa hạt riêng của mình theo những cách thức mà các tổ chức truyền thống không có.

Tạo lập một hạ tầng cơ sở học tập

Một vấn đề then chốt là thiết kế các tổ chức sao cho chủ động được việc học tập. Trong vài năm qua đã có nhiều tư tưởng và một vài thí nghiệm lý thú về vấn đề đó trong các công ty thuộc Organizational Learning Center (OLC). Mới rồi, Vic Leo từ công ty Ford Motor, cán bộ liên lạc của chúng tôi với Ford từ nhiều năm, đã nêu ra ba lĩnh vực căn bản mà trong đó một cơ sở hạ tầng học tập phải hoạt động: **thử nghiệm và kiểm nghiệm thực tế, xây dựng và truyền bá khả năng và tiêu chuẩn hóa.**

Phần lớn dự án của chúng tôi tập trung vào lĩnh vực thứ nhất, đặc biệt là vào việc phát triển các “phòng thí nghiệm học tập”. Ý tưởng căn bản đằng sau các dự án này là tái thiết kế các môi trường hoạt động đặc thù sao cho học tập và làm việc hòa nhập với nhau. Chẳng hạn như ở Ford, những thí nghiệm ban đầu với một phòng thí nghiệm học tập phát triển xe đã đem lại Lincoln Continental 1995 là một trong số những quy trình phát triển xe hiệu quả nhất xưa nay, phá nhiều kỷ lục nội bộ công ty về thời gian và chất lượng. Trong chín tháng bán hàng đầu tiên, chiếc xe đã được xếp hạng cao nhất về chất lượng trong đội xe Ford, ngang hàng với xe Lexus. Quan trọng hơn, phòng thí nghiệm học tập này còn giới thiệu một hệ thống các công cụ và phương pháp có thể phổ cập được, một “sân thực hành” hay chỗ mà những người cùng làm việc với nhau có thể thử nghiệm những ý tưởng của mình và học cách cùng tìm hiểu những vấn đề phức tạp. Nếu không có một nơi học tập như thế, những sức ép thường ngày, kết hợp với sự hoài nghi và thiếu hiểu biết chung trong một ê-kíp rất lớn, tất sẽ đưa người ta đến những giải pháp nhất thời có thể làm cho sự việc tạm khá hơn song chỉ để lại những khó khăn sâu xa hơn mà thôi. Những vấn đề sâu xa hơn này bao giờ cũng sẽ dẫn đến những chi phí vượt trội và những giải pháp miễn cưỡng khi một chương trình phát triển xe lớn gần kết thúc. Hiện nay, những chương trình phát triển xe khác tại Ford đều bao gồm những phòng thí nghiệm học tập.

Việc xây dựng khả năng có thể được giải quyết bởi các chương trình đào tạo thông thường nhưng vẫn đòi hỏi những nỗ lực phát triển trường kỳ. Ví dụ EDS đã triển khai một chương

trình chín tháng “Leading Learning Communities” để giúp những nhà quản lý trung cấp phát triển “những kỹ năng học tập chuyển đổi”. Chương trình này kết hợp khoảng 30 buổi lên lớp với một thời lượng tương đương hoặc lớn hơn dành cho việc huấn luyện cá nhân và những dự án có liên quan đến công việc ở bên ngoài lớp học, tập trung trực tiếp vào những thay đổi cá nhân sâu xa cần thiết để không ngừng tìm hiểu những khuôn mẫu tinh thần của chính chúng ta và để tạo lập môi trường an toàn cho những người khác cũng làm như vậy. Chương trình này là một trong nhiều nỗ lực xây dựng khả năng chính ở EDS, bao gồm chương trình phát triển tiếp diễn dành cho quản lý cấp cao.

Sự truyền bá và tiêu chuẩn hóa khởi đầu bằng những nỗ lực nghiêm túc nhằm nghiên cứu và rút ra những bài học từ các đổi mới như phòng thí nghiệm học tập và chương trình Leading Learning Communities. Chẳng hạn như chúng tôi đã bắt đầu đào tạo những “sứ gia học tập” để tham gia mọi dự án mà hiện nay chúng tôi đang làm thông qua tập đoàn OLC. Thật lạ lùng khi các nhà quản lý hàng đầu luôn than thở rằng “chúng tôi không thể học tập được từ chính chúng tôi”, tức là những hoạt động đổi mới đã không lan truyền được bên trong chính tổ chức của họ – song họ lại chỉ bỏ ra rất ít nỗ lực nghiêm túc để nghiên cứu và làm tài liệu về các đổi mới. Các nhà quản lý hình như cho rằng hoạt động đổi mới có thể tự lan truyền. Họ không hề nghĩ đến cơ sở hạ tầng cần thiết để điều đó diễn ra. Trong số các tổ chức lớn, ta có thể tìm thấy một ví dụ ngược lại, đó là ở quân đội Mỹ. Quân đội Mỹ đã có các sứ gia của mình từ 150 năm nay, và những người lãnh đạo của nó có một ý thức lịch sử hoàn toàn không giống với

các người lãnh đạo doanh nghiệp. Chính sự hiểu biết lịch sử này đã cung cấp cho họ một viễn cảnh độc đáo trong một thời đại thay đổi triệt để, mà giờ đây quân đội Mỹ đang trải qua.

➤ *Vì sao ông cho rằng đa số tổ chức sẽ không muốn thực hiện loại thay đổi đang đề cập ở đây?*

Trước hết, những thay đổi này là một sự thách đố đối với cá nhân. Trong phần lớn trường hợp, chúng biểu hiện sự từ bỏ triệt để những cung cách điều hành doanh nghiệp truyền thống. Thế nhưng làm cho người ta suy nghĩ về sự thay đổi triệt để ở cấp độ cá nhân lại là một việc cực kỳ khó khăn. Có thể nói đó là việc khó khăn nhất bởi vì thật khó cho người ta suy nghĩ về chính họ một cách khác đi.

Hãy thử nghĩ tới những thay đổi cá nhân mà bản thân một nhà quản lý sẽ phải sẵn sàng trải qua để có thể rời bỏ môi trường “chỉ huy và kiểm soát”. Cái vỏ kiểm soát do môi trường này đem lại thì hơi giống như ma túy. Nó rất dễ chịu. Thật giống như giải quyết các vấn đề của bạn bằng sáu ly rượu vào cuối ngày. Bạn biết các vấn đề thực ra vẫn còn đó, nhưng bạn cảm thấy ổn. Sự kiểm soát từ trên xuống cũng có phần giống như thế. Trong thâm tâm bạn biết là bạn không kiểm soát được. Nhưng mọi việc có vẻ êm xuôi. Người ta nói với bạn: “Vâng thưa sếp, chúng ta đang làm chủ tình hình.”

Rời bỏ một môi trường như thế, và đi vào một môi trường ở đó người ta thực sự thẳng thắn và trung thực, bạn cảm thấy hỗn loạn hơn nhiều. Bạn cảm thấy mất kiểm soát. Bạn cảm thấy bất

ồn. Bạn cảm thấy hoài nghi. **Như vậy thực tiễn trở thành một nơi đầy thách thức hơn rất nhiều để sống.** Bạn đã từ bỏ ma túy.

Thứ hai, những thay đổi này đòi hỏi thời gian. Chúng tôi đã triển khai việc xây dựng tư duy hệ thống, khuôn mẫu tinh thần, xây dựng tầm nhìn chung trong gần 20 năm, và bao giờ cũng vậy, người ta luôn nói: “Tôi chưa bao giờ hiểu được những nội dung đó cho tới khi tôi đã làm việc với chúng ít nhất một năm.” Thông thường, sau hai hay ba năm họ nói: “Bây giờ tôi đã bắt đầu nắm được chúng. Thật khó tả hết được chúng đã thay đổi mạnh mẽ đến mức nào cách nhìn thế giới của chúng tôi, cách điều hành công việc và cách xử sự của chúng tôi.”

Thứ ba, chúng ta đang nói đến tái phân phối quyền lực. Bạn có thể quả quyết rằng đây là điều không tránh khỏi, rằng ở khắp nơi trong mười năm qua bạn đã chứng kiến sự thất bại của những định chế lớn, kiểm soát tập trung – như sự suy sụp của IBM và General Motors. Nhưng để cho điều đó xảy đến với bạn là một chuyện, còn tự bạn làm cho điều đó xảy ra lại là chuyện khác. Dee Hock nói rằng các nhà doanh nghiệp đã thực sự thích thú khi họ bắt đầu hiểu ra các hệ thống “chaordic” có tác dụng như thế nào, khi họ thấy được năng suất và hiệu quả tiềm tàng của chúng. Nhưng cuộc tình này sớm chấm dứt khi họ chợt hiểu rằng một tổ chức như thế sẽ chẳng bao giờ chấp nhận việc trả lương cho một tổng giám đốc một triệu đô-la một năm. Những tổ chức như thế sẽ đương nhiên phi tập trung và phân phối quyền lực và sự giàu có.

Do vậy, rất ít tổ chức truyền thống sẽ có thể qua lọt được lỗ kim này. Người ta sẽ nói về việc trao quyền, họ sẽ nói về các tổ chức học tập, nhưng sẽ chủ yếu chỉ là nói suông. Chỉ một số ít có đủ can đảm làm theo điều mình thấy đúng và có kiên nhẫn để tiến tới. Tôi tin rằng, những người thành công sẽ có một lợi thế vô song trong thế kỷ XXI, bởi lẽ họ đã chinh phục được óc tưởng tượng, tinh thần và trí thông minh của mọi người theo cách mà chưa một tổ chức độc đoán truyền thống nào từng làm được.

Chia sẻ tri thức

Theo truyền thống, chúng ta đã quen với chuyện tích trữ mọi thứ bởi vì sự khan hiếm tạo ra giá trị. Sự không sẵn sàng chia sẻ thông tin chẳng hạn, được coi là hợp văn hóa. Bạn có thể thấy điều đó rất rõ ở phương Tây nơi mà chúng ta xử sự với thông tin và tri thức như thể chúng là những thứ có thể sở hữu được. Chúng ta cho rằng con người sở hữu các ý tưởng. Rốt cuộc, đối với chúng ta, còn có cái gì cá nhân hơn, “của riêng” hơn là những tư tưởng của chúng ta?

Trong một nền văn hóa có tính tập thể hơn như các nền văn hóa phương Đông, ngay cả khái niệm về tri thức cũng khác. Khi bạn và tôi đi học chúng ta “được” tri thức. Đó là cách nhìn tri thức theo lối ẩn dụ của chúng ta, song nghĩ về tri thức theo cách đó là thực sự không chính xác. Những gì mà bạn và tôi có được từ nhà trường chính là những thứ chúng ta được thừa hưởng.

Không ai học lịch sử như những sự kiện, chúng ta học lịch sử như những sự kiện chọn lọc và như những câu chuyện kể về những sự kiện. Nó hoàn toàn có tính xã hội, có tính tập thể. Vậy mà người phương Tây vẫn có một khuôn mẫu tinh thần cho rằng tri thức là thứ mà các cá nhân thủ đắc và sở hữu.

Hãy thử nhìn vào ngôn ngữ mà chúng ta sử dụng khi đề cập tới tri thức. Chúng ta nói “thu thập tri thức” – thứ gì đó mà chúng ta thủ đắc, rồi sở hữu. Trong não trạng tiêu thụ của chúng ta, “thủ đắc” tương đương với “mua sắm”. Và bản năng đầu tiên của chúng ta đối với cái ta sở hữu là tích trữ và bảo vệ nó.

Do đó tôi cho rằng cần phải giúp mọi người chọn lọc lại các định nghĩa. Ở phương Tây chúng ta có một định nghĩa rất yếu kém về tri thức. Chúng ta sử dụng những từ tri thức và thông tin hầu như đồng nghĩa với nhau, và đối với chúng ta, giữa hai từ này không có sự khác biệt rõ rệt nào cả.

Nếu nói về thông tin, đúng là các cá nhân thủ đắc thông tin theo một ý nghĩa rất thực. Thông tin đến từ một nơi nào đó và chuyển từ người này sang người khác. Nhưng tôi tin rằng tri thức thì khác hẳn. Định nghĩa mà chúng tôi dùng cho tri thức là “khả năng để hành động hiệu quả”. Và đó không phải là thứ mà bạn có được theo nghĩa mua sắm, mà là cái bạn đã học hỏi được.

Bạn có thể sẽ chẳng bao giờ thuyết phục được người ta thay đổi cái định nghĩa về tri thức đã được chấp nhận theo thông tục, nhưng chỉ ít bạn có thể buộc họ nghĩ về sự khác biệt giữa “biết về”, mà đây đúng là thông tin, với “biết cách”. Đó là sự khác biệt

có tính chuẩn mực trong hầu hết các ngôn ngữ phương Tây; sự khác biệt giữa biết về cái gì với biết cách làm điều gì.

Khi nhìn nhận theo cách đó, chia sẻ tri thức và chia sẻ thông tin khác nhau về căn bản. Chia sẻ tri thức thì không có chuyện đưa ai cái gì và lấy cái gì từ ai. Chuyện đó chỉ đúng với chia sẻ thông tin. **Việc chia sẻ tri thức xảy ra khi người ta thực sự quan tâm giúp nhau phát triển những khả năng hành động mới; đó chính là việc tạo lập những quy trình học tập.**

Hơn nữa, hầu hết các khả năng hoạt động quan trọng đối với các tổ chức thì đều có tính tập thể. Không một ai có thể cố tìm cách cất giữ những khả năng đó. Tri thức của một đội bóng đá, tức là khả năng hoạt động của nó, không phải là tổng cộng của một mớ những tri thức của những cá nhân. Nó hoàn toàn là một hiện tượng tập thể. Chúng ta có thể gọi một số cá nhân nào đó là những “cầu thủ của đội”, song điều đó sẽ chỉ là vô nghĩa cho tới khi đội bóng, một cách tập thể, phát triển được khả năng chơi như một đội. Những cá nhân này khác có thể có tương đối nhiều kinh nghiệm hơn trong vai trò thành viên của các đội bóng lớn, song “sự cấu tạo” của một đội bóng lớn bao giờ cũng là một hiện tượng tập thể. Theo nghĩa đó, nhiều tri thức mà chúng ta thực sự quan tâm ở bên trong các tổ chức thì cũng giống như sự cấu tạo của một đội thể thao giỏi. Đó là một nhóm người đã học được cách cùng nhau làm nhiệm vụ. Điều đó đòi hỏi một nỗ lực nhất định cùng với nhiều kiên nhẫn và nhiều thực hành. Tri thức đạt được hoàn toàn không thể thuộc về một người – do đó sẽ chẳng có gì để cho bất cứ một ai sở hữu cả.

Các mối quan hệ qua lại và sự lệ thuộc lẫn nhau

Nếu bạn nhìn kỹ mối quan hệ của bạn với khách hàng, có thể bạn sẽ nói: “Chúng tôi hết lòng với khách hàng, chúng tôi hết lòng với khách hàng, chúng tôi hết lòng với khách hàng” – nhưng thực ra quan niệm về khách hàng ra sao? Một viên chức cao cấp ở một công ty lớn nói rằng ông ta luôn cảm thấy mình đã hết lòng với khách hàng, nhưng cuối cùng đã nhận ra rằng ông ta đã thực sự coi khách hàng như ông chủ của mình. Chỉ tới khi một môi trường tin cậy đích thực đã bắt đầu phát triển bên trong tổ chức của ông ta, ông ta mới có thể thực tâm bắt đầu cảm thấy thực sự hết lòng với khách hàng. Đó là lần đầu tiên trong cuộc đời nghề nghiệp của mình, ông ta cảm thấy rằng đó không phải chỉ là chuyện làm hài lòng ông chủ.

Do đó có thể có sự liên quan thực sự giữa chất lượng các mối quan hệ bên trong tổ chức với chất lượng các mối quan hệ vượt ra bên ngoài tổ chức. Việc xây dựng một nền tảng cho sự tin cậy sẽ cho phép người ta xây dựng những mối quan hệ thực sự có ý nghĩa với các đối tác, nhà cung cấp, nhà phân phối và khách hàng. **Sự thực lòng tận tụy chính là một hàm số của chất lượng các mối quan hệ.** Chúng ta thường quên điều đó. Và khi gặp thời buổi khó khăn, những mối quan hệ đó sẽ vững bền.

Cũng giống như mọi sự trên đời. Các cuộc hôn nhân trải qua nhiều khủng hoảng, hầu hết không thành công, trừ các cuộc hôn nhân vốn có một nền tảng nào đó. Sự tin cậy sâu xa và sự quan tâm lẫn nhau sẽ cho phép bạn vượt qua các thời điểm hết

sức khó khăn. Đối với các công ty cũng vậy. Và với khách hàng cũng vậy. Họ cũng chỉ là con người, và toàn bộ vấn đề là con người quan hệ với nhau như thế nào.

Vấn đề là hầu hết các mối quan hệ kinh doanh đều diễn ra như trong các gia đình loạn chức năng. Mọi người chỉ chủ yếu lo làm hài lòng ông chủ và tránh không để bị đá đít, hơn là lo xây dựng những mối quan hệ đích thực.

➤ *Ông có nghĩ rằng sự thay đổi của môi trường kinh doanh sẽ làm cho các công ty dễ dàng hơn trong việc chấp nhận những mô hình quản trị mới mẻ này?*

Không. Tôi cho rằng hầu hết các lực tác động lên các tổ chức trong tương lai sẽ làm cho điều đó khó khăn hơn. Sự cạnh tranh gia tăng, chẳng hạn, sẽ tạo ra nhiều căng thẳng hơn. Và bất kỳ nhà tâm lý học nào cũng đều sẽ nói với bạn rằng tình trạng căng thẳng sẽ làm cho con người ta quay trở về với các cách ứng xử nguyên thủy nhất của họ. Vì thế, **càng chịu căng thẳng, các tổ chức của chúng ta càng có khuynh hướng trở lại với các cách ứng xử nguyên thủy nhất của chúng.** Và trong một tổ chức kinh doanh, ít nhất là ở phương Tây, đâu là những cách ứng xử nguyên thủy nhất? Đó chính là kiểm soát, là sức ép về thời gian, là làm nhanh hơn, làm rẻ hơn.

Bạn có thể thấy các vấn đề này đã được biểu hiện qua việc hầu hết các công ty đang cố gắng tăng tốc các quy trình cơ bản của họ. Tất nhiên, những quy trình nền tảng trong các tổ chức của chúng ta rất cần phải trở nên linh hoạt hơn và đàn hồi hơn. Chúng

cần phải nhanh hơn và dễ thích ứng hơn. Nhưng cách để đạt được điều đó hoàn toàn không phải là cách mà phần lớn các nhà quản lý phương Tây đang làm như hiện nay. Ví dụ, chúng ta biết rằng cần phải phát triển sản phẩm mới nhanh hơn ít nhất một hay hai năm. Đó là một căng thẳng từ bên ngoài. Nhưng làm thế nào để thúc đẩy công việc nhanh hơn? Trong tình trạng căng thẳng, chúng ta quay lại với cách hành xử nguyên thủy nhất của chúng ta. Chúng ta tạo sức ép mạnh hơn lên các nhà quản lý chương trình, chúng ta áp dụng những biện pháp kiểm soát tài chính nghiêm ngặt hơn.

Điều éo le là để làm nhanh hơn bạn thường phải tiến hành chậm lại. Bạn phải suy nghĩ kỹ hơn. Bạn phải xây đắp mối tin cậy thực sự. Bạn phải làm cho mọi người có khả năng thực sự cùng suy nghĩ với nhau. Vì sao? Bởi vì bạn cần phải trải qua những thay đổi có tính nền tảng: tái thiết kế những cái căn bản nhất. Bạn cần xây dựng một sự hiểu biết chung về hệ thống hiện thời đang hoạt động như thế nào và vì sao nó đòi hỏi quá nhiều thời gian. Và bạn cần có những người có thể tin tưởng lẫn nhau trong những cuộc thay đổi hệ thống đầy khó khăn.

Dĩ nhiên đây chính là tham vọng của những nỗ lực cải tổ quan trọng nhất – xây dựng sự hiểu biết chung về tình hình công việc hiện nay và tái thiết kế các quy trình. Nhưng các sơ đồ mô tả hệ thống hiện hành do các nhà tư vấn lập ra thường là rất không đầy đủ, bởi vì mọi người không tin cậy bất cứ ai để nói thật về *thực trạng các công việc*. Tương tự như vậy, có rất ít sự thực tâm muốn thay đổi.

Nhiều năm nghiên cứu về việc người ta đã học tập như thế nào đã cho chúng tôi biết mọi điều mà tất cả các bậc cha mẹ đều biết – việc học tập đòi hỏi sự yên ổn. Thiếu một mức độ yên ổn nào đó, người ta sẽ rất khó hoặc không thể học tập được. Tình trạng căng thẳng tác động xấu đến sự yên ổn. Và hậu quả là hầu hết các tổ chức đang cật lực thúc đẩy nhanh công việc đều sẽ thất bại thảm hại. Có thể họ sẽ làm công việc nhanh hơn một chút. Nhưng như Deming thường nói: “Hẳn rồi, bạn sẽ đạt được kết quả, song để được như thế, bạn sẽ hủy hoại tổ chức. Và bạn sẽ hủy hoại những con người trong tổ chức đó.” Do đó môi trường hiện nay sẽ chắc chắn tạo ra ngày càng nhiều sức ép trở lại hơn mà thôi.

Vai trò lãnh đạo

Rất ít người lãnh đạo hiểu được mức độ thực tâm cần thiết để xây dựng một tổ chức học tập. Như Bill O'Brien, một tổng giám đốc hưu trí đã có lần nói: “Điều này đòi hỏi một quyết tâm thay đổi các mô thức tinh thần của chúng ta.” Chuyện này nói dễ hơn làm. Trong thực tế, chuyện này gây nhiều bối rối và làm người ta cảm thấy thấp kém, bởi vì các mô thức tinh thần sẵn có của chúng ta chính là mấu chốt đối với lòng tự tin và hiệu năng của chúng ta. **Để thực sự học hỏi được, ắt phải nhận là mình còn dốt và kém cỏi. Rất ít nhà quản lý cấp cao sẽ có thể chấp nhận được điều đó.**

Một cách khác để xem xét vấn đề này là nhìn nhận rằng

một tổ chức học tập là tiêu biểu cho một sự chuyển đổi cơ bản về văn hóa tổ chức. Theo Edgar Schein, phần lớn các nhà quản lý cấp cao chỉ hiểu biết rất ít về nhiệm vụ phát triển văn hóa. Nhiệm vụ này đòi hỏi nhiều kiên nhẫn, suy ngẫm và một quyết tâm tìm kiếm sự thăng bằng giữa việc chú trọng vào kết quả với việc chú trọng vào cách thức chúng ta điều hành trong khi nỗ lực để đạt các kết quả đó. Vì vậy người ta thường lãng tránh nhiệm vụ này.

Trong khi đó còn có một câu hỏi đặt ra về vai trò thực sự của những nhà lãnh đạo sẽ là gì trong một tổ chức mới. Tôi cho rằng chúng ta đang trải qua một cuộc thay đổi sâu xa về bản chất của công việc quản trị. Theo mô hình cũ, công việc của người lãnh đạo là nhận định tình hình, đề ra những quyết định quan trọng và tạo lập những cơ chế kiểm soát để chuyển những quyết định của lãnh đạo thành những hoạt động phối hợp trong toàn bộ tổ chức. Lập kế hoạch, tổ chức, kiểm soát – bộ ba thiêng liêng của cách quản trị độc đoán truyền thống. Ngày nay, điều đó đang thay đổi. Nay không còn có thể tính toán ra mọi chuyện từ trên đỉnh. Ngay cho dù chúng ta làm được, những nhận xét và quyết định từ cấp cao cũng sẽ trở nên lỗi thời vào thời điểm chúng đến được những cấp thấp nhất. Và giả dụ điều đó không xảy ra đi nữa, rất có thể sẽ chẳng có ai chú ý gì đến chúng cả.

Hậu quả là trong hầu hết các tổ chức lớn của chúng ta hiện nay đều đang tồn tại một mối lo âu khác thường ở cấp lãnh đạo. Và không phải do các sự căng thẳng từ bên ngoài như hầu hết các nhà quản lý hàng đầu thường đề cập. Sở dĩ họ nói đến cái căng thẳng từ bên ngoài đó chẳng qua là vì họ sợ phải nói đến mức độ

của sự căng thẳng cá nhân mà họ cảm thấy. Nhiều người bắt đầu hiểu ra rằng công việc của họ đang thay đổi, và họ không biết họ sẽ ra sao, không biết liệu họ còn đủ trình độ để làm công việc của họ nữa hay không. Họ nghe nói rằng họ phải trao quyền lực cho mọi người, rằng họ phải đẩy việc quyết định cho tổ chức. Nhưng họ bắt đầu tự hỏi: “Nếu những người khác đang đề ra các quyết định, vậy thì mình sẽ được đề ra các quyết định gì đây?” Do đó đương nhiên họ sẽ cảm thấy tâm thần phân liệt. Họ chuyển giao quyền quyết định được một lúc, nhưng khi công việc trở nên khó khăn, họ thu lại quyền đó ngay tức khắc. Bởi vì họ hoảng sợ rằng chẳng bao lâu nữa họ sẽ chẳng còn việc gì để làm nữa. Hoặc thậm chí sẽ thất nghiệp. Do đó mối quan tâm về sự căng thẳng ở nơi làm việc hiện nay là thích đáng, song hầu hết đều tập trung ở cấp quản lý trung gian. Tôi cho rằng cần phải tập trung vào sự căng thẳng ở giới quản lý cấp cao. Chừng nào mà sự căng thẳng ở cấp cao chưa được giải quyết tới một chừng mực nào đó, sự căng thẳng ở các cấp thấp hơn sẽ chẳng bao giờ được cải thiện.

Và vấn đề không chỉ ở chỗ các nhà quản lý cấp cao cảm thấy mất kiểm soát. **Từ bỏ quyền kiểm soát đã là việc rất khó khăn, nhưng việc này sẽ hầu như không thể làm được nếu ta không có ý niệm gì về cái sẽ thay thế cho quyền kiểm soát đó.** Ở đây, tính an toàn cần thiết cho học tập có lẽ xoay quanh vấn đề là phải có một hình ảnh rõ ràng về tương lai. Chúng tôi có thể ra sức làm việc để giúp các nhà quản lý cấp cao không phải lo âu về việc mất quyền kiểm soát. Nhưng tốt hơn hết là bắt đầu giúp người ta định hình một hình ảnh có sức thuyết phục về tương lai mà chúng ta đang vươn tới, đủ hấp dẫn và đủ rõ ràng để người ta

nói: “Tôi sẵn sàng từ bỏ mấy thứ này để mà tiến tới chỗ đó.” Vậy đó, câu hỏi lớn mà các người lãnh đạo đang tự hỏi là: “Đâu là sợi dây để tôi sẽ nắm lấy khi mà tôi buông sợi dây này ra? Vì giữa lúc đó tôi sẽ đang lơ lửng trên không.”

Tôi không định nói là chúng tôi sẽ tìm ra một sợi dây thỏa mãn được cho mọi người. Một lần nữa xin nhắc lại, chúng tôi không định làm việc đó với đa số. Tôi sẽ không ngạc nhiên nếu 90% sức lực con người đang được bỏ ra để cố hồi sinh, phục hồi, tiếp sức cho hệ thống quản trị cũ của chúng ta. Nhưng nếu chúng ta có được 10% làm việc để sáng tạo ra cái gì đó thực sự mới thì đã là quá đủ.

Nhìn lại các hệ thống cấp bậc

Để tìm ra cái sẽ thỏa mãn số 10% trên đây, chúng ta sẽ phải nhìn lại tất cả về hệ thống cấp bậc. Ở mức độ nào đó, chúng ta cần nêu câu hỏi: “Vì sao chúng ta lại cần những hệ thống cấp bậc?” Có một số người cho rằng trong tổ chức tương lai sẽ không có hệ thống cấp bậc. Tôi không đồng ý.

Dù là trong những điển hình về tổ chức theo kiểu mạng lưới như Visa International và The Natural Step thì vẫn có hệ thống cấp bậc. Nhưng đỡ trước hết và chủ yếu là một hệ thống cấp bậc của các ý tưởng dẫn đạo. Sự phân phối quyền hành theo cấp bậc ở đây rất khác so ở với các tổ chức truyền thống.

Có lẽ điều mà Visa và The Natural Step gợi ý là vai trò

trước hết của sự lãnh đạo theo hệ thống cấp bậc là truyền đạt các ý tưởng dẫn đạo. Trong cả hai tổ chức đó, các cá nhân và những nhóm nhỏ các người lãnh đạo đã có tác động đặc biệt đến việc làm cho mọi người hình dung về tổ chức như thế nào và chúng phải tiếp tục hoạt động ra sao. Nhưng họ tạo ra những tác động đó thông qua những ý tưởng mà họ phát triển và làm cho ăn sâu trong tổ chức, chứ không phải bằng cách tiếp tục đề ra các quyết định.

Lý thuyết gia về tổ chức người Canada, Elliot Jacques đưa ra một cách nghĩ rất thú vị về hệ thống cấp bậc nói chung. Ông ta lập luận rằng, mọi người ở các cấp bậc khác nhau phải có khả năng nhìn xa hơn nữa vào tương lai. Ở cấp thấp nhất, nếu bạn phải giao dịch hàng ngày với khách hàng, lẽ tự nhiên tầm nhìn về thời gian của bạn sẽ chỉ xê dịch từ giờ, đến ngày và tuần, bởi vì điều quan trọng nhất trong công việc của bạn là phải làm hài lòng khách hàng ngay tức khắc. Còn nếu bạn là một trưởng phòng, công việc chính của bạn sẽ là các quy trình để đem lại sự hài lòng cho khách hàng. Để cải tiến các quy trình đó có thể sẽ mất nhiều tháng cho đến một năm gì đó. Tiếp tục khai triển lập luận đó, Jacques khẳng định rằng có tất cả bảy tầng cấp căn bản trong một hệ thống cấp bậc, ngay cả ở các tổ chức lớn nhất, căn cứ trên các tầm nhìn về thời gian khác nhau. Như bạn có thể hình dung, khi lên tới trên đỉnh của hệ thống, tức là ở hai tầng cấp cuối cùng của Jacques, tầm thời gian sẽ là 10 đến 20 năm hoặc xa hơn nữa. Tôi cho rằng có lẽ đây là một cách rất tao nhã để hiểu tất cả về hệ thống cấp bậc.

Tôi cũng cần nói thêm rằng có một lý do nữa để biện minh cho hệ thống cấp bậc, đó là bề rộng của tầm nhìn. Để minh họa, tôi xin kể lại câu chuyện thú vị mà một nhà quản lý ở hãng Ford vừa mới kể. Ông ta là sếp của một chương trình chế tạo một xe hơi mẫu, bao gồm khoảng 500 người, và nhóm này muốn đưa ra một quyết định ngắn hạn có tính chất khá cấp tiến về việc ngưng một quy trình lắp ráp. Họ có lý do chính đáng và đã suy tính kỹ lưỡng. Họ đã đồng ý và nhất trí với nhau, nhưng rồi họ đã không tự đưa ra quyết định, mà phải viện tới nhà quản lý làm sếp của chương trình này. Và có thể bạn sẽ hỏi: “Tại sao họ phải gọi ông ta? Đã có cả một nhóm người thấy được cần phải làm gì rồi. Do đó nếu họ đã thực sự được trao quyền, có sao họ không tự ra quyết định mà phải hỏi ý kiến ông ta trước đã?” Nhà quản lý nói với tôi rằng có hai lý do. Thứ nhất, theo hệ thống cấp bậc hiện hữu, ông ta vẫn còn có một thẩm quyền nào đó. Nhưng hơn thế nữa, chính lý do thứ hai đã khiến họ phải hỏi ý kiến ông ta. Ấy là vì rất có thể quyết định nói trên sẽ dẫn đến một hậu quả mà họ không thể lường hết được. **Vậy là hệ thống cấp bậc có một vai trò chính đáng, ấy là nhìn thấy những tác động có thể xảy ra từ những quyết định mà những người ở gần quy trình cụ thể có thể không thấy được.** Ý muốn nói về bề rộng của tầm nhìn. Nó mặc nhiên bổ sung cho ý tưởng của Jacques về tầm thời gian.

Vậy thì, công việc của người lãnh đạo là gì? Đó là nghĩ trước 10 hoặc 20 năm hoặc xa hơn nữa, và không ngừng giúp cho tổ chức thấy được những tác động trên một phạm vi rộng lớn hơn. Như vậy ông ta sẽ có trách nhiệm đưa ra những ý tưởng dẫn đạo quan trọng cho một tầm thời gian và phạm vi rộng lớn như thế.

Ông ta cũng phải đề ra các quyết định theo cách tương tự. Không nhất thiết ông ta là người duy nhất trong tổ chức phải làm công việc nêu trên, nhưng ông ta là người chịu trách nhiệm về việc đó. Tôi tin rằng nếu bạn có thể trình bày vấn đề trên đây một cách thuyết phục, thì sẽ có những người lãnh đạo sẵn sàng nắm lấy sợi dây này. Họ có thể sẽ nói: “Ông biết chứ? Tôi biết quá rõ là tôi không thể kiểm soát được tổ chức này. Thậm chí tôi cũng chẳng cần cố thử làm điều đó. Nhưng có lẽ tôi có thể giúp công ty suy nghĩ về chính nó trong tương lai, theo cách mà không một ai khác trong tổ chức có thể làm được.”

Bây giờ thử xuống dưới một cấp, nơi mà tầm thời gian là từ ba đến 10 năm, đó chính là cấp của các phó chủ tịch hội đồng quản trị. Vậy công việc của ông ta là gì? Đó là phân tích cận kề xem tổ chức đang vận hành ra sao. Tổ chức đang vận hành hiệu quả hoặc không hiệu quả như thế nào như một hệ thống đồng nhất, trong quan hệ phối hợp với các nhà cung cấp, khách hàng và các đối tác kinh doanh khác? Cơ sở hạ tầng cho việc học tập của nó là gì? Nó học tập ra sao?

Arie de Geus, cựu điều phối viên về kế hoạch cho Royal Dutch Shell, từng đóng vai trò quan trọng trong việc quan niệm lại quy trình làm kế hoạch của công ty. Ông ta và các đồng sự trong nhóm đề nghị rằng mọi người cần phải coi “làm kế hoạch như học tập”, như một quy trình học tập có thể liên tục cải tiến các mô thức tinh thần của những người ra quyết định trong toàn bộ tập đoàn Shell. Làm kế hoạch là một quy trình rộng lớn hơn là làm công việc lắp ráp, bởi vì nó có ảnh hưởng tiềm tàng đến mọi

việc trong tổ chức. Vì vậy, suy nghĩ về cách tái thiết kế quy trình đó, sao cho nó ngày càng trở nên một nguồn lực để tạo lập tri thức trong tổ chức và một nguồn lực tạo lợi thế cạnh tranh trong tương lai, đó chính là một công việc có ảnh hưởng lớn lao dành cho cấp lãnh đạo ngay bên dưới cấp chủ tịch.

Nếu bạn tiếp tục triển khai lập luận như trên, chúng ta sẽ tạo ra được một số sợi dây mà các nhân vật ở vị trí cao trên hệ thống cấp bậc có thể bắt đầu nắm lấy. Sẽ chỉ là 10% thôi, nhưng chúng ta cũng chỉ cần bấy nhiêu đó thôi.

► *Chúng ta hãy tập trung vào 10% này một chút. Nếu họ thực hiện thành công những sự thay đổi như ông đang đề nghị, thì những biểu hiện cải tiến rõ nét nhất trong các tổ chức của họ sẽ là gì?*

Tôi muốn nói rằng khi đó sẽ có hai điều rõ rệt ngay thôi. Thứ nhất là tổ chức của họ sẽ đạt hiệu quả hơn rất nhiều trong mọi việc mà họ cố gắng làm. Họ sẽ thực sự làm việc tốt hơn xét về mặt hiệu quả kinh doanh theo cách xác định mà chúng ta có thể nhất trí.

Điều khác biệt cơ bản thứ hai là người ta sẽ cùng làm việc với nhau theo cách khác hẳn. Tôi chưa từng gặp một ai ở bất kỳ một tổ chức nào khi được hỏi – theo cách sao cho họ cảm thấy đủ an toàn để trả lời thành thật – “Tổ chức của ông có hoạt động tốt gần đúng với khả năng của nó không?”, mà không trả lời rằng: “Tuyệt đối không.” Tôi chưa từng tiếp xúc với một người nào không nói rằng tổ chức của họ không đầy rẫy những chuyện đầu

đá nội bộ, những thủ thuật và những con người lo thủ thế. Họ nói: “Nếu tôi đem thằng con sáu tuổi đang học mẫu giáo đến xem cách chúng tôi làm việc, tôi sẽ thấy xấu hổ. Bởi vì tất cả những điều mà nó được học ở trường mẫu giáo như sự tự trọng, lắng nghe lẫn nhau và chia sẻ đồ chơi, thì ở đây chẳng có ai làm theo cả.” Có một khoảng cách rất lớn giữa những giá trị mà chúng ta coi trọng với cách sống thực sự diễn ra trong hầu hết các tổ chức lớn. Do đó, khía cạnh quan trọng thứ hai nói lên sự khác biệt của loại tổ chức này là ở chỗ mọi người sẽ nói: “Đây mới đúng là cuộc sống nghề nghiệp mà tôi thực sự mong muốn.” Tôi cho rằng có một mẫu thông tin quan trọng hơn hết mà bạn có thể rút ra ở đây, đó là con người ta có những giá trị hết sức nhất quán liên quan đến cuộc sống nghề nghiệp mà họ mong muốn. Mọi người đều thực sự coi trọng tinh thần, sự tin cậy, sự thích thú, sống có ý nghĩa và làm việc với những người mình thích. Nhưng hãy thử so sánh bảng kê đó với những gì người ta thực sự có được trong tổ chức của họ hiện nay, sẽ thấy là rất khó lòng tìm được nhiều người sẵn sàng nói: “Vâng, tôi đã có được 80% những điều tôi mong muốn.”

Tổ chức học tập sẽ có hai đặc trưng cơ bản là sự nâng cao mạnh mẽ về tính hiệu quả, và con người cảm thấy rằng môi trường làm việc của họ thì gần gũi hơn với những gì họ thực sự coi trọng. Và tôi cho rằng chúng ta đã có đủ bằng cứ nói rằng cả hai đặc trưng nêu trên đều có thể thực hiện được, rằng những điều trình bày ở đây không phải là cường điệu.

Ở thời điểm hiện nay chúng ta đã có rất nhiều ví dụ về tổ

chức học tập. Cái đã có là một bằng chứng tốt cho cái có thể làm, chẳng còn có thể tranh cãi rằng “không thể được” nữa rồi. Nhưng nói vậy không có nghĩa là thực hiện sẽ dễ dàng.

Cũng giống như lúc chiếc máy bay đầu tiên bay được. Kể từ thời điểm đó, bối cảnh của việc phát triển hàng không đã thay đổi hẳn. Cho tới lúc đó, mỗi một máy bay rớt xuống là thêm một bằng chứng để những người hoài nghi cho rằng chuyện đó không thể làm được. Nhưng một khi chiếc máy bay đầu tiên đã bay, tất cả đều thay đổi. Bởi vì cũng những dữ kiện về các thất bại đó nay đã được diễn dịch theo một mô thức khác. Chúng trở thành dẫn chứng cho những điều không nên làm. Đây là thực chất của các quy trình học tập thực sự sâu sắc.

Trong quy trình học tập chuyển đổi, chúng minh tính khả thi là một bước đặc biệt quan trọng, bởi vì nó làm thay đổi hẳn bối cảnh diễn giải. Tất cả bằng chứng đều là: “À cái này không được. Ta cần thử cách khác.” Có điều là bây giờ bạn đã tin rằng điều đó có thể làm được.

Loại niềm tin căn cứ trên kinh nghiệm này thì hết sức quan trọng. Tôi cho rằng những niềm tin mà chúng ta vẫn thường nói đến, đại loại “tôi tin thế này” hay “tôi tin thế kia”, không có ý nghĩa gì nhiều. Nhưng trong một quy trình sáng tạo, tin rằng một điều gì đó là có thể làm được, sẽ rất quan trọng, bởi vì khi tin như thế, bạn sẽ diễn dịch mọi dữ kiện về các thất bại theo một cách khác hẳn.

Nếu chúng ta lớn lên mà chưa từng nhìn thấy người nào

bước đi, ta sẽ thực hết sức khó mà tập đi. Sự kiện ta thấy người khác bước đi chính là lý do khiến cho ta biết rằng việc đó có thể làm được. Và toàn bộ vấn đề là ở chỗ đó. Thật ra chúng ta không cần phải biết cách làm thế nào để bước đi, nhưng chúng ta rất cần biết rằng việc đó có thể làm được.

► *Thông điệp chủ yếu nhất mà ông chuyển đến những nhà quản trị cấp cao để giúp họ khởi sự nhìn lại tương lai tổ chức của họ là gì?*

Tôi muốn nói rằng chúng ta phải thôi đừng cố tìm ra những cái cần làm bằng cách nhìn vào những cái đã làm. Và chúng ta phải bắt đầu thực sự nhìn vào tâm hồn của mình và tìm xem chúng ta thật tin điều gì là có thể làm được. Một quy trình thay đổi được dẫn dắt bởi một viễn cảnh thực sự có nghĩa là vậy. Nguồn năng lực đến từ niềm tin sâu xa của bạn vào điều có thể làm được. Và điều này có lẽ là chưa bao giờ, không bao giờ được sản xuất đại trà, do vậy tất cả các chứng cứ lịch sử của bạn rất có thể nói “không, không, không” – nhưng con tim của bạn nói “có”. ”

Peter Senge

Tiến sĩ Peter M Senge là một thành viên của Massachusetts Institute of Technology, giám đốc của Center for Organization Learning thuộc Sloan School of Management của MIT và là người đồng sáng lập hãng tư vấn và đào tạo quản trị Innovation Associated, Inc. Những hiểu biết sâu sắc của ông về cách học tập và chia sẻ tri thức của các tổ chức đã giúp nhiều công ty hàng đầu trên khắp thế giới khai thác được một nguồn lợi thế cạnh tranh mới mẻ và rất thực tiễn. Senge nhận bằng cử nhân khoa công trình của Đại học Stanford, bằng thạc sĩ về mô hình các hệ thống xã hội và bằng tiến sĩ về quản trị của MIT. Ông đã diễn giảng rất nhiều trên khắp thế giới và đã làm việc với những người lãnh đạo các cơ quan kinh doanh, giáo dục, y tế và nhà nước. Quyển sách đầu tiên của ông, Quy tắc thứ năm (The Fifth Discipline), được xếp vào loại bán chạy nhất, đã được bán trên nửa triệu bản.

Sách nên đọc

The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies for building a learning organization (1994) US: Doubleday/UK: Nicholas Brealey.

The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization (1993) US: Doubleday/UK: Century Business.

NHÌN LẠI

VAI TRÒ LÃNH ĐẠO

Trở thành lãnh đạo của các lãnh đạo

Warren Bennis

Văn hóa và các liên minh

John Kotter

TRỞ THÀNH LÃNH ĐẠO CỦA CÁC LÃNH ĐẠO

Warren Bennis

“

Hầu hết các nhà lãnh đạo trong tương lai sẽ gặp phải vấn đề làm cách nào phát triển cơ cấu xã hội trong tổ chức của họ để thực sự phát huy vốn tri thức.

Ngoại trừ một công ty mà tôi biết, đa số các công ty thậm chí đều không biết đo lường cái gọi là vốn tri thức. Nhưng nếu bạn hỏi người ta sử dụng bao nhiêu năng lực trí tuệ cho công việc thì họ sẽ nói khoảng 20%. Thử tưởng tượng tổ chức của họ sẽ như thế nào nếu họ đầu tư thêm chỉ 10% nữa.

Các lãnh đạo cần phải học cách phát triển một cơ cấu xã hội động viên được những con người tài ba, mà phần đông đều có “cái tôi” rất lớn, chịu làm việc với nhau và phát huy được tính sáng tạo của họ.

Vì lý do trên tôi đã viết quyển sách mới nhất mang tựa đề *Tổ chức Thiên tài: Bí quyết hợp tác sáng tạo (Organizing Genius: The Secrets of creative collaboration)*. Trong thời gian làm viện trưởng một trường đại học tôi đã nhận thấy phần lớn người ở trường chẳng những học cao mà còn có tính cá nhân rất cao. Chính tính cá nhân này làm cho môi trường làm việc trở nên hấp dẫn và đầy thách thức đối với người lãnh đạo. Tôi nghĩ cách tốt nhất để diễn tả hiện tượng này là dùng cái từ nghịch hợp “sự hỗn loạn có tổ chức” bởi vì tôi luôn cảm thấy như đang “chăn dắt mèo”.

Bởi vậy, một lần nữa, thách thức lớn đối với các lãnh đạo ở thế kỷ XXI sẽ là làm thế nào phát huy được năng lực trí tuệ trong tổ chức của họ. Đây có lẽ là thách thức chủ yếu, và hoàn toàn khác với mọi thách thức mà các nhà lãnh đạo ở thế kỷ XX gặp phải.

Sự thách thức đối với các lãnh đạo ở thế kỷ XX diễn ra trong thế giới tuyến tính, trong đó các tổ chức có tính quan liêu và thứ bậc. Tương tự như khái niệm ban đầu về máy tính; bạn chỉ cần nạp dữ liệu vào hệ thống là đã có lời giải. Ta có thể mô tả tóm tắt tư duy cũ nội trong ba từ: kiểm tra, ra lệnh và tiên liệu. Nhưng nó chỉ phù hợp với một môi trường ổn định mà ở đó bạn có thể kiểm tra, điều khiển và tiên liệu.

Ở thế kỷ XXI sự việc sẽ không như thế. Chúng ta sẽ thấy mọi cái biến đổi rất nhanh. Để đối phó với các đổi thay các tổ chức sẽ không tránh khỏi bị mất thăng bằng. Chúng sẽ trở nên rối loạn, bất nháo, và đầy rẫy bất ngờ.

Vai trò của bộ phận phụ trách nhân lực cũng phải thay đổi để có thể hiểu được và tạo ra được vốn tri thức. Họ sẽ phải làm việc chặt chẽ với giới lãnh đạo, chủ tịch, tổng giám đốc, để thúc đẩy sự hợp tác mang tính sáng tạo trong nội bộ tổ chức và biến ý đồ này thành hiện thực.

Tái lập công ty

Sự thể là chúng ta sẽ phải trải qua thời kỳ mà hiện tượng “hủy diệt – sáng tạo” xảy ra nhanh nhất trong lịch sử. Bởi thế đổi thay thực sự sẽ là một trong những thử thách mấu chốt cho các nhà lãnh đạo ở thế kỷ XXI. Và điều đó có nghĩa là họ sẽ phải không ngừng sắp xếp và tái tạo công việc lãnh đạo của họ.

Có một điều được rất nhiều người thừa nhận là, bởi vì sự thay đổi nhanh chóng đang tiếp diễn, không chỉ có cấp tổng giám đốc mà mọi lãnh đạo ở mọi cấp trong tổ chức cũng phải thường xuyên tự tái tạo và thiết kế lại vai trò lãnh đạo của mình.

Một vấn đề khác thường bị coi nhẹ: các nhà lãnh đạo ở thế kỷ XXI cũng sẽ phải bảo đảm là họ luôn không ngừng tái tạo cả tổ chức nữa.

Tôi không định nói tái tạo tổ chức theo nghĩa thông thường. Tôi muốn nói: thay vì chỉ thu nhỏ lại, các lãnh đạo phải vận dụng tính sáng tạo của lực lượng lao động để tái lập công ty.

Hiện nay thế giới đang phải đối phó với tình trạng công suất

đư thừa và bội cung ở khắp nơi. Tình trạng này còn tiếp diễn ít nhất 15 năm nữa cho tới khi các nước thuộc thế giới thứ ba phát triển tầng lớp trung lưu đủ sức mua hàng để quân bình cung và cầu.

Ấn Độ chẳng hạn, vừa thoát khỏi một thời kỳ kinh tế trì trệ kéo dài, giờ đây với gần 200 triệu người thuộc tầng lớp trung lưu có thể mua sắm hàng hóa như các thiết bị của General Electric. Và Bangalore ngày nay là một trung tâm sản xuất phần mềm chẳng riêng của Ấn Độ mà còn của cả khu vực nữa. Nhưng cho đến khi tầng lớp trung lưu ở những nước như Brazil, Mexico và Argentina phát triển thì chúng ta vẫn còn nhiều khó khăn, xáo trộn ở các tổ chức do phân nửa dân số nước ta (nước Mỹ – ND) có thể làm ra sản phẩm nhiều gấp ba lần so với trước. Các nhà kinh tế gọi đây là vấn đề “lối thoát”, một cách nói khá tàn nhẫn theo tôi nghĩ, để chỉ một tính chất cố hữu của chủ nghĩa tư bản công nghiệp dân chủ.

Nhưng, làm thế nào để triển khai lực lượng lao động để họ luôn chuyển động và thay đổi việc làm để thay vì phải thu nhỏ tổ chức, chúng ta có thể bắt đầu tái tạo nó và tạo ra những cơ hội mới?

Tôi xin đưa một ví dụ. Một trong số những nhà lãnh đạo mà tôi ưa chuộng là Sidney Harman, điều hành Công ty Harman International Industries chuyên sản xuất hệ thống âm thanh cao cấp.

Ông ta đã biết làm tăng năng suất khoảng 30% mà không phải cho một ai nghỉ việc. Ông đã thực hiện một số việc. Trước hết ông động viên lao động nghĩ tới những khả năng mới, tạo ra

những phát minh mới phù hợp với sở trường của họ. Nhờ vậy, ông ta đã tận dụng hết nhân lực để tạo ra những công việc mới có hiệu quả và sinh lợi.

Chẳng hạn như trước đây họ cắt bỏ những miếng ván gỗ hình tròn từ những tấm ván dùng làm loa, rồi còn phải tốn nhiều tiền thuê người tới thu gom và đốt bỏ những miếng ván tròn này. Công nhân đề nghị dùng những miếng ván tròn này làm mặt đồng hồ, hoặc làm khay để bàn, rồi bán cho các tiệm đồ gỗ.

Một việc khác nữa là công ty này bắt đầu tự sản xuất những thứ vắn đặt bên ngoài làm. Khi sản xuất gia tăng, Sidney Harman thấy rằng mình có dư những 30 ngàn bộ vuông (khoảng 3.000m² – ND). Thế nên công ty quyết định sử dụng diện tích dư này vào việc sản xuất những gì trước đây vẫn đặt một công ty ở Chicago thực hiện.

Tôi nghĩ còn nhiều cái các nhà lãnh đạo phải làm: tạo dựng lại tổ chức một cách đa dạng để giải quyết được phần nào vấn đề “lối thoát”. Đây là một cách biểu hiện rất cụ thể của ý tưởng về vận dụng vốn tri thức.

Những nhà lãnh đạo của ngày mai sẽ phải học cách tạo dựng một môi trường thực sự đón nhận sự đổi thay như là một cơ hội chứ không phải một mối đe dọa. Đây có lẽ là cách duy nhất để điều hành tổ chức trong một thế giới đầy biến động.

➤ *Trong việc thực hiện ý tưởng trên đây, điều gì sẽ khiến một số lãnh đạo sẽ thành công lòng lẫy trong khi những người khác sẽ chịu thất bại?*

Đầu tiên là khả năng có đủ sự tự nhận thức và tự trọng để biết khi nào cần phải làm cuộc đổi thay, chứ không phải vì buộc phải thay đổi. Nói cách khác, đây là khả năng chẩn đoán điều gì mới cần có và điều gì cần xóa đi, và sự mềm dẻo trong phong cách để có thể đổi thay.

Ở đây tôi muốn nói đến những nhà lãnh đạo như Jack Welch có đủ khả năng chẩn đoán để nói: “Ui dà, cách tôi đang làm sẽ không hiệu quả.” Đó là phản chẩn đoán. Nhưng Jack còn có khả năng đổi thay, xét về mặt phong cách. Đó là điều một.

Điều hai là lớp rào bao quanh tổ chức của bạn phải có khả năng thẩm thấu tốt để bạn có thể phát hiện ra sự việc. Như thế bạn mới có thể thấy trước vấn đề, trước những người khác.

Muốn vậy thì chỉ có cách là bạn phải tiếp cận với khách hàng, tiếp cận với xã hội và tiếp cận với thế giới bên ngoài, nhờ tổ chức của bạn có tính thẩm thấu đủ để thu nhận thông tin. Đây chính là lý do tại sao những người ở ngoại vi của tổ chức thường sáng tạo nhất nhưng lại ít được tham khảo nhất.

Mô hình vai trò lãnh đạo cho thế kỷ XXI

Có lẽ mẫu người lãnh đạo nổi tiếng nhất để làm khuôn mẫu, và là một người mà tôi biết rõ vì từng có thời gian dài tiếp xúc, là Jack Welch. Tôi thán phục ông chẳng những vì tài quản lý điều hành của ông ở *General Electric* mà còn vì ông là con người luôn tự tái tạo.

Cách đây không lâu, tôi hỏi ông điều gì đã xảy ra với con người mà người ta quen gọi là “Neutron Jack” (Jack trung hòa từ). Ngày nay ông là “Transformational Jack” (Jack biến đổi). Chúng tôi trao đổi câu chuyện hàng giờ về việc ông vẫn tiếp tục học hỏi, tự tái tạo, tái thiết kế và tái định hình phong cách lãnh đạo riêng của mình.

Tôi không diễn tả hết điều này nhưng có thể ví nó như rắn. Rắn thì sao? Rắn tự lột xác, nhưng không chỉ có thế, nó tiếp tục trưởng thành và biến đổi. Điều này có nghĩa là các lãnh đạo phải có khả năng thích nghi phi thường.

Tôi cũng nghĩ tới một khuôn mẫu khác: James Houghton ở Công ty Corning. Ông có một thuộc viên phụ trách nhân sự. Người này trước khi nghỉ hưu được ông mời làm cố vấn riêng và trước đó đã từng làm việc cho bố của ông và hiểu biết nhiều về lịch sử công ty. Houghton muốn tiếp tục học hỏi.

Tôi cho rằng James Houghton là một thí dụ điển hình về mẫu người lãnh đạo kinh doanh rất thú vị, mẫu nhà lãnh đạo luôn sáng tạo và tự lột xác.

Phụ nữ trong tổ chức

Tôi không thể nói về châu Âu hay bất cứ nơi nào khác trên thế giới nhưng tôi nghĩ **lợi thế cạnh tranh nổi bật nhất của Mỹ sẽ là vai trò lãnh đạo của phụ nữ**. Một phần vì Mỹ có nhiều tiên bộ trong lãnh địa đặc biệt này, tuy không được như tôi mong muốn nhưng so với các nước khác thì hơn nhiều.

Tôi đoán đến năm 2005 sẽ có khoảng một nửa số các vị phó chủ tịch về tài chính là phụ nữ. Tôi nói đến tài chính là vì hiện nay có nhiều phụ nữ phụ trách về kế toán.

Vì thế tôi cho là phụ nữ ở Mỹ sẽ giữ những vị trí then chốt trong quản lý và đây là một thuận lợi lớn trong cạnh tranh khi phát huy được tài năng của người phụ nữ trong lực lượng lao động của chúng tôi.

Cần phải bỏ quan niệm lỗi thời cho rằng người phụ nữ phải hành động giống như phái nam nếu muốn là lãnh đạo giỏi. Các bà không cần phải giống John Wayne để trở thành lãnh đạo.

Có điều nực cười là nhiều lãnh đạo thuộc phái nam đang cố tìm cách từ bỏ kiểu cách phô trương nam tính như ăn nói thô bạo, thẳng thừng – thì phụ nữ lại được khuyến khích bắt chước kiểu cách đó.

Tiến sĩ Helen Tartakoff, một nhà phân tích tâm lý ở trường Đại học Harvard, cho rằng, nói chung phụ nữ có những đặc tính hoàn toàn ngược lại và chính những đặc điểm nữ tính này “chứa đựng tiềm năng phát triển con người”.

Hãy nhìn vào thành tựu ưu việt của phái nữ ở các trường cao học quản trị hàng đầu. Hiện nay trên 40% sinh viên tại các trường nổi tiếng như MIT, Harvard và Stanford là phái nữ, và con số này vẫn không ngừng gia tăng hàng năm.

Điều cần phải thay đổi không phải là tính cách của phụ nữ mà chính là văn hóa doanh nghiệp, vốn theo chủ nghĩa nam

quyền đã quá lâu và người phụ nữ không được giữ những nhiệm vụ chủ chốt. Chúng ta hãy ngưng đổ lỗi cho nạn nhân, như tựa đề một bài hát trong vở nhạc kịch *My Fair Lady*: “Tại sao phụ nữ không được như là đàn ông?”

May mắn thay, thời thế đã đổi thay, và văn hóa doanh nghiệp đang rũ bỏ những quan niệm đẳng cấp lỗi thời để tiến tới một môi trường bình đẳng hơn, những giá trị và phong cách của tổ chức đang không ngừng đổi thay để ngày càng tốt hơn.

Những thuộc tính của lãnh đạo

Chúng ta biết khả năng lãnh đạo thành công không phụ thuộc giới tính. Nó không phụ thuộc bản tính cứng rắn hay mềm mại, kiên quyết hay giàu tình cảm. Nó phụ thuộc vào văn hóa của tổ chức trong đó có bạn, và vào nhiều thuộc tính mà bất cứ lãnh đạo nào, nam hay nữ, đều buộc phải có.

Trước hết, lãnh đạo cần phải có **ý thức rõ rệt về mục đích**, có tầm nhìn xa. Từ nhiều năm qua tôi đã từng nói có sự khác biệt cơ bản giữa lãnh đạo và điều hành. Lãnh đạo có nghĩa là chọn đúng việc cần làm, còn điều hành thì mang ý nghĩa là làm công việc cho tốt.

Ngày nay có quá nhiều tổ chức được điều hành quá mức nhưng không được lãnh đạo đúng mức bởi vì những vị ngồi ở vị trí trên cao chỉ giới đưa ra các chính sách, cách thức, thủ tục, hơn là đưa ra một viễn cảnh bao quát. Do vậy họ là các nhà quản lý,

không phải là lãnh đạo. Họ chỉ nhắm đạt hiệu quả cao hơn và tìm cách kiểm soát hệ thống và cơ cấu hiệu quả hơn. Họ chỉ tìm cách làm công việc cho tốt.

Nhưng làm như thế sẽ thất bại ở thế kỷ XXI. Chúng ta sẽ cần có những lãnh đạo có khả năng biết những gì thật sự quan trọng cho tổ chức về lâu dài. Họ có một giấc mơ, một sứ mệnh, một ý đồ chiến lược – bạn muốn gọi là gì cũng được.

Ở đây tôi dùng từ “viễn cảnh” và “mục đích”. Nhiệm vụ người lãnh đạo không chỉ “nhìn thấy trước” mà còn phải biết truyền đạt cho cả tổ chức; luôn nhắc nhở mọi người phải biết điều gì là quan trọng và tạo điều kiện cho họ biết vì sao họ có trong tổ chức.

Đó là thuộc tính thứ hai: **có khả năng diễn đạt rõ ràng một viễn cảnh**. Diễn đạt một cách giản đơn nhưng thuyết phục. John F. Kennedy quy tụ cả nước ủng hộ một sứ mệnh đơn giản là đưa người lên cung trăng trong thập kỷ 1960. Cựu Tổng thống Ronald Reagan từng được gọi là “nhà truyền đạt vĩ đại”. Tại sao? Bởi vì ông ta dùng những ẩn dụ mọi người có thể dễ dàng đồng cảm. Có lần ông diễn tả số tiền một ngàn tỉ đô-la bằng hình ảnh chồng chất các tờ một đô-la bên cạnh tòa nhà chọc trời Empire State Building. Tôi nhớ có lần nghe một chuyên viên viết diễn văn cho Reagan kể là ông này có thể đọc cuốn niên giám điện thoại và làm cho nó nghe hấp dẫn.

Tuy nhiên, để truyền đạt một viễn cảnh, bạn cần có cái khác hơn là lời nói. Đây không còn là việc đọc diễn văn, *gửi văn thư*,

hay treo những tấm bảng trong văn phòng. **Nó là việc hiện thực hóa viễn cảnh, ngày này qua ngày khác** – và khiến mọi người trong tổ chức cùng làm như vậy. Nói cách khác, bạn cần làm cho nó neo chặt vào hiện thực của tổ chức để nó trở thành cái khuôn cho việc ra quyết định. Hành động thì thuyết phục hơn lời nói.

Tạo sự tin tưởng cũng là điều quan yếu khác. Lãnh đạo cần phải thẳng thắn trong truyền đạt và chứng tỏ mình quan tâm. Họ phải cho thấy là người đáng tin cậy. Vì thế tôi nghĩ rằng cần phải truyền đạt trực tiếp và trực diện thay vì qua các bản tin, băng hình hay truyền thông qua vệ tinh. Lãnh đạo phải có khả năng làm nảy sinh và duy trì sự tin cậy, cũng có nghĩa là phải chứng tỏ khả năng và tính nhất quán.

Tôi muốn gửi tới những nhà lãnh đạo của ngày mai lời khuyến cáo mà một cầu thủ khúc côn cầu nổi tiếng đã nói với tôi: “Bạn đánh hụt 100% những cú mà bạn không đánh.” Bạn hãy cố gắng làm càng nhiều việc càng tốt. Và khi làm thì phải làm cho ra trò, và làm tất cả, đó là câu trích dẫn của Henry James mà tôi rất thích. Câu đó có nghĩa là **bạn sẽ chẳng đạt được gì nếu bạn không dám mạo hiểm và cố gắng làm, và rồi bạn sẽ tự học từ mỗi kinh nghiệm**.

Dùng ẩn dụ về thể thao ta có thể ví nhà lãnh đạo như người phải cầm chày. Họ sẽ phải chơi cho dù biết rằng sẽ đánh trật. Và họ sẽ phải rút được kinh nghiệm từ những cú đánh trật đó.

Nói cách khác là phải có tài ứng biến, có khả năng thích nghi và biết xử trí trong nhiều hoàn cảnh khác nhau. Điều này có

nghĩa là đầu tiên bạn phải thiên về hành động, hành động chứ không chỉ suy nghĩ. Tất nhiên kết hợp cả hai thì ai cũng muốn. Rồi bạn sẽ cần nhận được thông tin phản hồi lại những gì bạn đã làm để rút kinh nghiệm.

Bạn cũng cần phát triển và gây dựng những nguồn ý kiến phản hồi. Nghĩa là làm sao có khá nhiều người xung quanh góp ý kiến xây dựng cho bạn, và phải là những người dám nói sự thật cho bạn nghe.

Lãnh đạo cũng sẽ cần những người này để nhìn thấy nhu cầu thay đổi, đó là những người trăn trở về tương lai và bạn cần tới họ. Bạn không thể đơn độc; bạn cần có những người cũng nhìn thấy viễn cảnh và sẵn sàng theo đuổi nó.

Điều mà những nhà lãnh đạo giỏi nhất định phải làm đó là tạo dựng không chỉ viễn cảnh đơn thuần mà là một viễn cảnh có ý nghĩa và có tầm quan trọng. Viễn cảnh này đưa mọi người dán thân vào để cùng thực hiện chứ không phải chỉ đứng bên lề mà hưởng ứng.

Công ty nào thật sự tạo được viễn cảnh có ý nghĩa đối với mọi người và được họ chia sẻ thì chắc chắn sẽ thành công. Tôi thành thật tin vậy; một viễn cảnh có nhiều người cùng chia sẻ thì sẽ thành tựu.

Ở đây tôi nhấn mạnh tới hai từ “có ý nghĩa” và “tầm quan trọng” bởi vì không phải với một viễn cảnh bất kỳ nào cũng làm nên chuyện. Mọi công ty đều nói “chúng tôi có một viễn cảnh” như vậy chưa đủ.

Viễn cảnh phải được mọi người chia sẻ. Và để mọi người cùng chia sẻ thì nó phải có nghĩa đối với họ. Nhà lãnh đạo phải xác định các bước phù hợp với viễn cảnh và tường thuật những người đi theo các bước đó. Rồi nhà lãnh đạo cũng phải có phản hồi để bảo đảm rằng viễn cảnh đó vẫn thích đáng, vẫn nổi bật và được đáp ứng. Không có ý nghĩa và không có sự đáp ứng thì các phát biểu về viễn cảnh đều rỗng tuếch.

➤ *Ông nghĩ công nghệ thông tin sẽ tác động gì đến phong cách lãnh đạo?*

Chúng ta đang sống ở một xã hội công nghệ cao hơn bao giờ hết. Công nghệ thông tin và liên lạc sẽ làm thay đổi chẳng những trình độ mà còn cả loại người lãnh đạo. Bởi vì khi chúng ta dân chủ hóa môi trường làm việc với máy vi tính cá nhân và khi chúng ta phát triển những công nghệ cùng sự tương tác kỹ thuật số hiện nay thì sự liên lạc của chúng ta sẽ vượt trội hơn.

Chúng ta sẽ có thể nói chuyện cùng lúc với nhiều người, nhiều hơn cả sức tưởng tượng của chúng ta, cũng như chúng ta sẽ có rất nhiều thông tin trong tầm tay.

Rõ ràng, điều này sẽ dân chủ hóa nơi làm việc nhiều hơn nữa, có nghĩa là các lãnh đạo sẽ phải rất thoải mái với công nghệ tiên tiến cùng những đổi thay nó đem lại.

Nhưng nhiều người lại không thấy thoải mái. Ở viện lãnh đạo của tôi, gồm nhiều vị rất có tầm cỡ, họ đều có thư điện tử. Nhưng khi tôi hỏi có thường xuyên dùng nó không thì chỉ phân nửa số họ giơ tay nói có, một vài người trong số này thì giơ tay hơi ngập ngừng.

Tôi nghĩ công nghệ thông tin sẽ có tác động mạnh mẽ đối với cách tổ chức trong tương lai và cả với sự tinh thông mà các lãnh đạo buộc phải có.

Một điều thú vị đến với tôi vào ngày sinh nhật thứ 70. Các con tôi có mặt đầy đủ; chúng đều đã lớn, tuổi xấp xỉ 30. Trong những món quà chúng tặng cho tôi có bài chỉ dẫn sử dụng Internet và World Wide Web dài chừng hai giờ. Có hai đĩa tặng tôi một vài phần mềm. Rõ ràng thế hệ trẻ ngày nay được lớn lên trong môi trường công nghệ cao. Tôi sinh ra lúc thiên hạ còn chưa nghe nói tới truyền hình và truyền thanh FM. Nhưng giờ đây, đúng như Naisbitt đã nói cách nay nhiều năm, chúng ta đã tạo nên một thế giới của công nghệ cao, và chúng ta sẽ thấy một lớp người mới xem công nghệ tiên tiến chỉ là điều bình thường thôi.

Liệu điều này có ý nghĩa gì đối với các nhà lãnh đạo của ngày mai? Tôi lấy ví dụ môn tâm thần học (psychiatry) và môn dược lý tâm thần (psychopharmacology). Vợ tôi là nhà chuyên môn về khoa dược lý tâm thần. Cô được đào tạo về khoa tâm thần nhưng cô thấy trị liệu bằng trò chuyện chưa đủ vì có nhiều vấn đề về tâm thần phải cần tới thuốc men. Vì thế, cô thường dùng cả trị liệu pháp và thuốc để chữa bệnh.

Tương tự, các lãnh đạo sẽ phải thấy thoải mái với công nghệ tiên tiến nhưng đồng thời có lẽ cũng phải hoạt động thực tiễn hơn bao giờ hết. Họ cần có khả năng giao tiếp giữa người với người nhiều hơn cũng như những thuộc tính khác tôi đã nêu.

Lớn đối nhỏ

Trong nền kinh tế toàn cầu, các công ty lớn và nhỏ đều có thể thành công. Vấn đề là cần xác định kích cỡ phù hợp đối với một tổ chức cụ thể trong một ngành nghề cụ thể, và sau đó có cơ cấu đúng và lãnh đạo đúng.

Rosabeth Moss Kanter cho rằng các công ty trên thế giới đang trở thành PAL (có nghĩa là “bò tèo”) ghép từ ba chữ đầu “pooling” (cùng góp vốn), “allying” (liên minh), và “linking” (nối kết). Nhận xét này đặc biệt đúng đối với những công ty nhỏ đang lập nên các mạng, liên doanh, tổ hợp nghiên cứu và phát triển (R&D), và sự cộng tác chiến lược đã phá bỏ ranh giới công ty và quốc gia. Theo lời của Jay Galbraith, họ đang mua quyền lực của sự vĩ đại để có được quy mô lớn trong việc tiếp thị, mua bán và sản xuất mà trước đây chỉ những công ty lớn mới làm nổi.

Công ty nhỏ có rất nhiều công nghệ mới. Tỉ như sản xuất và phân phối bằng vi tính, những chương trình cơ sở dữ liệu tiếp thị tinh vi, những hệ thống viễn thông mới nhất. Tất cả là những vũ khí cạnh tranh lợi hại để các tổ chức tí tẹo có thể tạo dựng thị trường toàn cầu.

Nhưng chưa phải là các công ty lớn sắp hết thời như có người muốn bạn phải tin. Vào thập niên 1980 có người rêu rao là các công ty lớn sẽ phải chịu số phận của loài khủng long. Điều này khiến tôi nhớ lại câu nói nổi tiếng của văn hào Mark Twain: “Thiên hạ đã thổi phồng về cái chết của tôi.” Vì theo tôi, thật là

sai lầm nếu cho rằng các công ty lớn sắp trở thành đồng tro tàn của lịch sử.

Những siêu công ty trên thế giới có những thuận lợi rất đáng gờm – quy mô của tổ chức, tiềm lực, nhân sự có kỹ năng, bí quyết, uy tín xã hội, kế hoạch dài hạn, sự ổn định, và nhiều thứ khác. Vì thế họ sẽ không cùng chìm xuống, phá sản trong tương lai gần hay xa, tuần tới hay ở thế kỷ sau.

Họ chỉ muốn thu được tất cả các lợi thế nhờ quy mô lớn mà không phải chịu nạn quan liêu và các thiệt hại vốn đồng hành với quy mô lớn. Họ cũng hiểu rằng để cạnh tranh với những công ty nhỏ đang rất nhanh nhay trong nền kinh tế toàn cầu, họ cần phải hành động như các công ty nhỏ nhanh nhay.

Nói cách khác, các công ty lớn sẽ phải tự tạo lập lại như thể tập hợp của nhiều đơn vị nhỏ, độc lập và dễ quản lý. Do vậy trên thế giới sẽ diễn ra sự bố trí lại, thu nhỏ, hợp đồng phụ, tản quyền, sản phẩm phụ, lập doanh nghiệp trong doanh nghiệp, v.v...

Tuy nhiên, theo tôi thì đa số những tổ chức thành đạt trong tương lai sẽ có cách phối hợp những đặc thù tốt nhất của công ty lớn với đặc thù của công ty nhỏ. Vì thế, có lẽ tiến tới chế độ ‘liên hiệp’ là giải pháp thực tế hơn cả.

Liên hiệp hoạt động hiệu quả hơn tổ chức đơn khối bởi vì nó có sức mạnh đồng thời có tính uyển chuyển để đối phó những tình huống xáo trộn. Nó linh hoạt và dễ thích nghi với những điều kiện thay đổi hơn. Nó có những lợi điểm của cả công ty lớn cũng như của công ty nhỏ.

Chúng ta cứ thử nhìn xem các công ty lớn ngày nay, từ ABB đến Benetton, từ General Electric tới Coca-Cola. Tất cả là những liên hiệp kinh doanh do nhiều đơn vị bán tự trị kết hợp lại bởi một viễn cảnh chung.

Liên hiệp phải hoạt động theo những nguyên tắc như Madison mô tả vào cuối thế kỷ XVIII. Những nguyên tắc này áp dụng cho các tổ hợp công ty cũng như các quốc gia.

Thứ nhất, cần phân quyền tới tất cả các đơn vị bán tự trị. Không tập quyền chứ không phải tản quyền.

Thứ hai, các đơn vị con cùng đơn vị mẹ cùng tham gia ra quyết định. Không ai đơn phương ra lệnh hoặc đặt điều kiện cho người khác. Tất cả phải qua thỏa thuận.

Thứ ba, cần phải có mục đích và viễn cảnh chung cho mọi đơn vị và những nguyên tắc chung giống như trong một bản hiến pháp vậy. Các đơn vị có thể có những nguyên tắc riêng nhưng phải phù hợp với viễn cảnh và các nguyên tắc của liên hiệp.

Thứ tư, các đơn vị cần biết rõ ranh giới hoạt động của họ, cho dù là ranh giới sản xuất kinh doanh hay ranh giới địa lý, như trong trường hợp các xưởng vô chai của Coca-Cola và những cửa tiệm bán lẻ của Benetton.

Thứ năm, cần giữ thế cân đối quyền lực không chỉ giữa các đơn vị với trung ương mà còn là giữa các đơn vị với nhau, để không bên nào khống chế bên nào.

Thứ sáu và cuối cùng, các đơn vị phải có quyền tự chủ. Họ

phải được tự do quản lý với điều kiện không vi phạm những nguyên tắc chung của liên hiệp. Đây là vấn đề gay gắt nhất trong một thể chế liên hiệp vì thường thì vẫn xảy ra tranh chấp giữa quyền lực ‘trung ương’ với quyền lực ‘địa phương’.

Đôi khi những tranh chấp này dẫn tới sự cáo chung của liên hiệp bởi vì xu hướng đi tới sự cực đoan. Hoặc tổ chức tập quyền thái quá như trường hợp Liên Xô cũ, hoặc thiếu cái viễn cảnh và hiến pháp chung có thể gắn bó mọi người với nhau, cuối cùng phải tan rã.

Vì thế, chính ở điểm này cần có sự lãnh đạo thật sự; một lãnh đạo có thể duy trì sự cân bằng cần thiết. Tôi nghĩ điều này đòi hỏi một kiểu người lãnh đạo mới.

Lãnh đạo các liên hiệp không xem các thành viên như “quân”, và các thành viên cũng không coi lãnh đạo như “trưởng tá” nữa. Lãnh đạo của liên hiệp các công ty phải là lãnh đạo của các lãnh đạo.

Bạn không thể đơn phương ra quyết định, không còn là lãnh đạo duy nhất. Mà đúng hơn bạn sẽ phải tạo ra một môi trường trong đó những lãnh đạo khác cùng chỉ hướng với bạn có thể tự có những quyết định hiệu quả. Một môi trường mà mọi người ở mọi cấp bậc đều có thể lãnh đạo.

Một ẩn dụ mà tôi thường dùng là người bán bóng bay của Schumacher – giờ đây có thể là một phụ nữ – cầm chặt một túm dây, mỗi sợi buộc vào một quả bóng. Mỗi quả tượng trưng một đơn vị kinh doanh. Cô ta không điều khiển các quả bóng, chúng

có độ trôi nổi của riêng chúng, nhưng cô ta chỉ giữ chúng lại với nhau mà thôi.

Lãnh đạo tổ chức liên hiệp ngày nay phải có niềm tin vào khả năng tự giải quyết của các cộng sự những vấn đề thuộc phạm vi của họ. Lãnh đạo chịu trách nhiệm thiết lập nên cái gì phải làm và tại sao phải làm, nói cách khác là đề ra hướng hoạt động chung, còn những cộng sự thì chịu trách nhiệm thì hành như thế nào.

Thử nhìn hãng Coca-Cola. Đây là một liên hiệp toàn cầu của nhiều công ty được cấp quyền sản xuất và phân phối hoàn toàn độc lập. Mới đây Tổng giám đốc Roberto Goizueta họp với các giám đốc các công ty đó. Trong bài diễn văn ông đã ba lần yêu cầu họ “xin quý vị vui lòng cho sơn các xe tải màu đỏ.” Ông không ra lệnh mà khẩn khoản yêu cầu họ.

Tổng giám đốc Asea Brown Boveri (ABB) là Percy Barnevik mô tả tổ chức này là một “liên hiệp các công ty quốc gia với một trung tâm liên lạc toàn cầu”. ABB chỉ có 100 nhân viên ở tổng hành dinh đặt tại Zurich, Thụy Sĩ. Nhưng Barnevik nói ông có 5.000 lãnh đạo ở khắp nơi. Chẳng phải tổng hành dinh đã gắn kết các lãnh đạo ABB mà là cái viễn cảnh chung của cả 5.000 lãnh đạo trong liên hiệp đã gắn kết họ lại. Percy Barnevik không chỉ huy, kiểm soát “quân”. Ông chỉ đề ra các tiêu chuẩn hành động chung của công ty còn các lãnh đạo thì tự do tìm cách tốt nhất để đạt được những tiêu chuẩn này. Ông không tìm cách làm thay công việc của họ.

Vì vậy, nhiệm vụ trọng tâm của lãnh đạo các lãnh đạo là phát triển đội ngũ các lãnh đạo. Điều này có nghĩa là trước hết phải tạo điều kiện để mọi nhân viên có thể tự quyết định và tạo sự thay đổi. Hơn nữa, nó còn có nghĩa là lãnh đạo phải giúp cho nhân viên phát huy hết tiềm năng lãnh đạo của mình.

Như Max De Pree, chủ tịch kiêm tổng giám đốc Công ty Herman Miller đã có lần nói: “Dấu hiệu lãnh đạo giỏi thể hiện trước hết ở những người làm việc cho mình. Họ có phát huy tiềm năng không? Họ có học hỏi không?”

Vì thế các lãnh đạo trong tương lai sẽ phải dành nhiều thời gian để nuôi dưỡng và phát triển những lãnh đạo khác trong tổ chức, để tổ chức liên hiệp các công ty hoạt động tốt.

➤ Ông có ý kiến gì để các lãnh đạo ngày nay chuẩn bị đối phó những thử thách trong tương lai?

Có lẽ tôi nên nhắc lại một ý kiến đã nêu trước đây. Để viết quyển sách mới mang tựa đề *Organizing Genius: The Secrets of creative collaboration* (Tổ chức Thiên tài: Bí quyết hợp tác sáng tạo) tôi đã nghiên cứu nhiều nhóm kiệt xuất. Tôi thấy ở những nhóm này, người lãnh đạo có khả năng lôi cuốn mọi người vào một viễn cảnh lý thú, đầy ý nghĩa. Những lãnh đạo này lôi kéo những người tán thành và ủng hộ làm việc cho họ. Tất cả những người đó đều tin rằng họ có thể thu tóm cả vũ trụ.

Các lãnh đạo cần phải hiểu là người ta muốn sống có ý nghĩa hay theo một chủ đích hơn là sống không có lý tưởng.

Tôi nghĩ nhà lãnh đạo hiệu quả là như thế và sự hợp tác sáng tạo là như thế. Đó là việc tạo ra một sự chia sẻ ý nghĩa mục đích bởi vì mọi người đều cần có mục đích, những mục đích có ý nghĩa. Chúng ta chỉ sống vì vậy. Tôi nghĩ sức mạnh của một tổ chức là ở sự chia sẻ ý nghĩa mục đích. Với một mục đích được chia sẻ như thế bạn có thể đạt được bất cứ điều gì. ”

Warren Bennis

Tiến sĩ Warren Bennis là giáo sư lỗi lạc về Quản trị Kinh doanh tại Viện Đại học Southern California. Tên ông gắn liền với việc nghiên cứu lãnh đạo đương thời. Ông từng làm cố vấn cho bốn đời tổng thống (Kennedy, Johnson, Carter và Reagan), viết trên 20 quyển sách. Từ những năm 1950 ông đã nghiên cứu nghệ thuật và phương thức lãnh đạo. Ngay từ giữa thập niên 1960 ông đã viết về “sự cáo chung của quan liêu” và chỉ ra nhu cầu về “những hệ thống tạm thời có tính thích ứng và đổi thay nhanh chóng”. Tốt nghiệp Sloan School of Management ở Viện Kỹ thuật Massachusetts (MIT); từng là Viện trưởng Viện Đại học Cincinnati, Viện phó Viện Đại học New York ở thành phố Buffalo. Hiện nay ông tư vấn cho các công ty và chính phủ nhiều nước trên thế giới. Quyển sách xuất bản gần đây nhất của ông mang tựa đề Organizing Genius: The Secrets of creative collaboration (Tổ chức Thiên tài: Bí quyết hợp tác sáng tạo).

Sách nên đọc

Organizing Genius: The secrets of creative collaboration (1996)
US: Addison-Wesley.

An Invented Life: Reflections on leadership and change (1994)
US: Addison-Wesley.

Learning to Lead: A workbook on becoming a leader (1994)
Warren G Bennis & Jean Goldsmith, US: Addison-Wesley/UK:
Simon & Schuster.

Leaders: The strategies for taking charge (1986) Warren G
Bennis & Burt Nanus, US: HarperCollins/UK: Harper & Row.

Ảnh của Anton Grasse



“Liệu chúng ta có các nền văn hóa kinh doanh làm cản trở sự đổi thay không? Hay là có các nền văn hóa giúp chúng ta thích nghi với một môi trường đang thay đổi?”

VĂN HÓA VÀ CÁC LIÊN MINH

John Kotter

“ Từ một vài thập kỷ qua chúng ta đã bước vào kỷ nguyên kinh tế mới trong đó sự toàn cầu hóa thị trường và cạnh tranh là động lực thúc đẩy chính, và không có dấu hiệu gì cho thấy kỷ nguyên này sắp chấm dứt. Nói cách khác, đây chỉ mới là sự khởi đầu của một thời đại có thể sẽ kéo dài trong vòng năm hay sáu thập niên nữa.

Sự toàn cầu hóa chưa hoàn tất đến đâu cả. Chừng một tỉ người đang hội nhập vào hệ thống kinh tế toàn cầu nhưng vẫn còn khoảng 4,7 tỉ người khác đứng ngoài. Rồi còn nhiều người nữa đang tiếp tục hội nhập.

Tác động chính của sự toàn cầu hóa là đem lại cho mọi người nhiều cơ hội cũng như nguy cơ rủi ro. Nguy cơ về một

môi trường không ổn định và nhiều cạnh tranh. Còn cơ hội là thêm nhiều thị trường và là những thị trường lớn hơn. Điều này sẽ thúc đẩy mọi việc và tạo ra nhiều đổi thay.

Như thế nếu chúng ta ở trong một kỷ nguyên kinh tế mới sẽ kéo dài ít nhất là một phần tư đầu thế kỷ XXI, nếu không là suốt cả thế kỷ, và nếu xu hướng chính trong thời kỳ này – do sự toàn cầu hóa thị trường và cạnh tranh thúc đẩy – là nhiều đổi thay và một môi trường biến đổi nhanh hơn, chúng ta buộc sẽ phải suy nghĩ lại về văn hóa kinh doanh.

Vì vấn đề chính sẽ là: liệu chúng ta có các nền văn hóa kinh doanh cản trở sự đổi thay không? Hay là có các nền văn hóa giúp chúng ta thích nghi với một môi trường kinh doanh đang thay đổi? Và, dĩ nhiên, làm cách nào để có thể đổi cái trước thành cái sau.

Điều này, đến lượt nó, chuyển trọng tâm vào sự lãnh đạo; vì theo quan điểm của tôi **chỉ có qua lãnh đạo bạn mới có thể phát triển và nuôi dưỡng một nền văn hóa thích nghi với sự thay đổi.**

Định nghĩa văn hóa kinh doanh

Ở một mức độ nhất định văn hóa kinh doanh có liên quan đến các quy chuẩn hay phong cách xử sự truyền thống của một nhóm người hình thành qua thời gian. Những quy chuẩn này không phải chỉ là những mẫu hành vi lặp đi lặp lại ta thấy ở một

nhóm mà gồm các hành động được mọi người củng cố một cách vô ý thức. Văn hóa là khi có một người hành động không theo cách thông thường thì lập tức những người kia sẽ buộc người đó phải trở lại cách hành xử đã được thừa nhận.

Ở mức độ sâu sắc hơn, văn hóa kinh doanh là những giá trị mặc nhiên được chia sẻ trong một nhóm người, ấn định cái gì quan trọng, cái gì tốt và cái gì xấu. Thường thì những giá trị này nhất quán với quy tắc nhóm. Có nghĩa là các quy tắc xử sự phản ánh các giá trị, và ngược lại các giá trị phản ánh quy tắc xử sự.

Cái rắc rối là những giá trị và quy tắc đều vô hình, và các hành động củng cố chúng xảy ra theo tiềm thức. Vì vậy người ta thường không nhận biết được nền văn hóa hoặc vai trò họ giữ trong việc giữ gìn một nền văn hóa đặc thù.

Ở hậu bán thế kỷ XX, văn hóa kinh doanh hầu như cản trở sự đổi thay. Có nghĩa là nếu bạn đến phần lớn các hãng và nói về văn hóa thì họ sẽ nói về việc văn hóa đã gây trở ngại cho họ ra sao trong việc tái lập, thích nghi với sự phát triển của thị trường, tìm cách thực hiện chiến lược mới hoặc đạt được cái gì mới.

Nhưng để thành công bạn cần phải có văn hóa kinh doanh cho dù bạn có muốn hay không. Chỉ những công ty thua lỗ triền miên mới không có văn hóa. Chừng nào còn có nhóm người làm việc tương đối ổn định và tương đối thành công thì ở đó vẫn có văn hóa kinh doanh.

Như vậy, thứ nhất, bạn không thể phớt lờ văn hóa kinh doanh vì dù gì thì nó vẫn hình thành. Điều quan trọng hơn ở đây

là có thể xây dựng một văn hóa tạo thuận lợi cho sự thay đổi chứ không phải cản trở thay đổi. Chúng tôi đã thực hiện một số công trình nghiên cứu chứng thực điều đó. Đúng vậy, **chúng ta biết là có thể có nền văn hóa giúp chúng ta thích nghi mà không kìm giữ chúng ta.** Thực ra, ngày nay các công ty có nền văn hóa giống như vậy đều hoạt động vượt trội trong môi trường đầy cạnh tranh.

Như vậy trong nhiều thập kỷ của sự đổi thay nhanh chóng sắp tới chúng ta phải biết tạo ra văn hóa kinh doanh giúp công ty thích nghi với đổi thay chứ không là một cái neo cản trở sự thay đổi. Và người ta phải hiểu văn hóa ấy là như thế nào để rồi tạo ra văn hóa ấy trong tổ chức của mình. Chắc chắn ở thế kỷ XXI chúng ta sẽ chứng kiến rất nhiều nỗ lực để tạo dựng các văn hóa đó.

➤ *Ông có thể mô tả đặc điểm của kiểu văn hóa kinh doanh mới, có tính thích nghi để giúp các công ty cạnh tranh thành công ở thế kỷ XXI?*

Kiểu văn hóa này có nhiều đặc tính nhưng tựu trung có hai yếu tố then chốt; trước hết **nhóm điều hành phải biết định giá trị vai trò các thành viên trong công ty một cách sâu sắc, chân thật và thành khẩn.** Và không chỉ trong nội bộ họ mà còn tất cả những ai liên quan, như khách hàng, nhà cung ứng, nhân viên và các cổ đông. Họ phải có cái nhìn ra ngoài, phải thật sự quan tâm tới khách hàng, tới các cổ đông, các nhân viên của mình. Chỉ một đặc điểm này thôi cũng đã hết sức quan trọng

trong việc tạo ra văn hóa có tính thích nghi và linh hoạt. Những loại văn hóa có khuynh hướng cản trở thay đổi là kiểu văn hóa mà người quản lý mặc nhiên coi trọng cán bộ quản lý hơn tất cả, trọng tâm hướng nội và tư lợi.

Yếu tố then chốt thứ hai là đề cao và khuyến khích óc sáng tạo và khả năng lãnh đạo ở mọi cấp trong tổ chức. Không phải chỉ ở cấp tối cao mà là ở cấp giữa và ngay cả cấp thấp hơn trong tổ chức. Trong kiểu văn hóa cản trở thay đổi, người ta thường chẳng đề cao khả năng lãnh đạo. Nếu có thì chỉ ở cấp tối cao trong tổ chức mà thôi.

Sự kết hợp giữa hai yếu tố trên – mối quan tâm sâu sắc về các đối tượng bên ngoài và sự lãnh đạo từ trên xuống dưới – mang lại cho bạn một năng lực phi thường để vượt lên được trong một môi trường đầy biến động. Con người nhìn ra ngoài nơi hoạt động thực sự diễn ra, chứ không chỉ nhìn vào nội bộ, sẽ dễ nhận biết các vấn đề. Và nếu họ nhìn thấy có vấn đề hoặc cơ hội thì tất cả sẽ cùng lao vào giải quyết vấn đề hoặc khai thác thời cơ. Sự kết hợp này sẽ giúp bạn thích nghi rất tốt với môi trường nhiều đổi thay và có sức cạnh tranh mạnh. Bởi vì, bạn sẽ có nhiều cặp mắt nhìn ra ngoài để quan sát, sẽ nắm bắt được sự biến đổi nhanh hơn. Đồng thời bạn có rất nhiều nguồn sáng kiến trong nội bộ để đối phó với những đổi thay đó.

Còn có nhiều yếu tố khác ngoài hai yếu tố then chốt trên tỉ như ý thức khẩn trương thường xuyên, ý thức hiệp đồng công tác ở mọi cấp trong tổ chức, sự sẵn sàng phân bổ trách nhiệm quản lý

cho cấp dưới, không phải chỉ có quản lý cấp cao mới làm việc này. Cần phải có sự đơn giản hóa nội bộ, tức là làm cho nội bộ tổ chức càng đơn giản càng sạch sẽ càng tốt, đừng có những luật lệ quy định rườm rà, quan liêu tồn tại năm này qua năm khác mà phải có một quy trình thường xuyên dọn dẹp để giữ sự đơn giản trong nội bộ. Chỉ nên giữ một số cấp bậc tối thiểu trong bộ máy điều hành. Tất cả những điểm này đều nhất quán với hai yếu tố then chốt trên mà tôi đã đề cập lúc đầu, và cũng góp phần tạo ra kiểu văn hóa có khả năng thích nghi mà chúng ta đang bàn.

Hewlett-Packard là công ty lớn mạnh với một số ngành kinh doanh và đã thực hiện thành công một cuộc chuyển đổi lớn sang một số ngành kinh doanh khác hẳn. Từ chỗ chỉ là một công ty chuyên về công cụ sang công nghiệp vi tính. Điều làm nên một công ty về dụng cụ lớn theo kiểu cũ với điều làm nên một công ty chuyên về máy vi tính hiện đại rất khác nhau.

Điều khiến HP có thể làm ra sự thay đổi – không chỉ thành công bình thường mà là thành công tốt bậc – lại rất liên quan đến việc HP đã từng có, đã cố gắng duy trì và nuôi dưỡng kiểu văn hóa mà tôi vừa trình bày. Đó là một nền văn hóa mạnh mẽ và đã ăn sâu thấm nhuần, nhưng không cản trở công ty thực hiện các thay đổi cả về tổ chức lẫn chiến lược, mà ngược lại còn tạo điều kiện thuận lợi cho những thay đổi đó. Vì thế Hewlett-Packard là một ví dụ điển hình cho thấy văn hóa kinh doanh thành công như thế nào.

➤ *Thế tại sao nhiều công ty lại có khuynh hướng phát triển kiểu văn hóa ngăn cản mọi đổi thay?*

Thường thì bởi vì trước đây họ đã gặt hái nhiều thành công trong quá khứ, và trở trêu thay, điều này đã đầu độc văn hóa của họ.

Khởi đầu là có người nhìn xa trông rộng, đề ra và thực hiện một chiến lược kinh doanh rất hiệu quả, và tiến tới giành được một vị trí tương đối vượt trội ở một số thị trường. Địa vị thống trị đó đem lại hàng loạt thành công và tăng trưởng qua nhiều năm mà nếu bạn không hết sức cẩn thận thì cuối cùng sẽ dẫn tới việc tạo ra một kiểu văn hóa né tránh thay đổi hoặc không chấp nhận thay đổi.

Giới quản lý sẽ bắt đầu trở nên ngày càng ngạo mạn về sự “thần kỳ” của mình. Họ có thể nghĩ: “Chúng ta quá thành công, chúng ta là những thiên tài.” Và thế là họ không còn chịu lắng nghe nữa. Họ quay nhìn vào trong. Lãnh đạo cấp cao càng trở nên cao ngạo hơn cấp trung bình, và họ có khuynh hướng tập trung hết mọi việc xung quanh họ. Khi ấy, họ đưa ra rất ít chiến lược mới và chỉ bo bo với những cái đang có.

Mọi thách thức lớn đều từ bên trong – tuyển dụng người cho kịp, xây thêm nhà máy cho kịp – và dẫn đến chiều hướng đề cao kỹ năng quản lý để giữ cho mọi việc trong vòng kiểm soát. Thế là người nào có vẻ có kỹ năng quản lý thì được đề bạt, cất nhắc và chẳng bao lâu những người đó sẽ điều hành công ty. Họ đề cao khả năng quản lý chứ không phải khả năng lãnh đạo. Dần dần tạo ra một văn hóa kiêu ngạo, tập trung vào bên trong và tập trung vào người quản lý. Một kiểu văn hóa cản trở thay đổi. Tất cả chỉ vì bạn đã quá thành công trong quá khứ.

Đó là kinh nghiệm của Xerox. Vào những năm 1960, Xerox thành công tốt bậc. Loại máy photocopy văn phòng 914 của Xerox đã trở thành sản phẩm tạo ra nhiều lợi nhuận nhất lịch sử kinh doanh ở Mỹ. Công ty trải qua một giai đoạn phát triển sung mãn, nhưng đồng thời cũng trải qua giai đoạn biến chất về văn hóa, trở nên cao ngạo, thiếu cẩn và tập trung quyền ra quyết định, ngăn cản sự thử nghiệm và không cho ai có sáng kiến hoặc phát huy tính lãnh đạo. Rồi thập kỷ 1970 và 1980 đến cùng với sự cạnh tranh từ người Nhật đã thay đổi toàn bộ việc kinh doanh máy photocopy thì Xerox chới với, doanh thu của họ sụt giảm nhanh chóng từ 82% thị phần thế giới xuống còn 40% chỉ sau sáu năm. Tệ hại hơn nữa, Xerox đã không khai thác được thời cơ tiền vào địa hạt máy vi tính cá nhân mặc dù Trung tâm nghiên cứu Palo Alto của họ đã đóng góp nhiều vào việc phát minh máy vi tính. Trong khi đó, những hãng như Apple Computer đã biết sử dụng những sáng kiến tuyệt vời của Trung tâm nghiên cứu Palo Alto để phát triển như chúng ta đã thấy. Thực ra, nếu Xerox không cố hết sức thay đổi hoàn toàn văn hóa của họ vào những năm 1980 thì có lẽ ngày nay họ đã sập tiệm rồi.

Những bước đi tới sự lột xác thành công

Trong quyển *Sự biến đổi hàng đầu (Leading Change)* tôi liệt kê tám bước cần phải làm để có một sự biến đổi thành công. Bắt đầu với việc đẩy mức độ khẩn trương lên. Người ta cần phải bắt đầu tập trung chú ý vào các số liệu thực hiện được và số liệu

của lĩnh vực ngành nghề. Nói cách khác, họ phải xem xét một cách khách quan tổ chức mình đang làm ăn ra sao, và ngành công nghiệp hướng đến đâu, với hy vọng bằng cách làm cho nhiều người nhìn rõ tình hình thực tế, những người đó hoặc sẽ được thuyết phục là có khủng hoảng hoặc sẽ nhìn thấy cơ hội mà trước đó họ không thấy. Dù trong bất cứ trường hợp nào thì cũng sẽ tăng mức độ khẩn trương và đột nhiên bạn chớp được cơ hội để thúc đẩy công việc tiến triển.

Bước kế tiếp là tạo ra một tổ chỉ đạo hỗn hợp, một nhóm có đủ sức mạnh dẫn dắt các nỗ lực thay đổi. Rồi bạn phải phát triển một viễn cảnh, và một chiến lược để đạt tới viễn cảnh đó. Sau đó bạn sẽ phải truyền đạt một cách hiệu quả viễn cảnh đó ra toàn tổ chức. Bạn phải làm cho mọi người có khả năng thay đổi hệ thống và cơ cấu sao cho phù hợp với con đường đi tới viễn cảnh đó. Và bạn phải tạo ra những thành quả ngắn hạn để cho nhân viên có thể thấy được những sự đổi mới rõ rệt, và họ có thể được ghi nhận và được tưởng thưởng cho phần công sức họ đóng góp vào sự đổi mới đó.

Sau đó là vấn đề củng cố niềm tin từ những thành quả ngắn hạn đó để tạo ra thêm nhiều thay đổi hơn nữa. Cuối cùng, bạn phải đảm bảo cả tổ chức được thể chế hóa theo một văn hóa mới. Cả quá trình này quả là khó khăn, phức tạp và tốn nhiều thời gian nhưng dần dà mọi người sẽ biết cách làm.

Dĩ nhiên cách thức tốt nhất để vận dụng văn hóa là không để cho nó tan tành ngay từ đầu – cắt đứt ngay hội chứng bằng cách dừng cho nó dẫn tới một nền văn hóa cao

ngạo, hươu nội, tập quyền và quan liêu. Điều này có thể thực thi. Hewlett-Packard cho đến giờ đã né tránh được kiểu văn hóa này. Bằng trực giác hoặc cách nào đó những người ở cấp tối cao đã phán đoán ra kiểu văn hóa này và để tâm theo dõi. Họ đã nhận ra những dấu hiệu cho thấy các quy tắc hoặc giá trị đang phát triển theo chiều hướng xấu và họ đã kịp thời ngăn chặn.

Điều này cũng dễ hiểu thôi. Một khi người ta càng nhận thức những vấn đề có khả năng xảy ra thì sẽ càng cảnh giác. Và khi nhìn thấy bất cứ dấu hiệu chẳng lành nào thì họ đã ở tư thế sẵn sàng đối phó, ngăn chặn.

Sự lãnh đạo ở thế kỷ XXI

Vị tổng giám đốc tiêu biểu ở một công ty lớn nào đó có thể trong một ngày làm việc với khoảng 20 người trong số 50 ngàn nhân viên thuộc cấp chẳng hạn. Dĩ nhiên người này không thể trực tiếp tác động hoặc lãnh đạo toàn thể nhân viên bằng cách tiếp xúc cá nhân như ở một hãng nhỏ. Hầu hết sự lãnh đạo phải thể hiện gián tiếp qua môi trường. Và một yếu tố rất lớn thuộc về môi trường là văn hóa; nếu nó sai thì sẽ trở thành vấn đề to tát và nếu nó đúng thì sẽ có ảnh hưởng rất mạnh. Bởi vậy, tại các công ty lớn tổng giám đốc có ảnh hưởng lớn nhất đối với kết quả thông qua văn hóa kinh doanh.

Vấn đề là chúng ta đã đào tạo khoảng bốn hay năm thế hệ các nhà quản lý chỉ biết thành thạo về điều hành hơn là lãnh đạo. Rất may điều này đang thay đổi.

Ngày nay nếu bạn quan sát những cuộc tranh luận liên tiếp xảy ra trong các hãng bạn sẽ thấy có một sự nhạy cảm hơn bình thường đến việc các ứng cử viên biết lãnh đạo – đối lập với chỉ đơn thuần là nhà quản lý giỏi – nhiều hơn so với cách nay 10 năm và nhất định là nhiều hơn gấp bội so với 20 năm trước. Như vậy là chúng ta đang thay đổi.

Nhưng thực tế là vẫn còn nhiều người chỉ biết rõ về điều hành chứ không biết lãnh đạo. Và đó chính là vấn đề lớn bởi vì những nhà quản lý giỏi mà lãnh đạo tồi này thường chẳng biết xoay sở ra sao với vấn đề văn hóa. Nhà quản lý làm việc qua những cơ cấu, hệ thống, thủ tục và luật lệ hình thức. Đây là những công cụ tạo ảnh hưởng của họ. Văn hóa thì không phải là công cụ.

Ngược lại, nhà lãnh đạo luôn luôn hiểu văn hóa ở cấp độ bản năng. Bên cạnh việc tạo ảnh hưởng trực tiếp thông qua giao tiếp với người khác, họ luôn nhạy bén với ảnh hưởng văn hóa. Họ quan tâm tới việc tạo ra loại văn hóa mà họ cho rằng thích hợp với điều mà họ đang cố gắng đạt đến.

Vậy là điều chúng ta cần cho tương lai là tạo ra thêm nhiều người biết lãnh đạo. Vì nếu chúng ta lại có thêm một thể hệ nữa gồm những người điều hành những công ty lớn chỉ như là nhà quản lý thì họ sẽ không bao giờ tạo ra được loại văn hóa kinh doanh cần thiết để thích nghi với các đổi thay nhanh chóng ở thế kỷ XXI.

Có nhiều mẫu hình lãnh đạo nhưng không phải cái nào

cũng tuyệt vời. Tôi xin đưa ra một vài thí dụ: đó là Jack Welch của General Electric, Konosuke Matsushita, John Harvey-Jones ở ICI, Mary Kay Ash ở Mary Kay Cosmetics (Mỹ); Mike Harper đã từng lãnh đạo ConAgra nhiều năm và nay thì làm việc ở RJR Nabisco. Ngoài ra còn có Kazuo Inamori, đã sáng lập công ty điện tử Kyocera (Nhật). Họ là những nhà lãnh đạo tài ba. Trong một thế giới vẫn còn bị ngự trị bởi những nhà quản lý, họ biết ít nhiều về lãnh đạo. Họ biết thách thức hiện trạng, biết phát triển một viễn cảnh có ý nghĩa trong thực tiễn kinh tế và biết vạch ra chiến lược để đạt được viễn cảnh đó. Họ là những nhà truyền đạt. Họ biết cần phải quy tụ mọi người trong và ngoài tổ chức cùng hiểu và tin tưởng vào viễn cảnh đó. Họ còn biết tạo khả năng. Họ hiểu rằng họ phải cho mọi người đủ phương tiện để tiến lên và hăng hái tạo dựng và thực hiện viễn cảnh đó.

Tiếc thay mẫu hình nêu trên vẫn còn là cá biệt, chưa phải là phổ biến trong khu vực kinh doanh, lại càng chưa phổ biến trong các khu vực phi lợi nhuận như y tế, giáo dục. Ở khu vực công quyền lại càng tệ hơn.

Lập một tổ chỉ đạo hỗn hợp

Để tạo ra sự biến đổi lớn trong tổ chức không phải chỉ cần tuyển một người lãnh đạo năng động mà còn phải có một nhóm có khả năng làm cuộc đổi thay. Một người, cho dù là lãnh đạo năng động phi thường đi nữa cũng không thể làm được.

Trong quyển *Văn hóa kinh doanh và thể hiện (Corporate Culture and Performance)* tôi cố gắng nêu rõ loại văn hóa chúng ta cần có để tồn tại và phát triển trong môi trường đổi thay nhanh chóng là loại văn hóa tạo ra và nuôi dưỡng nhiều lãnh đạo từ trên xuống dưới. Điều này không có nghĩa là phải tạo ra 60 hoặc 6.000 người phân đầu làm chủ tịch tổng giám đốc mà là: **bất luận trong công việc gì thì người ta cũng nhận thấy được vai trò của họ không chỉ là làm những gì người khác đề ra cho họ ngày hôm nay mà còn nghĩ ra cách họ phải làm ngày mai.** Làm sáng tỏ một viễn cảnh ngay trong công việc, bộ phận hay phòng ban nhỏ của họ, và làm cho những người có liên quan tham gia thực hiện viễn cảnh đó. Kế đó là tạo điều kiện để mọi người xung quanh không chỉ tạo ra những kết quả tốt ngắn hạn mà còn tạo ra cái tương lai tốt đẹp hơn mà họ đã hình dung.

Chùng nào lãnh đạo cấp tối cao đề ra được một viễn cảnh chung mà mọi người có thể nối kết với những viễn cảnh nhỏ hơn của họ thì khi đó toàn thể tổ chức từ trên xuống dưới sẽ đều có vai trò lãnh đạo, tất cả đều chơi chung trong một giàn hòa tấu.

Những ai cho rằng lãnh đạo phải là những cá nhân hoàn toàn độc lập thì không thể tưởng tượng nổi một tổ chức có đầy các lãnh đạo. Họ nghĩ khi đó các lãnh đạo sẽ đấu đá cãi nhau suốt. Điều này có thể xảy ra nếu ở trên cùng không có nhóm lãnh đạo mạnh dẫn dắt các nhóm dưới đi theo đúng hướng. Nếu bạn có lãnh đạo ở cấp cao thì yếu mà cả đám lãnh đạo cấp dưới lại có *tính độc lập cao thể nào bạn cũng kết thúc với việc tranh cãi chỉ chóc và lộn xộn tùm lum.* Ngược lại, nếu có lãnh đạo cấp trên

mạnh, và họ thành công trong việc quy tụ những người thuộc cấp thì bạn sẽ có được một khả năng lãnh đạo to lớn trong khắp tổ chức và mọi dòng chảy theo cùng một hướng. Khi đó bạn sẽ có hàng ngàn cỗ máy nhỏ chạy cùng nhịp điệu với một cỗ máy lớn ở trung tâm, khiến cho cả hệ thống cùng hoạt động nhuần nhuyễn và có sức mạnh tốt đỉnh.

► *Làm cách nào để khuyến khích những nhà lãnh đạo tiềm năng bắt đầu hành xử như những lãnh đạo?*

Đầu tiên hãy giúp họ hiểu rõ lãnh đạo là gì, tại sao lãnh đạo lại cần thiết đối với họ chứ không riêng gì tổ chức. Rồi bạn hãy chỉ cho họ thấy là họ chưa phát huy hết tiềm năng của họ, cho họ bằng chứng là ai có tiềm năng đều có thể vươn lên.

Tất cả những điều đó sẽ động viên mọi người vượt ra khỏi chính mình, bắt đầu thử sức với một việc gì đó và theo thời gian học hỏi bất cứ điều gì họ cần biết để phát huy tối đa tiềm năng mình.

Ngoài ra, phải tìm cách đừng để công ty trở thành những tổ chức hủy diệt lãnh đạo. Các chế độ quan liêu ở thế kỷ XIX và XX cực kỳ khắt khe với vấn đề lãnh đạo. Chúng không khuyến khích phát huy lãnh đạo, không nuôi dưỡng khả năng lãnh đạo. Mà ngược lại. Chừng nào bạn còn đặt để người ta vào những công việc nhỏ nhặt và điều khiển họ từng li từng tí chừng đó bạn còn chẳng cho phép họ trở thành lãnh đạo.

Vậy thì phải kết hợp việc cải cách tổ chức thành những nơi sản sinh ra lãnh đạo với việc giúp cho các cá nhân hiểu lãnh đạo

là gì hơn và vì sao điều đó là quan trọng. Từ đó bạn khuyến khích họ bắt đầu hành động và trau dồi bất kỳ tiềm năng lãnh đạo nào mà họ có.

➤ *Làm thế nào lãnh đạo tạo được một nền văn hóa cho phép những người khác dân tộc và khác quá trình có thể cùng làm việc thoải mái?*

Rất đơn giản. Bạn không hướng tới văn hóa dân tộc mà hướng tới tính nhân bản. Hãy nhớ chúng ta có chung kiểu ADN. Tôi không cần biết là bạn lớn lên ở Bắc Kinh, Kuala Lumpur hay Houston vì cơ bản chúng ta cùng có chung một cấu trúc ADN. Mặc dù các dân tộc khác nhau về văn hóa nhưng họ đều có chung tính nhân bản. Để kết hợp những nhóm người rất khác nhau về mặt quốc tịch, tôi nghĩ bạn phải hướng tới tính nhân bản chung đó. Rất có khả năng để làm được điều đó. Hiện giờ ở nhiều nơi người ta đang làm, dù thường là chưa đủ.

Tôi đã nhắc tới Kazuo Inamori, người sáng lập Kyocera. Một hãng thông tấn Mỹ đã viết về ông và công ty của ông cách nay trên mười năm. Tôi còn nhớ đoạn phim dài năm phút trình bày về cơ sở của ông ở San Diego. Rất là hấp dẫn. Lực lượng lao động ở đó gồm đủ các dân tộc: Nhật, Philippines, người Mỹ gốc Phi, và người Mỹ da trắng. Giám đốc cơ sở là người Mỹ gốc Do Thái. Thế mà cả tổ chức hoạt động tuyệt vời vì có được một viễn cảnh chung về tổ chức này và điều mà tổ chức này đại biểu. Và họ lôi cuốn mọi người làm việc không vì tính dân tộc nữa, mà chỉ vì tính nhân bản mà thôi.

Inamori là nhà lãnh đạo, giống như Matsushita, đã nghĩ rất

nhiều về bản tính con người, bản chất công ty và những gì để tạo nên triết lý về quản lý đúng đắn. Không có gì là “Nhật Bản”. Thật ra, đôi lúc người Nhật cho là ông không bình thường. Cốt lõi trong triết lý của ông ta khơi gợi tính con người. Và ông đưa những ý tưởng đó vào hợp đồng lao động một cách tâm lý tiềm ẩn và đã thành công trong việc quy tụ nhiều nhóm người khác dân tộc cùng làm việc rất có hiệu quả.

Tôi dẫn chứng một ví dụ khác. Đầu thập niên 1980, cả hai công ty hàng không British Airways và SAS – British Airways do Huân tước King sau đó là ngài Colin Marshall lãnh đạo, còn SAS thì do Jan Carlzon – đều tìm cách thay đổi văn hóa kinh doanh để tự chuẩn bị mình cho một môi trường toàn cầu hóa về lĩnh vực hàng không cạnh tranh nhiều hơn. Một trong những điều họ làm đầu tiên, khá bất thường, là cả hai đều chi một khoản tiền khá lớn để tổ chức chương trình huấn luyện do một công ty tư vấn nhỏ ở Đan Mạch đảm trách: Công ty Time Manager International. Chương trình hội thảo không còn là “Khách hàng trên hết” (Putting Customers First) mà là “Con người trên hết” (Putting People First). Như vậy là họ đã lên một cấp, vượt qua lần mức văn hóa dân tộc tới một điều mà họ cho rằng mọi người sẽ chấp nhận bất kể là công dân gì hoặc ngành nghề gì. Cả British Airways lẫn SAS đều tuyển dụng nhân viên thuộc nhiều quốc tịch. Tất nhiên có nhiều người Anh làm cho British Airways và nhiều người Thụy Điển làm cho SAS nhưng vì họ hoạt động khắp toàn cầu nên họ có nhiều nhân viên từ nhiều quốc tịch khác nhau. Họ đã nghiệm ra rằng con đường để kết nối mọi người lại với nhau không phải là khách hàng đi đầu – mặc dù đó đúng là điều họ rất

quan tâm – mà phải là con người đi đầu vì họ cho rằng ai cũng hiểu điều đó với một mức độ tâm lý sâu sắc.

Văn hóa kinh doanh trong tổ chức mới

Khi các tổ chức bãi bỏ các ranh giới, phân bố và nối mạng với những tổ chức khác thì văn hóa sẽ không phát triển nhanh chóng và dễ dàng như trước kia nữa. Văn hóa có khuynh hướng phát triển một sức mạnh và bền vững nhất định một cách dễ dàng hơn nhiều khi mọi người cùng làm việc chung một văn phòng. Nhưng khi bạn mở rộng ra hơn mười văn phòng thì văn hóa sẽ phát triển chậm hơn và không nhất thiết trở nên chặt chẽ. Và như thế, nếu công nghệ thông tin và liên lạc ngày càng đưa chúng ta đến chỗ không cần có mọi người trong cùng một văn phòng nữa, bạn sẽ suy luận logic rằng văn hóa sẽ không tự động phát triển nhanh và bền như đã từng có ở thế kỷ XX.

Bạn có thể hỏi: vậy là tốt hay xấu? Giống như mọi cái, đó là điều lẫn lộn tốt xấu. Không hoàn toàn tốt và cũng không hoàn toàn xấu. Có điều văn hóa không trở nên mạnh một cách dễ dàng thì hội chúng như tôi đã nêu trên cũng sẽ không dễ xảy ra, và đây là điều tốt.

Nếu 50% nhân lực được tận dụng từ bên ngoài thì thay vì phải có 100.000 nhân công chúng ta sẽ chỉ cần 50.000 người thôi. Và 50.000 người này sẽ làm việc phân tán hơn bây giờ vì họ không cần phải có mặt ở văn phòng suốt nữa. Nhưng bạn sẽ vẫn có nhiều người xung quanh, nghĩa là những quy tắc chúng ta

đang bàn vẫn đúng. Văn hóa cho con tàu mẹ – dù tàu mẹ đó có 50 hay 100 ngàn người – sẽ vẫn thích hợp trong ý nghĩa chúng ta đang nói.

Theo cùng logic đó bạn có thể lý luận rằng đó là một bước phát triển. Vì, hãy nhìn thẳng vấn đề, nếu bạn có một kiểu văn hóa kim hãm bạn thì khi bạn có 100 ngàn nhân viên việc thay đổi văn hóa ấy sẽ khó hơn so với khi bạn chỉ có 50 ngàn nhân viên, càng đông thì càng khó. Vì vậy, sẽ dễ dàng đổi xấu thành tốt bằng cách thu gọn tổ chức lại.

Nhưng đừng quên những vệ tinh nhỏ bay quanh con tàu mẹ cũng sẽ cần có lãnh đạo tốt, một lãnh đạo nhạy cảm với các vấn đề văn hóa để có thể tạo ra văn hóa có tính thích nghi trong các tổ chức vệ tinh của họ. Hiện nay, nếu bạn có được một người giàu năng lực lại am hiểu văn hóa phụ trách một công ty lớn thì người đó sẽ nhanh chóng tạo ra những giá trị và tiêu chuẩn có tính thích nghi hơn. Trong tương lai, với một con tàu mẹ nhỏ hơn và nhiều vệ tinh nhỏ, một người không thể làm được điều ấy, mà trong mỗi vệ tinh sẽ phải có một người hoặc một nhóm người nhạy cảm với văn hóa. Như vậy là chúng ta lại trở về với nguyên tắc “nhiều lãnh đạo”.

➤ *Các nhà lãnh đạo có thể làm gì ngay lúc này để đảm bảo rằng văn hóa kinh doanh của họ sẽ trở thành tài sản chiến lược chứ không phải là cái neo ngăn cản sự thay đổi?*

Tôi cho là hãy bắt đầu với việc có một sự đánh giá thực tế văn hóa hiện nay là gì. Đó không phải là chuyện nhỏ. Nếu bạn

suốt đời sống và làm việc trong một nền văn hóa thì, cho dù bạn là người thông minh cực kỳ đi nữa, chỉ ngồi xuống và viết ra điều bạn nghĩ văn hóa là gì cũng không hẳn bạn có được câu trả lời. Vì vậy bạn cần phải tìm ra một cách nào khác quan hơn để đánh giá văn hóa hiện tại. Đó là bước thứ nhất.

Bước hai là xem xét và tự hỏi – coi như chấp nhận sự vật xung quanh đang tiến vào thế kỷ XXI, đặc biệt là nếu bạn đồng ý rằng nó sẽ trở nên càng bất ổn hơn – rằng nền văn hóa này sẽ là một tài sản hay là neo cản trong môi trường đó? Và nếu câu trả lời là “tài sản” thì hãy giữ gìn nó, đừng để nó rơi vào hội chứng quái ác kia. Còn nếu câu trả lời là “neo cản” hoặc “neo cản tiềm tàng” thì câu hỏi đặt ra là phải làm gì để xoay chuyển kiểu văn hóa cản trở thay đổi của ta trở nên có tính thích nghi cao hơn? Lễ thói nào cần phải sửa đổi? Và tiếp theo chúng ta sẽ thực hiện quá trình chuyển đổi gồm tám bước đề cập trên đây để sửa chữa những lễ thói xấu thành tốt để cuối cùng thiết lập nên một nền văn hóa mới khác trước.

Tạo ra một nền văn hóa có tính thích nghi, nếu chưa có nó, không hề dễ. Nhưng buộc phải làm để không bị tiêu diệt bởi một môi trường kinh doanh ngày càng khốc liệt.”

John Kotter

John P Kotter là giáo sư về lãnh đạo thuộc chương trình Konosuke Matsushita trường Kinh doanh Harvard ở Boston, bang Massachusetts. Ông là một trong những chuyên gia lỗi lạc nhất thế giới về tác phong quản lý và lãnh đạo kinh doanh. Ông tốt nghiệp MIT và Harvard và là một trong rất ít người trẻ nhất lịch sử Viện Đại học Harvard được phong học hàm giáo sư ở trường Kinh doanh. Ông là tác giả của bảy tác phẩm về kinh doanh – bán chạy nhất và được nhận huy chương McKinsey cao quý về các bài viết đăng trên tờ Harvard Business Review, và giải thưởng Johnson, Smith & Knisely cho những quan điểm mới của ông đối với công tác lãnh đạo. Giáo sư Kotter là một diễn giả thường xuyên ở những cuộc họp các nhà lãnh đạo hàng đầu thế giới.

Sách nên đọc

Leading Change (1996) US: Harvard Business School Press.

The New Rules: How to succeed in today's post-corporate world
(1995) US/UK: Free Press.

Corporate Culture and Performance (1992) John P Kotter &
James L Heskett, US: Free Press/UK: Macmillan.

A Force for Change: How leadership differs from management
(1990) US/UK: Free Press.

The Leadership Factor (1988) US: Free Press/UK: Collier
Macmillan.

The General Managers (1982) US: Free Press.

NHÌN LẠI

THỊ TRƯỜNG

**Hãy tập trung trong
một thế giới phức tạp**

Al Ries & Jack Trout

Phác họa thị trường tương lai

Philip Kotler

Ảnh của Bachrach



“Bạn không thể quá đa đoan phức tạp... Bạn phải xác định một chỗ đứng thật rõ ràng.”

HÃY TẬP TRUNG TRONG MỘT THẾ GIỚI PHỨC TẠP

Al Ries & Jack Trout

“

RIES: Xu thế quyết định ảnh hưởng tới chiến lược thị trường trong thế kỷ XXI sẽ là thương mại toàn cầu. Bởi chúng không còn hồ nghi gì nữa: thế giới đang trở thành một thị trường mang tính toàn cầu, một nền kinh tế toàn cầu.

Hãy xem công nghiệp máy tính thì rõ. Chương trình Windows đã trở thành chuẩn mực ở Nam Mỹ và Viễn Đông như ở châu Âu vậy. Các sản phẩm và nhãn hiệu hàng hóa đang lưu thông khắp thế giới. Lưỡi dao cạo râu làm thí dụ chẳng hạn. Nhãn hiệu Gillette Sensor đã được tung ra ở 19 quốc gia cùng một lúc.

TROUT: Nói thế cũng có nghĩa là tình hình ngày càng trở nên khó khăn hơn. Vì sự cạnh tranh đã diễn ra trên cấp độ

toàn cầu, nên ai ai cũng đuổi theo hoạt động kinh doanh của người khác. Theo tôi, tình hình kinh doanh của thế kỷ XXI sẽ làm cho kinh doanh của thế kỷ XX chỉ còn như một bữa tiệc trà.

Chúng tôi vừa đi diễn thuyết một vòng tại các nước Viễn Đông. Phần đất này đang tìm cách “nuốt” các thông tin về thị trường được nhiều chừng nào hay chừng nấy. Các nước như Indonesia, Malaysia, Ấn Độ, Singapore và cả Philippines nữa. Tất cả các nước này đã sẵn sàng làm ăn với tinh thần tấn công thật sự trong nền kinh tế mới này. Và tôi xin nói cho quý vị biết, họ làm ăn rất chăm chỉ.

Nếu trước đây bạn mới chỉ coi Nhật Bản, Đài Loan và Hàn Quốc là những đối thủ cạnh tranh khó khăn, thì nay ta có cả một danh sách mới gồm các ứng viên tham gia thị trường tại miền nam Thái Bình Dương, và nay mai họ sẽ trở thành những đối thủ cạnh tranh khó khăn không kém gì ba nước kia.

Các công ty tại các quốc gia ấy có một lợi điểm là về cơ bản họ không gặp trở ngại nào. Không như ở nhiều vùng khác trên thế giới: muốn cạnh tranh được, bạn phải tháo tung cả một guồng máy xã hội. Tại các nước miền nam Thái Bình Dương ấy, người ta không phải lo lắng nhiều về các nghiệp đoàn lao động. Người ta không phải xóa sổ nạn quan liêu giấy tờ và thuyết phục người khác nhất trí với mình. Các đầu thủ mới này có thể tự gầy dựng cho mình trở thành những cỗ máy cạnh tranh gọn gàng và hiệu quả. Như thế, xét về một mặt nào đó, họ có nhiều thuận lợi để xuất phát.

RIES: Rồi đây bạn sẽ thấy rất nhiều sự thay đổi vĩ đại đáp lại những sự phát triển mang tính toàn cầu này. Chẳng hạn chương trình tiếp thị của bạn sẽ thế nào khi thị trường của bạn trở nên lớn gấp hai, gấp ba hay gấp bốn lần? Sự việc sẽ thế nào khi thị trường của bạn đang tiến tới chỗ phủ khắp hoàn cầu, không còn giới hạn trong quốc gia của bạn hay khu vực kinh tế của bạn nữa?

Tư duy logic sẽ khuyên bạn cần mở rộng thêm mặt hàng để phục vụ thế giới. Bạn có thể nói: “Người Đức muốn sản phẩm chúng ta phải có nét này, người Pháp lại muốn nét khác, người Anh cũng muốn một nét khác... vì thế, chúng ta phải mở rộng mặt hàng của mình.”

Điều sẽ xảy ra hoàn toàn ngược lại. Trên nguyên tắc, thị trường càng lớn, mặt hàng của bạn càng phải mang tính chuyên biệt hơn nếu muốn thành công.

Để tôi cho các bạn một thí dụ so sánh. Nếu bạn sống tại một thị trấn nhỏ ở Mỹ, nằm về phía tây chẳng hạn, trong một cộng đồng chỉ có 100 người thì chỉ cần có một cửa tiệm, mang tên Cửa hàng Bách hóa Tổng hợp. Người ta có thể bán xăng ở phía trước nhà, và bên trong bán lương thực, quần áo, giày dép, dao súng săn, nói chung là mọi thứ.

Nhưng nếu bạn sống tại thành phố New York mà muốn mở một cửa tiệm như thế, bạn sẽ bị phá sản thôi. Vì một thành phố lớn đã có đủ các trạm xăng, các cửa hàng quần áo, các cửa hàng lương thực, v.v... Nói cách khác, thị trường càng lớn, bạn càng

phải chuyên biệt hóa thì mới thành công. Đó là một điều rất đúng trong buôn bán lẻ. Nó cũng đúng trong mọi ngành nghề.

Vì việc kinh doanh ngày càng mang tính toàn cầu hơn trong thế kỷ XXI, nên các hãng Time Warners, Machine Bulls, Olivettis, General Electrics và các hãng lớn kinh doanh đa dạng khác sẽ phải chịu áp lực rất lớn.

Thử nhìn lại châu Âu, nơi có nhiều công ty như Siemens, Philips và Olivetti. Khi các công ty này đi vào toàn cầu, có lẽ họ đã bỏ qua nguyên tắc chuyên biệt hóa sản phẩm vì không thấy họ thu hẹp các mặt hàng sản xuất. Như trường hợp Olivetti chẳng hạn: khi thị trường chỉ giới hạn trong nước Italia, với 58 triệu dân, thì mở rộng mặt hàng sản xuất là đúng. Nhưng khi thị trường mang tính toàn cầu thì mở rộng mặt hàng như thế là điều rất nguy hiểm.

➤ *Nếu vậy, ông đề nghị các công ty lớn và đa dạng ấy nên làm gì?*

RIES: Hãy sản xuất tập trung hơn nữa trước khi quá muộn.

Lấy Công ty IBM làm thí dụ chẳng hạn. IBM là một công ty có mặt trong mọi lĩnh vực. Từ máy tính cá nhân, trạm làm việc, máy tính hạng trung, máy tính hệ thống trung ương, cho đến phần mềm nối mạng. Họ đã xâm nhập rất mạnh vào trong lĩnh vực kinh doanh phần mềm khi mua Công ty Phát triển Lotus. Cùng với hãng Sears, họ cũng đã mua hãng Prodigy – một công ty chuyên về dịch vụ nối mạng.

IBM có nên chia thành những đơn vị cá thể để có sức cạnh tranh hơn không? Không. Vì tản quyền như thế cũng chẳng giúp ích gì.

Việc mà IBM cần làm lúc này là từ bỏ tất cả những mặt hàng nào nằm ngoài mặt hàng chính và tập trung vào lĩnh vực nào thấy là mình có tương lai thật sự.

Nếu tôi điều hành IBM, tôi sẽ tập trung vào các hệ thống máy tính phục vụ khách hàng, phục vụ các công tác khẩn cấp, hệ thống máy tính cho các công ty lớn. Tôi sẽ rút ra khỏi lĩnh vực kinh doanh máy tính tại nhà, máy tính cá nhân, phần mềm và những thứ khác.

Dĩ nhiên, cũng có lợi khi gầy dựng những đơn vị nhỏ hơn, uyển chuyển hơn, có tính kinh doanh hơn ngay trong tổ chức của mình, như Công ty ABB đã làm. Và có thể tổ chức như thế sẽ giúp bạn làm ăn có lãi trong khoảng một thập niên.

Thế nhưng, về lâu về dài, tổ chức theo kiểu Công ty ABB cũng chỉ là một hình thức khác của tổ hợp thôi. Nó chỉ có tác dụng sơ cứu mà thôi. Về lâu về dài, các tổ hợp to lớn ấy sẽ gặp rắc rối, dù hiện nay nó vẫn còn gọn nhẹ và hoạt động hữu hiệu. Đó chính là lý do tại sao tôi đặt tên cho quyển sách mới nhất của mình là *Tập trung: Tương lai của công ty bạn tùy thuộc vào đó* (Focus: The future of your company depends on it).

Kinh doanh càng có tính toàn cầu, bạn càng phải tập trung vào một phân khúc chuyên biệt của thị trường thế giới. Và đi xa hơn nữa, bạn phải cố gắng tập trung vào một thứ thôi.

TROUT: Rất đúng. Bạn không thể quá đa đoan phức tạp. Đây là một điều thường xảy ra. Nhiều công ty đã tự làm cho mình trở nên quá rối rắm phức tạp. Quá đa dạng. Quá mở rộng. Bạn phải chọn hẳn một thứ thôi. Bạn phải xác định một chỗ đứng thật rõ ràng.

► *Tại sao các công ty thường có khuynh hướng trở nên quá phức tạp khi xác định vị trí của mình? Tại sao các công ty thường khởi sự rất tốt nhưng về sau lại mất tập trung?*

RIES: Ví dụ một cái tủ. Ban đầu nó được sắp xếp rất sạch sẽ và ngăn nắp, nhưng sau một thời gian nó trở thành nơi chất chứa một đống đồ lộn xộn.

Trong thiên nhiên có một quy luật gọi là quán tính (entropy): mọi vật đi từ trật tự sang mất trật tự. Trong một công ty cũng vậy: bạn có thể dễ dàng đi từ trật tự sang mất trật tự.

Một công ty như Volvo bây giờ có thể đang tập trung cao độ vào sự an toàn. Nhưng nếu giới lãnh đạo tối cao ngừng kêu gào mỗi ngày nhắc nhở về sự an toàn trong mười năm tới, thì chỉ mười năm sau công ty ấy sẽ trở thành một nhà sản xuất vô cùng đa dạng, chế tạo bất cứ cái gì liên quan đến xe hơi. Thực tế mà nói, điều ấy đã xảy ra. Công ty Volvo đã tuyên bố rằng sẽ cùng với một công ty Anh quốc dành ra 200 triệu USD để sản xuất các xe Volvo thể thao, với mui xếp và có hai cửa.

Điều này xảy ra mỗi ngày. Công ty nào tôi quen biết cũng đều suy nghĩ theo hướng này. Thay vì giới hạn mục tiêu của mình

và chốt lại ở một chỗ nào, các công ty đều tính đến chuyện mở rộng mục tiêu để mở rộng quy mô kinh doanh. Như hãng Volvo chẳng hạn: “Nếu đã bán được xe an toàn rồi thì ta cũng có thể bán được cả xe không an toàn.”

Suy nghĩ lại về xác định vị thế

TROUT: Tôi vừa viết xong phần tiếp theo cho quyển sách *Xác định vị thế (Positioning)*, nhan đề *Xác định vị thế mới (The New Positioning)*. Tuy có nhiều người sử dụng từ ngữ này nhưng chắc không mấy người thực sự hiểu được từ ngữ đó, ngay cả sau bấy nhiêu thời gian. Đó chính là **sự nhận thức là cái đem lại thành công hay thất bại cho bạn**. Bạn được hay thua là được hay thua trong tâm trí khách hàng hiện tại và tương lai. Và làm sao để thâm nhập vào tâm trí khách hàng quả là cả một công việc khó khăn.

Điều đáng nói là bây giờ công việc ấy còn khó khăn hơn nữa. Khi viết quyển *Xác định vị thế*, chúng tôi viết về xã hội thông tin quá mức của thị trường nước Mỹ lúc ấy. Và bạn thử nghĩ xem! Chỉ mới là khởi động! Đã có quá nhiều phương tiện thông tin liên lạc mà hồi đó chúng tôi còn không hình dung hết, như siêu xa lộ thông tin và một số công nghệ thông tin mà nay đang được ứng dụng.

Chẳng hạn chúng tôi không hề hình dung bây giờ đã có tới 500 kênh truyền hình. Chúng tôi cũng không hình dung ra cả một mạng vệ tinh quét khắp cả địa cầu. Phần thế giới còn lại bây giờ

cũng đang tiến vào giai đoạn siêu thông tin. Chúng ta đang được chứng kiến những phương tiện siêu thông tin lan tràn khắp nơi một cách nhanh chóng. Chúng ta đang trở thành không phải một xã hội siêu thông tin nữa mà là một thể giới siêu thông tin.

Thay đổi cũng là một tác nhân quan trọng. Trong quyển *Xác định vị thế* chúng tôi chưa viết nhiều về sự thay đổi. Nhưng bây giờ đó là một thách đố hoàn toàn mới mẻ. Vì vấn đề mà chúng ta phải giải quyết trong trò chơi thay đổi hiện nay chính là việc xác định lại vị thế của mình. Trong những năm tới chắc hẳn đó sẽ là một từ quan trọng.

Phần giữa của quyển sách *Xác định vị thế* mới giải thích trong thị trường nước Mỹ hiện nay người ta đang tái định vị theo hai hướng. **Hướng thứ nhất là quay về lại với nguồn gốc căn bản của mình, và đây là hướng của những công ty đã đi trệch ra ngoài hướng đi nguyên thủy của mình.**

Trong quá khứ nhiều công ty gặp rắc rối là do mở rộng quá nhiều mặt hàng hoặc theo đuổi quá nhiều ngành kinh doanh khác nhau. Họ muốn làm ăn trong lĩnh vực này, rồi lĩnh vực khác, và từ đó gặp rất nhiều vấn đề lớn. Đa dạng hóa chính là một quái vật đối với nhiều công ty. Chính vì thế, hiện nay ta lại thấy người ta gạt bỏ những hoạt động đa dạng ấy. Người ta đã rút ra được bài học, và nay đang củng cố và quay về với nguồn gốc ban đầu. Họ quay lại làm những gì họ làm tốt nhất. Nói cách khác, họ đang tái định vị về nơi xuất phát ban đầu của mình.

Lấy trường hợp Marlboro chẳng hạn. Đã có thời gian họ

rất loạn xạ. Nhưng nay họ đã quay về với các chàng chăn bò và sự đơn sơ giản dị. Bạn không còn thấy thuốc lá Marlboro tẩm bạc hà nữa. Vì giới chăn bò thứ thiệt không hề hút thuốc tẩm bạc hà.

Như thế, hướng đi thứ nhất để tái định vị là quay về với những mặt hàng căn bản để sống còn. Hướng đi kia là tiến lên trước. Điều này bạn có thể thấy rất rõ trong thế giới công nghệ. **Vì thế giới thay đổi nên bạn phải tái định vị để đối phó với tương lai.**

Trường hợp của Công ty Phát triển Lotus là điển hình. Công ty này từng có tiếng với chương trình in ảnh hay chữ suốt cả trang. Thế nhưng, bây giờ chương trình ấy đã trở nên khó cạnh tranh vì tiềm năng phát triển của chương trình bị giới hạn. Lotus gặp sự cạnh tranh gay gắt của Microsoft, Borland và nhiều công ty khác. Vì thế, cách đây nhiều năm họ đến gặp chúng tôi và hỏi: “Chúng tôi muốn phát triển. Điều chúng tôi cần phải làm là có một ý tưởng khác. Nói cách khác, chúng tôi đang gặp vấn đề về tái định vị: chúng tôi không biết phải có ý tưởng nào?” Quả là khó khăn.

Công ty này đã thực hiện tốt ý kiến do chúng tôi đề nghị, đó là hãy nghĩ tới phần mềm tổ hợp, nghĩa là phần mềm cho các mạng máy tính. Lotus có đủ tư cách để làm việc ấy vì công ty này đã có một phần mềm mang tên là Notes. Notes là phần mềm đầu tiên đã thành công để làm việc với các mạng máy tính hay các tổ hợp máy tính.

Như vậy, Lotus đã chấp nhận phần mềm tổ hợp chính là ý tưởng lớn để đi vào tương lai. Công ty ấy đã dùng ý tưởng đó để tái định vị cho thập niên tới.

Vấn đề ở đây là đôi khi bạn không thể ngồi yên trong tình trạng hiện tại của bạn. Bạn cần phải tiến lên trước. Một số công ty cần phải tái định vị từ điểm A sang điểm B để tiến vào thế kỷ XXI.

RIES: Phần mềm tổ hợp là một chương trình đã từng đem lại sự thành công lớn cho Lotus, nhưng lúc đó chúng tôi đã bảo công ty ấy cái tên Notes có một âm hưởng không tốt. Nói tới “Notes”, người ta có thể nghĩ tới các nốt nhạc hay tái bút.

Cần phải tìm ra một cái tên khác hẳn để có thể khiến người ta nghĩ phần mềm tổ hợp là một công ty riêng, chứ không phải là một bộ phận của Lotus. Đổi cái tên Lotus vốn là một công ty chuyên dàn trang sang một công ty viết phần mềm tổ hợp khó hơn là bắt đầu với một cái tên mới hẳn. Dĩ nhiên, hiện nay Lotus đã có liên quan với thêm một cái tên là IBM; và vì thế sẽ làm mọi sự trở nên rối rắm hơn.

Hãng Toyota đã sử dụng chiến lược đặt tên đúng đắn khi chọn tên Lexus. Hãng Honda cũng sử dụng chiến lược này khi đưa ra cái tên Acura. Đây có vẻ là những cái tên của công ty, chứ không nghe như tên mô tả các mẫu mã. Không ai gọi các xe hơi này là Toyota Lexus hay Honda Acura. Thế nhưng người ta lại gọi sản phẩm phần mềm tổ hợp là Lotus Notes vì chữ Notes nghe không có vẻ là tên của một công ty.

Như vậy, tại Lotus, chiến lược thì đúng – và hẳn là sẽ đạt hiệu quả vì về mặt này công ty đã đi tiên phong – nhưng rất tiếc người ta đã không thực hiện tốt chiến lược này.

TROUT: Tất cả những điều trên đây cho thấy rằng: tái định vị bằng cách tiến lên từ A sang B là một việc nói dễ hơn làm. Đôi khi đó là cả một quá trình tàn bạo. Trước hết, bởi vì bạn phải tìm cách thay đổi nhận thức của người khác, một việc rất khó làm. Thứ đến, bởi vì bạn phải thường xuyên làm việc này với những “cái tôi” rất lớn trong chính công ty của mình, một việc làm có lúc rất khốc liệt. Đối với Lotus đó là cả một sự kinh hoàng. Mười hai phó chủ tịch của công ty đã rút lui. Vì thế, phải tập trung cao độ và phải có tài lãnh đạo nhìn xa trông rộng mới đạt được kết quả như vậy. Nhưng, chiến lược ấy đã thành công, với một khoản tiền là 3 tỉ rưỡi đô-la mà IBM đã trả cho công ty.

➤ *Còn khi làm việc với một công ty đa quốc gia khổng lồ thì sao? Một công ty như thế phải tập trung tới mức nào?*

RIES: Khi công ty của bạn đã đạt tới một tầm vóc nào đó rồi, bạn được phép nghĩ tới những trọng tâm khác nhau thay vì chỉ một trọng tâm duy nhất. Tuy nhiên, bạn nên coi những nhãn hiệu phụ như Lexus của hãng Toyota hay Dockers của công ty Levi's như những nhãn hiệu riêng biệt đã đủ lông đủ cánh để làm ăn riêng.

Trong một công ty nhỏ người ta không tìm cách tạo ra những nhãn hiệu riêng biệt như thế, vì nó đòi hỏi phải có nguồn

lực cỡ một công ty lớn như các công ty đa quốc gia.

Bí quyết để thi hành chiến lược nhiều trọng tâm là phải có sự phối hợp chặt chẽ giữa các nhãn hiệu. Hãng General Motors đã từng thi hành một chiến lược nhiều trọng tâm cùng với năm hiệu xe khác nhau là Chevrolet, Pontiac, Oldsmobile, Buick và Cadillac. Tuy nhiên hãng General Motors vẫn tiếp tục trọng tâm duy nhất của mình là sản xuất xe hơi.

Nói thế vẫn chưa đủ. Hiện nay hãng General Motors thật sự chọn hướng đi nào? Vì không đủ nếu chỉ tính chuyện chế tạo xe hơi. Hoặc bạn phải chọn hướng đi sản xuất các xe an toàn như hãng Volvo chẳng hạn. Hoặc xe sang trọng như hãng Mercedes. Hay làm các xe con, xấu xí, rẻ tiền như hãng Volkswagen với loại xe Beetle. Hãng General Motors đã đại dột khi phá bỏ đặc điểm riêng của các nhãn hiệu khi hãng này cho phép mỗi đơn vị mở rộng phạm vi sản xuất của mình.

Hãng Volkswagen là một thí dụ khác về một công ty trở nên mất tập trung. Hãng đã thôi không chú ý tới nguyên tắc phân biệt tinh lẻ và tinh lớn như tôi đã đề cập tới trước đây. Volkswagen là hiệu xe số một ở châu Âu, nhưng đã thất bại hoàn toàn trong những năm gần đây tại Hoa Kỳ.

Tại sao vậy? Vì người ta đã tìm cách bán xe Volkswagen ở Hoa Kỳ hệt như cách làm ở châu Âu, với đủ loại xe.

Nhưng, ý tưởng trở lại với xe Beetle là một ý tưởng rất hay. Loại xe ấy sẽ bán chạy tại Hoa Kỳ vì nó là hình ảnh của những gì mà Volkswagen đã đặt được vào suy nghĩ của dân chúng: nhỏ,

xấu, chắc, rẻ. Mà tiếp thị là một mặt trận diễn ra trong tâm trí con người. Chùng nào công ty ấy còn quay về với hình ảnh mà người ta có trong đầu về loại xe ấy, chùng đó xe còn bán được.

Điều lạc quan là khi đã có một vị thế vững chắc trong tâm trí người ta rồi, bạn có thể khai thác vị thế ấy mãi. Còn bi quan là bạn không thể dễ dàng thay đổi vị thế ấy. Hãng Volkswagen cố gắng thay đổi vị thế của mình để chế tạo các loại xe hiện đại, đẹp mắt, truyền động bằng bánh trước, có động cơ làm nguội bằng nước và v.v... Nhưng rốt cuộc kiểu xe ấy đã không thành công lắm tại thị trường Mỹ.

Tâm quan trọng của các nhãn hiệu

TROUT: Các nhãn hiệu nổi tiếng hôm nay sẽ vẫn tiếp tục là nhãn hiệu trong tương lai. Tôi đã nghiên cứu 20 loại sản phẩm và nhận thấy các nhãn hiệu đứng đầu năm 1923 cũng là các sản phẩm đang đứng đầu hiện nay, trừ năm món hàng. Nói cách khác, 15 nhãn hiệu trong tổng số 20 nhãn hiệu vẫn đứng vị trí số một hiện nay. Điều này có nghĩa là trong những thập niên tương lai, nói chung, Gillette hầu như vẫn là mặt hàng dao cạo thống trị.

Điều này chúng tôi đã nói tới trong quyển *Chiến tranh Tiếp thị (Marketing Warfare)*, khi bảo rằng những nhãn hiệu đứng đầu luôn giữ vị trí “chóp đỉnh”. Chúng càng ngày càng trở nên tinh xảo, chặn đứng mọi toan tính cạnh tranh, luôn vượt lên bằng những ý tưởng mới.

Nói cách khác, các nhãn hiệu mạnh sẽ tiếp tục là các nhãn hiệu mạnh. Thuốc lá Marlboro sẽ ung dung tiến vào thế kỷ XXI và sẽ tiếp tục là nhãn hiệu thuốc lá phổ biến rộng rãi nhất khắp nơi trên địa cầu, cho đến khi nào người ta thôi hút thuốc lá.

Sẽ có hai loại đấu thủ chơi thành công. Một là các nhãn hiệu lớn và mạnh. Đó là những công ty lớn có thể vòng tay ôm gọn thế giới, những “ông trùm” mạnh mẽ.

Hai là các sản phẩm chuyên biệt hay các nhãn hiệu đã được định vị tốt. Các tay chơi nhỏ, hay nói theo thuật ngữ của chúng tôi, các “quân du kích”.

Các nhãn hiệu sẽ gặp rắc rối nhiều nhất chính là các nhãn hiệu yếu ớt, nằm ở giữa hai loại trên. Nếu thấy mình thuộc vào số này thì hãy chọn làm nhà sản xuất chuyên biệt một mặt hàng hay chia thành những mặt hàng nhỏ hơn, hoặc phải tìm cách để trở thành nhãn hiệu số một hay số hai trên thị trường.

RIES: Có nhãn hiệu lớn hay nhãn hiệu nhỏ không phải là vấn đề quy mô, cho dù tôi vẫn cho rằng làm lớn thì có sức mạnh hơn. Đây thực ra là vấn đề của sự tập trung cao. Sức mạnh là do tính chuyên môn. Làm nhà sản xuất chuyên môn lớn thì vẫn hơn là làm nhà sản xuất chuyên môn nhỏ.

Tiếp thị ở thế kỷ XXI

TROUT: Theo tôi, các nhà tiếp thị sẽ làm ăn khá hơn khi

bước vào thế kỷ XXI. Chủ yếu họ sẽ là những người mài dũa cho sắc hơn hay cải thiện cho tốt hơn những gì mình đã làm, bất kể đó là trong lĩnh vực phân phối hàng hóa hay cải thiện các quan hệ với khách hàng hoặc là bất cứ điều gì khác.

Chẳng hạn họ sẽ dùng máy điện toán để giúp họ duy trì liên lạc với các khách hàng đã từng mua hàng của họ trong quá khứ. Tôi rất có ấn tượng về một số nhà sản xuất xe hơi. Bạn đã mua xe của họ một lần rồi thì sẽ không dễ gì bảo họ để cho bạn yên thân!

Bạn sẽ nhận những cú điện thoại như: “Xe bạn vừa sửa xong. Nó chạy thế nào? Bạn có hài lòng với chi tiết này, với chi tiết nọ không?” Thật là không tưởng tượng nổi.

Ý họ muốn nói: “Đã bắt được bạn một lần, chúng tôi sẽ giữ chặt bạn.” Đã mua BMW một lần, bạn sẽ được họ giữ lấy như một khách hàng của BMW. Thậm chí họ sẽ gởi cho bạn một tạp chí về BMW. Thật là ấn tượng!

Vì thế, chúng ta sẽ thấy càng ngày càng có nhiều chương trình giữ mối quan hệ có nhắm mục tiêu cẩn thận và có hướng dẫn khách hàng tới chỗ chấp nhận được phục vụ. Người ta sẽ sử dụng máy điện toán, tiếp thị từ xa. Người ta sẽ sử dụng rất nhiều dịch vụ hậu mãi. Bây giờ không còn là thu hút khách hàng mới nữa, mà là “hãy bám chặt khách hàng cũ”.

➤ *Còn quảng cáo thì sao? Ông cho rằng sẽ thấy ngành quảng cáo phát triển thế nào trong tương lai?*

RIES: Cộng đồng dân cư càng lớn, bạn càng phải thu hẹp

hơn – chuyên sâu hơn. Trong ngành quảng cáo cũng vậy.

Có gì khác giữa hiện nay và cách đây 20 năm? Hiện nay chúng ta có nhiều phương tiện thông tin hơn, nhiều liên lạc hơn, nhiều chọn lựa hơn cho việc quảng cáo. Vì thế, quảng cáo của bạn nên như thế nào bây giờ? Đó là tập trung hẹp hơn nữa.

Cách đây 20 năm, có thể bạn tiến hành năm chiến dịch về năm khía cạnh khác nhau của sản phẩm ở năm thị trường khác nhau. Nhưng nay bạn chỉ nên tiến hành một. Nói cách khác, thực tế bên ngoài càng phức tạp, quảng cáo của bạn càng phải đơn giản. Điều này không những áp dụng cho nội dung của quảng cáo, mà còn áp dụng cho cả các phương tiện truyền thông nữa.

Tạo sự độc quyền

RIES: Nhiều công ty cho rằng thế giới càng phức tạp, các mặt hàng sản xuất càng phải phức tạp hơn.

Ngược lại mới đúng. **Khi thế giới càng phức tạp, mặt hàng sản xuất của bạn càng phải đơn giản.**

Khi bạn có một mặt hàng rất đơn giản, một sản phẩm hay một nhãn hiệu thôi, bạn có thể tập trung vào một ý niệm hiệu quả nhất trong tiếp thị hiện nay, đó là tạo sự độc quyền.

Bạn thực sự không muốn cạnh tranh trên một sân chơi ngang sức ngang tài với các đối thủ khác trên khắp thế giới. Bạn muốn tạo ra một nhãn hiệu không có đối thủ cạnh tranh ngang cơ.

Lấy hãng bia Heineken làm thí dụ chẳng hạn. Khách hàng có thể thích bia Beck's hơn Heineken, nhưng nếu đang ở một quán rượu tại Buenos Aires, chắc hẳn người ấy phải hỏi mua Heineken thôi vì biết rằng ở đây chắc chắn có bia Heineken.

Tương tự như vậy, bạn có thể thích Pepsi-Cola hơn Coca-Cola, nhưng tại nhà hàng này có thể bạn phải mua Coca-Cola thôi. Tại sao vậy? Vì mọi người ở đây đều mua Coca-Cola, chứ không mua Pepsi.

Hãy thử nhìn vấn đề này từ quan điểm của người chủ quán. Người ấy có thể nói: "Tôi chỉ có chỗ để cất một mặt hàng bia nhập khẩu. Nên tôi đã trữ Heineken vì đó là loại bia phổ biến nhất." Khi bạn tập trung vào một tiêu điểm và sở hữu một chữ hay một khái niệm có trong tâm trí người ta, bạn có thể trở thành một ấn tượng mạnh trong tiếp thị. Bạn có thể tạo một sự độc quyền. Đây chính là mục tiêu cuối cùng của bất cứ chiến dịch tiếp thị nào.

Trong thế kỷ XXI, chiến lược tiếp thị sẽ không khác lắm với chiến lược của thế kỷ XX. Nó cũng tựa như một cuộc chiến. Trong chiến tranh, vũ khí có thể tinh vi hơn, chiến thuật có thể thay đổi, nhưng chiến lược thì không.

Cách để thắng trận hiện nay là tập trung các lực lượng vào một tiêu điểm nhỏ. Thực tế mà nói, đó chính là chiến lược mà Storming Norman Schwarzkopf đã dùng trong cuộc chiến vùng Vịnh. Ai cũng tưởng rằng ông sẽ tấn công trên một mặt trận rộng lớn. Nhưng không phải vậy, ông đã tấn công vào một mặt trận rất

nhỏ. Dĩ nhiên, quân đội Iraq chẳng phải là một thách đố gì cho cam.

Trong lĩnh vực tiếp thị cũng vậy. Bạn thành công khi bạn gom lại hoặc tập trung hết lực lượng của mình. Đây chính là cốt lõi của ý niệm tập trung. Các chiến thuật tiếp thị có thể thay đổi (như quảng cáo theo hình thức tương tác, thư gửi trực tiếp, các tờ thông tin thương mại, thông tin Internet hay bất cứ chiến thuật nào khác), nhưng chiến lược thì không.

► *Theo ông, cái gì là cốt yếu của một chiến lược tiếp thị tốt?*

RIES: Có hai điều. Tập trung là một, nhưng còn lại là biết dự báo tương lai. Khi hãng IBM cho ra đời máy tính cá nhân để bàn, người ta đã đặt cược một tỉ đô-la về hướng đi ấy của ngành kinh doanh máy tính. Khi hãng Lotus đầu tư 500 triệu đô-la cho phần mềm Notes, người ta đã dự đoán việc kinh doanh phần mềm máy tính sẽ tiến sang máy tính “nối mạng”.

Bia Heineken đã trở thành bia toàn cầu. Nhờ đâu vậy? Nhờ người ta tin rằng mình có thể đưa ra một nhãn hiệu bia cho khắp thế giới. Và ngày nay Heineken đã trở thành nhãn hiệu bia duy nhất có mặt khắp thế giới. Một nước cờ xuất sắc.

Khi muốn đưa ra một biện pháp kinh doanh tốt, ta cần dựa vào sự dự báo tương lai.

Khi dự báo tương lai, có thể ta sẽ gặp một số nguy hiểm ngay trong chính việc dự báo. Bi kịch lúc này chính là khái niệm

về một hội tụ. Tư duy quản lý chủ đạo hiện nay cho rằng mọi ngành đang tiến về cùng một hướng. Rất nhiều công ty đang dự báo tương lai dựa trên ý tưởng này.

Chính vì thế, các công ty điện thoại lao vào lĩnh vực dây cáp. Các công ty dây cáp đang đầu tư vào thị trường điện thoại. Các công ty giải trí đi vào ngành truyền hình. Các công ty máy tính thì lao vào dịch vụ thông tin liên lạc.

Đây đúng là một bi kịch vì các ngành đều có hội tụ như vậy. Trái lại chúng chia tách. Đó là quy luật của tự nhiên.

Hãy lấy các quốc gia làm thí dụ. Các quốc gia có kết hợp với nhau không? Theo tôi, không. Tiệp Khắc đã chia thành hai nước. Liên bang Xô Viết vốn là một quốc gia, nay đã trở thành 11 quốc gia. Hãy xem đồng hồ của bạn. Bất cứ phút nào nó cũng có tới 12 nước. Nam Tư trước kia cũng đã trở thành ít nhất là ba nước.

Mọi sự đều vỡ ra, đều chia ra, chứ không kết hợp lại. Ngày xưa xe hơi là xe hơi. Ở Hoa Kỳ bạn có thể chọn giữa các xe hiệu Chevrolet, Ford và Plymouth. Nhưng nay bạn có nào là xe con, xe lớn, xe thu gọn lại, xe thể thao, xe truyền động bằng bốn bánh, xe có những tiện nghi thể thao. Nói cách khác, thị trường xe hơi đã chia thành nhiều phân khúc khác nhau. Mỗi phân khúc phát triển một mặt hàng thống soái. Đó là lý do cơ bản tại sao các công ty phải chuyên biệt hóa.

Cái phá hoại một công ty như IBM chính là ý tưởng cho rằng mình đang kinh doanh “máy tính”. Thế là, thay vì tập trung vào

tiêu điểm, nó buộc phải vươn mạnh ra để bao trọn tất cả mọi chi tiết của việc kinh doanh máy tính. Rốt cuộc là, khi công nghiệp máy tính chia nhỏ, công ty ấy sẽ bị xé nát ra, như đang bị tra tấn!

Theo thời gian, những gì ta tưởng là chỉ có một thị trường duy nhất thì sẽ biến thành hai, rồi thành ba và nhiều hơn nữa. Thoạt đầu chúng ta có máy tính lớn, rồi máy tính mini, và bây giờ là máy tính để bàn. Công ty duy nhất hiện nay làm ra tất cả các loại máy tính ấy là IBM, và luôn luôn chịu áp lực rất nặng, đặc biệt là đối với loại máy tính để bàn.

Sức mạnh tiếp thị nằm ở sự chuyên biệt hóa, chứ không phải là mọi thứ cho hết mọi người. Theo thời gian, mọi sự sẽ phân ra. Nếu không đi vào sự chuyên biệt, mà cứ cố gắng sản xuất hết mọi mặt hàng, bạn sẽ gặp rắc rối.

Do đó, ý tưởng về sự hội tụ là một ý tưởng rất tai hại. Nếu cho rằng máy tính và truyền hình sẽ đi với nhau, bạn sẽ tự nhủ: “Vậy chúng ta hãy tham gia kinh doanh cả hai thứ.” Và như thế là đã làm ngược lại một chiến lược kinh doanh tốt.

Bạn có thể đặt các “chíp” vào máy điện thoại và gắn các “mô-đem” vào máy tính, nhưng theo quan điểm tiếp thị thì điện thoại phải là điện thoại, máy tính phải là máy tính. Mà các nhãn hiệu khách hàng thích mua lại khác nhau. Các cửa hàng để mua cũng khác nhau như thế. Vào cửa hàng điện thoại là để mua điện thoại, vào cửa hàng máy tính là để mua máy tính. Đó là những thị trường hoàn toàn khác nhau. Mỗi nhãn hiệu khác nhau có cơ hội để chiếm lĩnh một thị trường. Không một nhãn hiệu nào ăn khách trên cả hai thị trường.

Có nhiều sản phẩm kết hợp, nhưng đa số các sản phẩm ấy không thành công. Chẳng hạn, hãng Canon cho ra một mặt hàng gồm có máy fax, điện thoại và máy photocopy. Hãng này đã đổ hàng triệu đô-la để chế tạo và hàng triệu đô-la để quảng cáo cho sản phẩm đó. Hôm trước tôi có dịp diễn thuyết và đã phát biểu như sau: “Có bao nhiêu người trong quý vị có một bộ máy gồm máy fax, điện thoại và máy photocopy?” Trong hội trường lúc ấy có 200 người, nhưng không một ai giơ tay.

Trong thế giới kinh doanh rộng lớn hiện nay, ai cũng có điện thoại, máy fax và máy photocopy trong văn phòng của mình. Nhưng cho dù trên thị trường có các sản phẩm đi cặp với nhau, không phải ai cũng có bộ máy fax/điện thoại/máy photocopy.

Vấn đề đối với thiết bị kết hợp này là nó chẳng là một máy fax thật tốt, một máy điện thoại thật cừ, và cũng không là máy photocopy thật hay. Tôi không dám nói sẽ chẳng có ai mua máy đó. Chắc sẽ có ít người làm vậy. Nếu bạn có một văn phòng nhỏ tại nhà có lẽ bạn sẽ mua máy ấy. Nhưng chắc chắn đó sẽ không phải là một sản phẩm đại trà.

Như thế, có nhiều công ty sẽ gặp phải rắc rối vì đã đặt cược vào sự hội tụ. Họ xây dựng tương lai của công ty dựa trên dự đoán mọi sự sẽ cùng đi về một hướng. Tôi không có tham vọng dự đoán chắc chắn tương lai. Nhưng, dựa trên việc nghiên cứu quá khứ, tôi có thể nói được rằng tương lai sẽ xảy ra trái ngược với những gì người ta vừa dự đoán. **Thị trường sẽ phân chia ra, chứ không hội tụ.**

Những quy luật bất biến trong tiếp thị

TROUT: Trong quyển 22 *Quy luật bất biến trong tiếp thị* (*The 22 Immutable Laws of Marketing*) chúng tôi có viết: “Thưa quý vị, khi bước vào thời đại kinh tế toàn cầu và vào thế kỷ XXI, quý vị phải tuân theo các quy luật ấy, nếu không quý vị sẽ bị tiêu diệt!”

Chúng tôi rất tin rằng thế giới càng mang tính cạnh tranh, việc tiếp thị càng trở nên khó khăn hơn. Những công ty nào phạm sai lầm trong thế giới mới ở thế kỷ XXI này sẽ phải trả một giá rất đắt. Sẽ luôn luôn có những đối thủ chờ chực sẵn. Vì thế, bạn vừa xảy chân vấp ngã, họ sẽ chụp ngay công ăn việc làm của bạn.

Chẳng hạn, hãng General Motors đã mất 11 điểm cổ phần trong thập niên qua. Hiện nay mỗi điểm cổ phần trị giá trên 1 tỉ đô-la. Như thế đã có chừng 10 hay 12 tỉ đô-la doanh thu bị mất. Nghĩa là thị phần của hãng ấy đã sút giảm từ gần 50 xuống còn 30. Nên biết là hiện nay nếu bạn ngã, công việc kinh doanh của bạn sẽ lập tức chuyển sang tay người khác. Và bạn chẳng thể nào lấy lại được. Ngày trước bạn còn có thể tính chuyện gỡ lại, nhưng nay thì không được vì đã có người khác giành lấy công việc kinh doanh của bạn. Hãng General Motors chẳng những không tăng thị phần của mình được mà còn mất thêm nhiều hơn nữa.

Đó chính là lý do tại sao chúng tôi thấy cần viết ra các quy luật. Sau 20 năm nghiên cứu các cuộc chiến này, chúng tôi có thể nói hầu hết các sai lầm trong tiếp thị mà các công ty mắc phải,

đặc biệt là các công ty lớn của Hoa Kỳ, đều là những sai lầm thật căn bản. Các công ty ấy vi phạm đi vi phạm lại những quy luật rất căn bản. Bạn cần phải am tường các quy luật này vì ngày nay bạn không thể cho phép mình mắc phải sai lầm. Hay như chúng tôi đã từng nói, muốn liều mạng thì cứ vi phạm!

RIES: Bạn không cần phải tuân thủ mọi quy luật. Điều cần là phải xem quy luật nào thích hợp nhất cho tình huống của bạn.

“Quy luật lãnh đạo” hay “Quy luật đối lập”? “Quy luật lãnh đạo” thì dành cho các công ty đứng đầu, còn “Quy luật đối lập” là của các công ty hạng hai. Không phải quy luật nào cũng áp dụng cho hết thảy mọi người.

Thủ thuật trong tiếp thị là phải biết luật nào để áp dụng. Tương tự như chơi golf vậy. Trong túi xách của bạn có tới 22 cây gậy, nhưng một tay chơi golf chuyên nghiệp khác một tay chơi golf tài tử ở chỗ kẻ chuyên nghiệp thì biết phải chọn cây gậy nào cho cú đánh này và phải sử dụng cây gậy ấy làm sao. Bản thân quy luật rất dễ hiểu, nhưng chọn luật nào để áp dụng và áp dụng luật ấy thế nào, tương tự như dùng cây golf để đánh cú này thế nào – quả là điều khó.

Chân lý này cũng đúng với một tác phẩm khác của chúng tôi, quyển *Chiến tranh Tiếp thị*. Điều quan trọng là phải tập làm sao để biết chuyển từ hình thức chiến tranh này sang hình thức chiến tranh khác cho thích hợp.

Đa số các công ty hàng đầu – cũng là những tay chơi ở vị

trí phòng thủ – thường khởi sự bằng cách đánh du kích. Hãng Heineken khởi sự kinh doanh như một tay du kích, nhưng nay đã trở thành người phòng thủ. Biết chuyển đổi hình thức tham chiến là một việc vô cùng khó.

Chúng tôi đã từng làm việc với Công ty Thiết bị kỹ thuật số và chúng tôi đã lưu ý họ: “Mặt hàng máy tính mini của quý vị đang là mặt hàng thành công phụ của quý vị. Bây giờ quý vị hãy lo bảo vệ vị thế của mình, phải chuyển sang chiến tranh phòng ngự.” Chiến tranh phòng ngự là gì? Phải chặn đứng các mưu toan cạnh tranh với bạn ở mặt hàng này. Tuy đã nắm được mặt hàng máy tính nhỏ, nhưng công ty chưa bao giờ chặn đứng được sự tấn công của máy tính cá nhân. Vì thế, chúng tôi đã nài nỉ Ken Olsen làm điều này: tung ra các máy tính cá nhân trước hãng IBM. Sản phẩm phụ của công ty là máy tính mini đã thành công, nhưng việc ngăn chặn máy tính cá nhân do công ty ấy thực hiện đã thất bại.

Bạn cần phải biết cách chuyển từ luật này hay hình thức chiến tranh này sang luật khác hay hình thức khác. Bởi vì hướng tư duy của bạn phải thay đổi khi đi từ chỗ tấn công mạn sườn sang phòng ngự hay đi từ chiến tranh du kích sang thế tấn công hoặc đi từ chiến tranh du kích sang phòng ngự. Bạn cần biết đâu là những giao điểm giữa các chiến thuật ấy.

► *Thông điệp cơ bản gửi cho các công ty ngày nay là gì, khi họ đang suy nghĩ lại các chiến lược tiếp thị của mình cho thế kỷ XXI?*

TROUT: Chúng tôi xin góp ý với các công ty như sau: **ban quản lý tối cao cũng phải tham gia vào quy trình tiếp thị nữa.**

Ngày xưa, chúng ta có các giám đốc lo về tiếp thị. Còn ban quản trị tối cao chỉ việc nói: “Được. Cứ để các tay ấy tự giải quyết.” Thật là một sai lầm. Tiếp thị là một việc quan trọng đến nỗi không thể giao phó cho đám nhân viên cấp trung. Tổng giám đốc phải phụ trách việc tiếp thị. Đó là người duy nhất có thẩm quyền ra lệnh tiến hành công việc. Ông ta phải lấy uy tín và thanh danh của mình ra thử thách và nhập cuộc.

Như thế có nghĩa là quý vị phải kiếm được một vị tổng giám đốc hiểu rõ các quy luật tiếp thị. Một người sẵn lòng tìm ra giải pháp “Ái chà” (thành công) của mình sẽ là gì, nói theo ngôn ngữ của Tom Peters, hay làm thế nào để đưa công ty mình nổi bật lên. Người ấy phải sẵn lòng hướng dẫn và lèo lái viễn cảnh tiếp thị đó trong toàn bộ tổ chức kinh doanh của mình.

Điều tôi muốn nói với ban quản lý tối cao là: “Hãy thôi ẩn mình trong các tháp ngà. Hãy bước xuống và tiến ra mặt trận để xem việc gì đang diễn ra. Rồi hãy chỉ huy cuộc tấn công. Hãy suy nghĩ như Tướng George S. Patton đã làm.”

RIES: Còn lời nhắn nhủ của tôi là: “Hãy tập trung. Hãy tập trung. Hãy tập trung.” Dù có nhắn nhủ vị tổng giám đốc điều hành hay giám đốc tiếp thị, tôi cũng chỉ nói như thế. Chìa khóa cho thế kỷ XXI là “tập trung”. Bất kể chuyện gì bạn đang làm hôm nay, mai kia bạn hãy làm ít lại. Nhưng làm cho tốt hơn.”

Al Ries & Jack Trout

Al Ries và Jack Trout có lẽ là những nhà chiến lược tiếp thị nổi tiếng nhất thế giới. Trong hơn hai thập niên qua hai ông đã gây ảnh hưởng rất lớn trong tư duy của những người làm công tác tiếp thị và quảng cáo. Các tác phẩm bán chạy nhất của họ trên thế giới đã được xếp vào hàng các sách dạy tiếp thị kinh điển. Bên cạnh các bài viết và các bài nói chuyện ở nhiều nơi, sách của họ đã được coi là có công biến khái niệm “xác định vị thế” thành một trong những khái niệm phổ biến nhất trong lĩnh vực tiếp thị và quảng cáo. Ries và Trout đã cùng nhau điều khiển một công ty tư vấn rất thành công trong nhiều năm tại Greenwich, Connecticut, đồng thời làm công tác soạn thảo chiến lược cho các hãng IBM, Intel, Chase Manhattan, Xerox, Merck, AT&T, Procter & Gamble và nhiều công ty có trong danh sách Fortune 500 khác. Bây giờ họ đã làm ăn riêng; mỗi người vừa mới xuất bản một tác phẩm: Ries viết quyển Tập trung (Focus), còn Trout viết Xác định vị thế mới (The New Positioning).

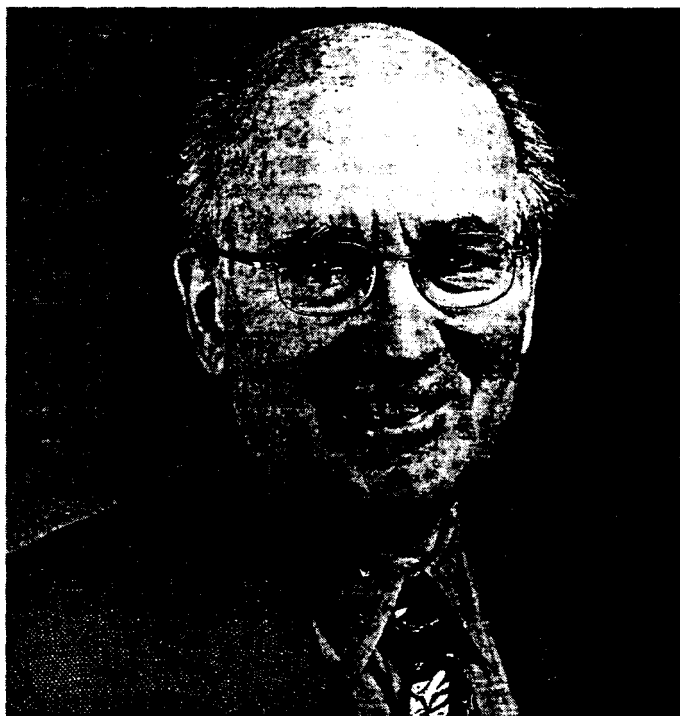
Sách nên đọc

Focus: The future of your company depends on it (1996) Al Ries, US/UK: HarperCollins.

The New Positioning: The battle for your mind escalates (1995) Jack Trout & Steve Riukin, US/UK: McGraw-Hill.

Marketing Warfare (1986) Al Ries & Jack Trout, US/UK: McGraw-Hill.

Positioning: The battle for your mind (new edn 1987) Al Ries & Jack Trout, US: Warner Books/UK: McGraw-Hill.



“Các nhà tiếp thị sẽ phải chuyển từ chỗ tập trung vào những phân khúc lớn sang chỗ nhắm vào các khu vực riêng biệt. Ta làm giàu được là với các khu vực riêng biệt.”

PHÁC HỌA THỊ TRƯỜNG TƯƠNG LAI

Philip Kotler

“Chúng ta chỉ chắc chắn một điều là mọi sự sẽ thay đổi.

Nhớ lại thập niên 1950. Có ai ngờ tới việc mua sắm qua truyền hình và qua Internet đâu? Hay giao dịch ngân hàng ngay tại nhà mình? Hoặc được bảo đảm 30 ngày dùng thỏa mãn các xe hơi mới tậu? Được đặt xe đạp theo ý mình? Những cửa hàng mua sắm của các đại lý xí nghiệp?

Như thế chúng ta cần phải sẵn sàng chờ đợi những điều bất ngờ. Tôi đoán chắc rằng rồi đây chúng ta sẽ chứng kiến những thay đổi lớn của thị trường trong vài thập niên tới như trong truyện khoa học viễn tưởng.

Dẫu vậy, chúng ta vẫn có thể dự đoán một số tiền bộ trong thị trường tương lai.

Hãy xem sự thay đổi trong dân số. **Tôi dự đoán: trong tương lai tiếp thị tiêu dùng sẽ tập trung vào nhu cầu của thế hệ già**, ít nhất là tại các nước phát triển. Chúng ta đang sống trong một xã hội ngày càng già nua. Lực lượng dân số thống trị vào đầu thế kỷ XXI sẽ là những khách hàng lớn tuổi - khoảng 55 tuổi và hơn nữa.

Kể từ sau chiến tranh, cứ mỗi thập niên ta lại thấy tiêu điểm tiếp thị lại thay đổi: từ trẻ sơ sinh đến thiếu niên, từ thiếu niên sang thanh niên, từ những vợ chồng trẻ tới lứa trung niên và bây giờ là tuổi tráng niên. Đám “trẻ con ra đời sau Thế chiến thứ II” ngày nào nay đã 50, 60 tuổi, nên trọng điểm bây giờ chuyển sang các sản phẩm phục vụ sức khỏe, nhà dưỡng lão và những hình thức giải trí ít tốn sức hơn.

Hiện nay người ta coi dịch vụ y tế là một nhu cầu mỗi khi chúng ta đau ốm. Nhưng trong tương lai, các khách hàng lớn tuổi của chúng ta sẽ đòi được mạnh khỏe mãi. Chúng ta sẽ thấy có nhiều cơ sở chăm sóc sức khỏe nơi khách hàng lớn tuổi của chúng ta trả tiền để được chẩn bệnh đều đặn, gần giống như ta cho kiểm tra xe hàng năm vậy. Và những người hành nghề y sẽ cho một lời khuyên trọn bộ gồm thể dục, dinh dưỡng và kiểm soát căng thẳng.

Chúng ta cũng sẽ chứng kiến một nhu cầu gia tăng về thức ăn nhẹ, thức uống ít calori hơn, các trang thiết bị để tập thể dục tại nhà, thuốc bổ, mỹ phẩm chăm sóc sắc đẹp và làn da, nghĩa là *bất cứ thứ gì giúp bạn trông trẻ hơn hay cảm thấy trẻ hơn và mạnh khỏe hơn*.

Các khách hàng lớn tuổi có đủ tiền để chi trả. Họ sẵn sàng chi trả cho những thứ xa xỉ như giải phẫu thẩm mỹ, thuê huấn luyện viên thể dục riêng, tìm những chỗ du lịch thật độc đáo và theo các khóa học thường xuyên.

Trước đây, người ta thường có thói quen phân chia các khách hàng lớn tuổi thành ba loại: những người “chịu chơi”, những người “chịu chơi nhưng từ từ thôi”, những người “không chịu chơi chút nào”. Còn nay khuynh hướng sẽ thay đổi ngược lại, loại thứ ba sẽ chuyển sang loại thứ nhất.

Trước đây, chúng ta thường có thói quen coi thời gian nghỉ hưu là thời gian không làm gì cả, ngồi trên ghế đá ngoài hiên với cái tẩu thuốc và một tấm chăn. Thế nhưng, mọi sự sẽ thay đổi hết. Những người 55 tuổi trong tương lai có lẽ sẽ có những thái độ và quan điểm mà ta thường thấy nơi những người tuổi 35. Họ sẽ tiếp tục suy nghĩ một cách rất trẻ trung. Vì thế, họ thích những nhà tiếp thị nào khơi gợi được tuổi thanh xuân nơi họ.

Ngược lại, đối với trẻ em và đám thiếu niên, chúng ta cũng sẽ thấy chúng trưởng thành hơn và tinh tế hơn chúng ta trong quá khứ. Tại Ogilvy và Mather Trendsights, người ta gọi chúng là đám “người lớn mini”. Chúng sẽ sử dụng thành thạo máy vi tính như các thế hệ trước sử dụng thành thạo máy đánh chữ vậy. Chúng có khả năng thu lượm được trên hệ thống Internet những thông tin mà trước nay chúng ta chưa hề biết. Chúng sẽ sắm hàng qua hệ thống điện tử. Chúng sẽ là những khách hàng thông minh.

Một sự bùng nổ trong công nghiệp giải trí

Tôi dự đoán là sẽ có một sự bùng nổ trong công nghiệp giải trí. **Thiên hạ sẽ thích được vui thú bất kể họ đang làm gì, dù là đang làm việc, mua sắm hay tiêu dùng.**

Mới đây, tôi thấy một người cỡi một chiếc xe đạp đắt tiền, chạy với tốc độ như điên, vừa đạp vừa nghe nhạc từ chiếc máy Walkman của mình. Tôi gọi đây là loại khách hàng đa hệ, muốn làm hai ba việc cùng một lúc, vì thời giờ thì quá ngắn mà họ có quá nhiều việc muốn làm.

Theo tôi, giải trí sẽ trở thành một nguyên tắc dẫn đạo và sẽ được vận dụng vào rất nhiều tình huống. Chúng ta sẽ muốn được giải trí trong khi lao động, mua sắm và tiêu thụ. Những nhà bán lẻ thông minh rất rành điều này. Niketown là một cửa hàng giày dép cao ba tầng, giới thiệu giày dép và quần áo một cách hết sức thú vị, chẳng hạn như bên cạnh gian bán giày chơi bóng rổ là sân chơi bóng rổ, hay trong gian hàng nào cũng có hình ảnh của các ngôi sao thể thao... Cửa hàng sách Barnes và Noble không chỉ rộng mà còn có cả tiệm cà phê, nơi xin chữ ký của các tác giả nổi tiếng và nghe các tác giả ấy nói chuyện, và một không gian thư viện cho khách hàng truy cập sách báo. Các nhà hàng và khách sạn cũng tìm cách tạo ra những bầu không khí đặc biệt và nhiều điều bất ngờ khi phục vụ khách hàng.

Ngay cả các viện bảo tàng, có mục đích chính là giáo dục, cũng bắt đầu thu hút khách tham quan bằng những hình thức giải

trí. Họ phải làm sao cho nơi trưng bày của mình hấp dẫn. Chẳng hạn như đặt nhiều máy vi tính tại một buổi triển lãm nghệ thuật để khách tham quan có thể trả lời những câu hỏi nhanh về nghệ sĩ và giành được điểm trong cuộc thi “kiến thức nghệ thuật”. Trung tâm EPCOT của Disney đã cho ta thấy có thể làm gì để nâng việc giáo dục công nghệ lên mức độ tiêu khiển.

Cũng tương tự như thế, các ban đại hòa tấu sẽ phải nghĩ ra cách để làm cho khán thính giả của mình thích thú hơn. Theo một số nghiên cứu của tôi, các ban nhạc ấy không nên chỉ thuần túy chơi nhạc, mà nên tạo ra các sự kiện. Người ta bị lôi cuốn đến tham dự một buổi trình diễn nhạc hòa tấu vì biết rằng hôm ấy sẽ có một điều gì đó rất đặc biệt xảy ra. Đó có thể là sự xuất hiện của một vị khách đặc biệt, một bài thuyết trình làm nền, một bữa tiệc trà trước buổi trình diễn hay một màn trình diễn đặc biệt dành cho riêng các ân nhân sau buổi trình diễn chung.

Những khách hàng có mức thu nhập cao

Chúng ta sắp chứng kiến thị trường tiêu thụ nay mai chia thành thị trường của khách hàng thu nhập cao và thị trường của khách hàng thu nhập thấp, trong khi đó tầng lớp trung lưu – tầng lớp đông nhất hiện nay – sẽ tiếp tục thu hẹp lại. Đây luôn là một sự phát triển rất nguy hiểm vì tầng lớp trung lưu vốn là một chiếc neo bảo đảm sự ổn định xã hội.

Nhiều công ty vẫn sẽ tiếp tục nhắm vào tầng lớp trung lưu.

Nhưng có rất nhiều cơ hội cho các công ty khác nhắm đích sản phẩm và dịch vụ của mình vào hoặc là tầng lớp thu nhập cao hoặc tầng lớp thu nhập thấp.

Khách hàng có thu nhập cao sẽ đòi hỏi sản phẩm có chất lượng cao và dịch vụ riêng. Ngược lại là những khách hàng chỉ cần có những sản phẩm và dịch vụ cơ bản, không rườm rà, kiểu cách, với giá thấp nhất.

Mỗi tầng lớp khách hàng nêu trên còn có thể được phân chia theo trình độ học vấn, nghề nghiệp và lối sống nữa.

Nếu quan sát các khách hàng có thu nhập cao trong những thập niên tới, ta sẽ thấy họ rất khác các thế hệ trước. Nhiều người trong số họ xuất thân từ tầng lớp “thượng đẳng”, như báo *Newsweek* đã gọi, tức là những người cực kỳ thành đạt bằng kiến thức kỹ thuật chứ không chỉ nhờ thừa kế được của cải. Tương lai sẽ thuộc về lao động trí thức được trả lương cao vì kiến thức của họ.

Những người thuộc tầng lớp này sẽ được giáo dục tốt hơn, đi du lịch nhiều hơn, được thông tin đầy đủ hơn. Họ sẽ là những con người quốc tế. Họ biết thế nào là một “cuộc sống tuyệt hảo”.

Điều này được phản ánh phần nào qua cách người ta phân chia thời giờ để giải trí, lao động và tiêu thụ. Lao động rất là có ý nghĩa đối với những con người này vì đó là nơi để họ áp dụng các kỹ năng chuyên môn của mình. Nhưng lao động không phải là một mục tiêu cuối cùng. Họ sẽ làm việc để sống, chứ không phải sống để làm việc. Ngoài thời gian lao động họ muốn có nhiều thời gian hơn để giải trí và theo đuổi các bận tâm khác.

Đối với những người có thu nhập cao và lúc nào cũng thấy thiếu thời giờ, thì cơ hội cho các nhà kinh doanh là tìm ra cách làm cho sản phẩm và dịch vụ của mình lúc nào cũng sẵn sàng theo cách tiện nhất. Vì chung, điều ngăn cản họ mua một món hàng nào đó không phải ở chỗ giá cả mà là thời gian bị mất, rủi ro phải gánh chịu, cái giá phải trả về tâm lý.

Vì thế, sẽ có sự gia tăng đáng kể trong việc mua sắm từ nhà. Hiện nay đã có rất nhiều người thích đặt quần áo, vật dụng và nhiều thứ khác từ danh mục các mặt hàng. Họ không thích phải luôn lách qua các xe cộ và vất công tìm chỗ đậu xe. Họ thích giao dịch ngân hàng ngay tại nhà mình và mua sắm từ nhà mình, kể cả đối với các mặt hàng nhu yếu phẩm.

Hiện nay chúng ta có thể vào máy vi tính và sử dụng một chương trình phần mềm có tên là PeaPod để mua nhu yếu phẩm. Sẽ có một danh mục thực phẩm hiện lên màn hình. Bạn chỉ việc chọn những thực phẩm nào mình muốn, cho biết khi nào cần nhận hàng. Hai giờ sau người ta sẽ giao các nhu yếu phẩm ấy ngay tại nhà bạn. Dĩ nhiên, có thêm phí giao hàng. Nhưng tổng số phí tổn sắm hàng từ nhà vẫn rẻ hơn khi ta sắm hàng tại cửa tiệm. Bởi chung, lúc ấy ta không phải mua hàng theo cảm hứng (trung bình, một người mua hàng tại siêu thị sẽ mua gấp hai lần số hàng họ đã định). Cũng chẳng phải phí một giọt xăng hay mất một khoảng thời gian nào. Ta cũng dễ nhận ra các mặt hàng giảm giá.

Như thế, với hoạt động mua bán từ nhà, chúng ta sẽ chứng kiến kinh nghiệm mua bán trực tiếp được thay thế bởi kinh

nghiệm mua bán gián tiếp. Và dĩ nhiên, trong tương lai sẽ có nhiều gia đình mua một màn ảnh cực lớn, mời bạn bè đến xem một bộ phim mới vừa phát hành đồng thời nhâm nhi bắp rang và uống nước giải khát nữa.

► *Nếu tiếp tục phác họa thị trường tương lai và thu hẹp ống kính lại để nhìn gần hơn, ta có thể xác định được có bao nhiêu bộ phận dân cư?*

Hiện nay, tập đoàn Claritis vừa mới phát triển một phương pháp tiếp cận theo nhóm địa dư gọi là PRIZM, nhằm phân loại tất cả các khu vực dân cư tại Hoa Kỳ thành 62 nhóm có lối sống khác nhau gọi là các nhóm PRIZM.

Việc phân nhóm này dựa trên 39 yếu tố thuộc năm nhóm yếu tố lớn sau: học vấn và sự giàu có, quá trình sống của gia đình, mức đô thị hóa, chủng tộc và sắc dân, tính di động. Các khu vực ấy được chia theo mã số, mã số cộng với bốn đơn vị hay đôi khi còn được chia theo khu phố nữa. Mỗi nhóm dân cư được đặt cho một cái tên mô tả đặc điểm của mình, như nhóm “Quý tộc Địa ốc”, nhóm “Tài phiệt trẻ”, nhóm “Đô thị vùng duyên hải giàu có”, nhóm “Chất xám”, nhóm “Thiếu số đang nổi lên”, v.v...

Mỗi nhóm được xác định đặc điểm tùy theo họ thích mua sắm mặt hàng và nhãn hiệu nào, thích dùng phương tiện truyền thông nào, thích đi mua sắm ở các cửa hàng nào, tập trung ở chỗ nào về mặt địa lý.

Kết quả là các nhà tiếp thị có thể dựa vào chương trình PRIZM để trả lời các câu hỏi như: Nhóm nào sẽ là khách hàng

quan trọng nhất của mình? Ta nên dùng phương tiện nào để thông tin cho họ? Các khách hàng ấy có khả năng chi trả bao nhiêu cho các sản phẩm của mình? Họ sẽ mua sắm các sản phẩm của ta ở đâu?

Dĩ nhiên, sự phân loại nào cũng có phần giả tạo. Chúng ta đã sử dụng một số biến số để phân nhóm khách hàng vào những phân khúc khác nhau. Và có những khách hàng dao động giữa các phân khúc hoặc không thể phân nhóm dứt khoát. Dẫu vậy, nói chung, những sự phân loại trên đây là sự thỏa hiệp giữa hai quan điểm: một là nhìn mọi khách hàng đều giống nhau và hai là coi mỗi khách hàng đều khác biệt.

Điều quan trọng là ngày nay việc xác định khách hàng mục tiêu đã trở nên tỉ mỉ hơn nhiều so với trước kia, thời mà sản phẩm nào cũng nhằm phục vụ các gia đình gồm một người chồng đi làm, người vợ ở nhà nội trợ và hai con. Ngày nay, kiểu gia đình này chỉ còn chiếm chừng 7% dân số Hoa Kỳ.

Các nhà tiếp thị trong tương lai sẽ phải chuyển từ chỗ tập trung vào những phân khúc thị trường rộng lớn sang tìm kiếm và nhắm vào các khu vực riêng biệt. Ta làm giàu được là với các khu vực riêng biệt ấy. Thường thường chỉ cần một hay hai công ty là đủ phục vụ một khu vực riêng biệt ấy và phục vụ tốt nữa là khác, từ đó kiếm được bội tiền.

Những phương tiện truyền thông mới

Lúc nào con người cũng tìm kiếm những phương tiện truyền thông mới. Chris Whittle, một người Mỹ chuyên kinh doanh các phương tiện truyền thông, vừa phát minh ra một phương tiện truyền thông mới để đến với các thị trường được khoanh gọn nhất. Chẳng hạn, ông cho phát hành một loại tạp chí sức khỏe dành cho các bệnh nhân trong khi ngồi chờ khám bệnh, và đặt các máy truyền hình trong các phòng ăn ở nhà trường để giới thiệu các chương trình và các tiết mục quảng cáo hấp dẫn sinh viên.

Siêu thị ngày nay cũng trang bị thêm các loại phương tiện truyền thông mới. Trong lúc mua sắm, khách hàng sẽ gặp nhiều mẫu quảng cáo. Bạn có thể thấy tên Coca-Cola trên gạch lát sàn chẳng hạn. Hay đi qua các gian hàng bày bán lương thực được nghe chương trình quảng cáo. Hoặc đẩy xe sắm hàng có gắn màn hình video quảng cáo. Tại quầy tính tiền, bạn sẽ được xem các chương trình quảng cáo trên truyền hình trong lúc xếp hàng.

Các đài truyền hình cáp sẽ cung cấp cho các nhà quảng cáo nhiều khách hàng chọn lọc hơn nữa. Sẽ có đài dành cho những ai yêu thích thể thao, đài khác dành cho những người say mê khoa học, đài nữa dành cho những người thích xem lại các bộ phim xưa.

Dựa vào sự phân nhóm khán thính giả, các nhà quảng cáo có thể đến với các nhóm riêng biệt có thể quan tâm đặc biệt đến sản phẩm của họ. Điều này đã diễn ra với các tạp chí tại Hoa Kỳ:

tại đây các nhà quảng cáo được cung cấp trên 4.000 độc giả khác nhau nhờ các tạp chí chuyên biệt.

➤ Ông cho rằng việc tiếp thị trong thế kỷ XXI sẽ mang tính trực tiếp và cá nhân tới mức nào?

Trước kia, tiếp thị thường hay mang tính phù phép, nhưng nay nó đang chuyển từ một khoa học giả thành một khoa học thật sự. **Vấn đề then chốt là đo lường sự phản hồi của khách hàng.** Tiếp thị trực tiếp là gửi các thông tin đến thẳng các khách hàng chọn lọc rồi xem ai đặt hàng. Công việc ấy bắt đầu từ gửi thư trực tiếp, rồi tiến sang việc tiếp thị từ xa. Ngày nay, chúng ta có thêm các phương tiện tiếp thị trực tiếp khác như các tạp chí thông tin thương mại, băng audio và video, đĩa CD-ROM, đĩa vi tính, thư fax, thư điện tử và thư thoại.

Các công ty ngày nay đang nhanh chóng lập các cơ sở dữ liệu rất tinh vi về các khách hàng, có thể dựa vào đó mà rút ra danh sách khách hàng nhiều triển vọng nhất cho mỗi đợt chào hàng. Chẳng hạn, Công ty Fingerhut có khoảng 1.400 đề mục thông tin về mỗi khách hàng, gồm có nhóm dân số, kiểu sống và hoạt động mua bán trong quá khứ của đương sự. Công ty ấy có thể cho ta biết khách hàng này là đáng tin nhiệm hay không, và công ty đã phân chia khách hàng của mình thành cả ngàn nhóm. Có nhóm là những quý ông đã từng mua áo sơ-mi xanh và cà-vạt đỏ. Công ty sẽ dựa vào đó để dự đoán họ sẽ mua gì trong lần tới nếu đưa ra đúng mẫu quảng cáo lọt được vào mắt họ.

Các nhà tiếp thị ngân hàng cũng dựa vào các cơ sở dữ liệu

của mình để gửi thiệp mừng sinh nhật cho các khách hàng quan trọng vào dịp lễ sinh nhật của họ, hay để quảng cáo việc cho vay tiền học đại học cho các gia đình có con em sắp bước vào tuổi 18, hoặc gửi các phiếu quảng cáo đầu tư đến các gia đình có con ra ở riêng không còn phải lo. Các thông điệp này có thể được chỉnh sửa cho phù hợp với hoàn cảnh của từng khách hàng.

Các sản phẩm cũng sẽ ngày càng được sản xuất theo đơn đặt hàng. Hiện nay đã có những công ty sẵn sàng làm việc với bạn để sản xuất xe đạp theo ý bạn (bạn có thể chọn kích thước, màu sắc, đường nét...), may áo tắm theo ý bạn, chế tạo xe hơi theo ý bạn... Điều này là một chỉ dẫn cho thấy trong tương lai việc mua bán sẽ mang tính tương tác thế nào, theo đó khách hàng là người đồng thiết kế ra sản phẩm.

Tầm quan trọng của nhãn hiệu

Nhãn hiệu luôn luôn quan trọng, cho dù hiện nay các nhãn hiệu mang tầm mức quốc gia không còn quan trọng như trước.

Chúng ta thường có một ý tưởng rất rõ ràng về thứ bậc của các nhãn hiệu trong nhiều loại mặt hàng. Chẳng hạn về nước giải khát, Coca-Cola là số một, Pepsi-Cola là số hai và Royal Crown là số ba. Về cho thuê xe, Hertz là số một, Avis là số hai và National là số ba. Hầu hết chúng ta đều thích số một.

Nhưng ngày nay, thứ hạng các nhãn hiệu không còn quan trọng lắm. Cả ba nhãn hiệu đều tương tự nhau và đều có thể chấp

nhận được. Khách hàng càng ngày càng thích so sánh các nhãn hiệu dựa vào giá cả. Nếu tuần này mặt hàng này bán hạ giá, người ta sẽ mua mặt hàng đó, bất kể sự khác biệt nhỏ nhỏ. Chẳng ngạc nhiên khi càng ngày người ta càng đổ tiền vào các chiến dịch khuyến mãi, phần nhiều là bán hạ giá chứ không đổ tiền vào quảng cáo nữa. Và song song với việc không đổ tiền nhiều vào quảng cáo, chẳng lạ gì khi người ta không còn chú ý nhiều tới sự khác nhau trong nhãn hiệu nữa.

Một vấn đề khác đặt ra cho các nhãn hiệu mang tầm vóc quốc gia là các hệ thống bán lẻ khổng lồ hiện nay đang giới thiệu những nhãn hiệu riêng nhưng được coi là tốt gần bằng hay thật sự bằng các nhãn hiệu cỡ quốc gia, nhưng lại rẻ hơn. Điển hình là nhãn hiệu President's Choice của hệ thống siêu thị Loblaw's của Canada. Bánh ngọt, nước uống và các mặt hàng khác của hãng này được ưa chuộng tới mức nhiều đối thủ cạnh tranh với hãng sẵn sàng mua giấy phép của hãng để sử dụng nhãn hiệu này. Nhưng hãng Loblaw's từ chối. Tuy nhiên, hãng cũng bán giấy phép nhãn hiệu cho những hệ thống siêu thị không phải là đối thủ của mình ở nhiều nơi trên thế giới. Đây là lần đầu tiên một nhãn hiệu riêng của một cửa hàng đạt tới tầm vóc của một nhãn hiệu toàn cầu.

Nói chung, các hệ thống bán lẻ hiện nay thích kinh doanh một hoặc hai nhãn hiệu mang tầm vóc quốc gia hàng đầu, rồi một hoặc hai nhãn hiệu riêng và có thể một nhãn hiệu chung chung. Họ sẽ ngưng kinh doanh những nhãn hiệu quốc gia yếu hơn, mà trong số đó sẽ có các hãng cuối cùng phải sản xuất cho các nhãn

hiệu riêng. Thông điệp ở đây là nếu nhãn hiệu của bạn không đứng hàng đầu hay ít ra là hạng hai, nó sẽ bị đá bay ra khỏi thị trường.

Còn một ngụ ý sâu xa hơn nữa là các công ty sản xuất nhiều sản phẩm thì tốt nhất nên đầu tư vốn liếng vào việc làm cho một vài trong số các sản phẩm của mình trở thành mặt hàng chiếm vị trí đứng đầu thay vì tiếp thị cả mớ nhãn hiệu yếu kém.

Chất lượng, giá cả và dịch vụ

Nếu công ty bạn không sản xuất các mặt hàng có chất lượng cao, thì hoặc bạn phải bán cho khách hàng có thu nhập thấp hoặc bạn phải ngừng kinh doanh. Sản phẩm chất lượng cao sẽ trở thành “vé vào cửa” thị trường. Nhưng chỉ sản xuất sản phẩm chất lượng cao vẫn chưa đủ để bán được, vì các đối thủ của bạn cũng sẽ làm như thế.

Muốn chiến thắng, công ty bạn cần phải bán hàng chất lượng cao với giá thấp hơn các đối thủ cạnh tranh khác.

Một công ty sản xuất thiết bị y tế đã thực hiện thành công một cú đột phá – đưa ra một thiết bị mới có năng suất cao hơn 20% thiết bị thường. Và công ty ấy muốn bán nó với giá cao hơn 20%. Tuy nhiên, một số giám đốc của công ty chỉ muốn nâng giá lên 10% như một cách đề cao giá trị của sản phẩm với khách hàng. Một số vị khác thậm chí còn không muốn tăng giá gì hết, chỉ muốn quảng cáo công suất cao hơn của thiết bị. Và họ đã

nghe theo ý kiến của nhóm này và đã giành được một thị phần béo bở từ tay các đối thủ.

Chìa khóa giúp ta định giá mặt hàng nằm ở chỗ bạn phải nghĩ ra mình muốn bán hàng cho ai và họ nghĩ gì về mặt hàng này – họ nghĩ mặt hàng này đáng giá như thế nào – sau đó mới thiết kế sản phẩm và toàn bộ dịch vụ đi kèm, để có thể định giá sản phẩm theo hướng đó. Mặt hàng nào cũng phải được thiết kế cho một nhóm khách hàng cụ thể đã định sẵn trong đầu, cùng với giá cả mà họ sẵn sàng trả. Phần còn lại chỉ là tìm cách giảm chi phí để đạt được lợi nhuận mong muốn. **Ta gọi đây là định chi phí dựa vào giá muốn bán thay vì định giá bán dựa vào chi phí.**

Khách hàng hiện nay càng ngày càng tinh tế và đòi hỏi hơn. Họ sẽ sắc sảo hơn trong việc xác định giá trị của sản phẩm của bạn. Vì thế, bạn cần phải biện minh được mức giá mà bạn định cho sản phẩm, với những lý lẽ thuyết phục, thay vì chỉ dựa trên dáng vẻ bên ngoài.

Việc phục vụ khách hàng sẽ ngày càng trở thành một công cụ cạnh tranh quan trọng khi có nhiều sản phẩm tương tự nhau. Số loại dịch vụ và chất lượng dịch vụ khách hàng sẽ tạo ra sự phân biệt rất rõ. **Các công ty sẽ có một cơ hội ngàn vàng là đưa ra lời mời chào hàm súc hơn cho mặt hàng mình muốn bán.**

Chẳng hạn một nhà buôn xe hơi sẽ không chỉ làm mỗi một công việc bán xe, mà mỗi lần bạn ghé vào để chăm sóc xe, bạn sẽ được rửa xe miễn phí, được hướng dẫn bảo trì và nói chung,

người ta sẽ giúp bạn làm tăng giá trị sử dụng, chứ không chỉ có giá trị mua bán.

Có nhiều cách để gia tăng giá trị phục vụ. Chẳng hạn, khách sạn Savoy ở Luân Đôn sẵn sàng đưa đón khách từ phi trường Heathrow đến khách sạn, coi đó như một phần phục vụ bạn trong một tuần lưu lại khách sạn. Hệ thống khách sạn Ritz-Carlton ghi nhận từng ước muốn của khách hàng, từ việc muốn có thêm một chiếc gối cho đến việc muốn có một máy fax trong phòng.

Tiếp thị bằng cách phục vụ công ích

Nhiều công ty giành được sự chú ý và làm cho mình nổi bật được là nhờ nghiêm túc bảo trợ cho các lợi ích xã hội được nhiều người tán thành. Như Cửa hàng Body Shop thu hút được nhiều khách hàng trung thành là nhờ vào việc công ty tài trợ cho các sự nghiệp xã hội như bảo vệ môi trường, cứu trợ người vô gia cư, cứu vớt cá voi v.v... Công ty Nike mời khách hàng cho lại các đôi giày cũ để phân phát cho những người nghèo hoặc tái chế thành các tấm đệm dùng trong các phòng tập thể dục hay thành một thứ gì khác. Hãng kem của Ben và Jerry's đóng góp 7% lợi tức hàng năm cho các hoạt động thiện ích.

Tạo cho công ty một tính cách xã hội, chứ không chỉ tính cách kinh doanh, có thể giúp gây được sự chú ý, kính trọng và trung thành nơi khách hàng.

Một số công ty thực hiện việc tiếp thị có liên hệ đến công ích chỉ trong vòng một tháng, như tiền bạn mua sản phẩm của công ty sẽ được góp vào quỹ chống ung thư. Nhưng như thế không làm cho tập đoàn kinh doanh ấy tỏ ra mình gắn bó thường xuyên với một điều gì đó. Theo tôi, Công ty Ben và Jerry's cũng như Công ty Body Shop là những thí dụ tốt cho biết nên làm như thế nào, nếu muốn làm.

► *Một yếu tố năng động nữa chi phối tương lai, đó là tốc độ. Các công ty trong tương lai sẽ đối phó thế nào với nhu cầu cần phải tăng tốc liên tục?*

Tốc độ là điều then chốt. Các đối thủ cạnh tranh chuyển động rất nhanh. Các cánh cửa mở ra vận hội trong thị trường ngày càng thu hẹp lại. Khách hàng muốn có hàng thật nhanh. Không ai muốn bỏ ra tám tuần để chờ bàn ghế được giao tới nhà.

Chính vì thế, các công ty phải trở thành các nhà tiếp thị có gắn động cơ phản lực. Các công ty phải học cách làm sao nhanh hơn trong việc phát triển sản phẩm, chế tạo, phân phối và phục vụ. Mỗi lĩnh vực này đều có thể là một lợi thế cạnh tranh.

Chu kỳ phát triển sản phẩm trước kia thường quá dài. Còn các nhà chế tạo xe hiện nay có thể tung xe mới ra thị trường chỉ mất nửa số thời gian so với trước đây. Thời gian chế tạo và phân phối hiện nay cũng được cắt giảm thông qua hệ thống giao hàng đúng giờ chẳng hạn.

Ngay cả việc ra quyết định cũng phải nhanh hơn. Công việc này hiện nay đang được phần mềm hệ thống chuyên môn

giúp đỡ. Tại các công ty lớn sẽ có các phòng tác chiến, tại đây các giám đốc điều hành sẽ gặp nhau mỗi sáng để quan sát những gì đang diễn ra ngay lúc đó, và để đưa ra những quyết định cho ngày hôm ấy. Các tướng lĩnh thường làm việc này ngoài chiến trường, sử dụng các trang thiết bị tình báo tình vi để nắm vững tình hình đang diễn ra. Tại một hãng hàng không lớn, mỗi sáng đều có một cuộc họp để làm đúng như thế. Các xí nghiệp sản xuất quần áo lớn, chẳng hạn như Levi's, luôn nắm rõ vào mỗi chiều quần jean của mình được bán tới hôm trước trên khắp nước là loại quần cỡ mấy và kiểu gì. Công ty Levi's có một hệ thống bổ sung liên tục rất tốt: thông báo kịp thời cho các nhà cung cấp vải chờ đúng loại vải cần mỗi ngày để thay cho lượng hàng đã bán.

Các công ty khác còn ứng dụng công nghệ để tăng tốc độ phục vụ, chẳng hạn trong việc rửa hình, giao bánh, xử lý trưng mục ngân hàng của bạn hay tổ chức các chương trình du lịch cho bạn.

► *Lực lượng nhân viên bán hàng vốn có sẽ trở thành lỗi thời chăng?*

Lực lượng nhân viên bán hàng là một trong những công cụ tiếp thị tốn kém nhất. Lâu nay các công ty đã thăm dò các giải pháp thay thế ít tốn kém hơn.

Một nhà buôn xe hơi gần đây đã cho nghỉ việc 12 nhân viên bán hàng của mình. Sau đó, ông hạ giá và thế là công việc kinh doanh của ông phát đạt hẳn. Như thế, giá cả thấp sẽ thay thế

cho lực lượng nhân viên bán hàng quá tốn kém. Việc hạ giá bán sản phẩm đem lại nhiều giá trị cho hàng hóa tới mức không cần thuê người bán “giá trị” ấy nữa.

Lực lượng bán hàng tại chỗ sẽ ngày càng được thay thế bởi việc bán hàng qua điện thoại và các chương trình mua sắm qua vi tính. Dĩ nhiên, nếu bán những mặt hàng vĩ mô như nhà máy hạt nhân, máy bay phản lực, thì công ty cần phải có một đội bán hàng. Nhưng sẽ không phải là một đội bán hàng mà là một đội kinh doanh. Trong các thương vụ phức tạp, công việc bán hàng phải được xúc tiến bởi các giám đốc cấp cao như khi hãng Proctor&Gamble thương lượng với hãng Wal-Mart.

Thị trường có thu nhập thấp

Ta cũng có thể làm ăn có lời ở các thị trường có thu nhập thấp. Vấn đề là xác định mục tiêu thật cẩn thận, biết phát triển sản phẩm và xác định chi phí hợp lý.

Aldi là một hệ thống siêu thị phí tổn ít và bán với giá hạ, đang phát triển nhanh chóng. Các cửa hàng Aldi chỉ bán một số ít nhãn hiệu hàng hóa, khách mua sắm phải tự đem túi đựng, hàng thì để nguyên trong thùng và các cửa hàng thì nằm ở những khu vực dân cư có thu nhập thấp, giá thuê nhà thấp.

Trong tương lai, các nhà kinh doanh sẽ lập ra chợ bán hàng second-hand, hàng dùng rồi. Khách hàng thu nhập thấp có thể mua sắm ở chợ trời, các cửa hàng giảm giá, các cửa hàng của xi

ngiệp hay tại các ga-ra, v.v... Hàng hóa thay vì phải hủy đi sẽ được tái chế, và các loại hàng hóa này sẽ từ các thị trường có thu nhập cao rút xuống các thị trường có thu nhập thấp.

Nhiều tổ chức sẽ xuất hiện để làm mỗi một việc là tẩy sạch áo quần hay sửa chữa các thiết bị rồi mang bán lại. Đây chính là công việc mà tổ chức Salvation Army ở Mỹ và một số tổ chức khác đang làm, và việc này thấy rất nhiều ở các chợ bình dân của các nước nghèo.

Rất có thể trong thế kỷ XXI sẽ có nhiều người chọn sống nghèo hơn. Đối với họ việc làm không mấy quan trọng dù có sẵn. Cứ xem biết bao nhiêu người hiện nay tình nguyện sống vô gia cư, cho dù được cấp chỗ ở.

Theo Charles Handy và nhiều nhà quan sát khác, các công ty trong tương lai sẽ tuyển dụng ít nhân viên làm việc trọn giờ hơn, nhưng lại thuê nhân viên làm việc bán thời gian và tạm thời nhiều hơn. Như thế, có lẽ sẽ có nhiều người định nghỉ lại về một cuộc sống tốt đẹp không phải là sở hữu tiền bạc và vật chất, mà là sự thỏa mãn với những thứ khác.

Dĩ nhiên, đó sẽ là một thách đố đặt ra cho các nhà tiếp thị và các chính quyền, có bốn phận tạo công ăn việc làm. Một nền kinh tế lành mạnh tùy vào số công ăn việc làm được tạo ra, và điều này lại tùy thuộc vào việc kích thích nhu cầu.

Đặt hàng cung ứng

Tất cả những công ty nào muốn có khả năng cạnh tranh toàn cầu phải tập đặt hàng cung ứng từ bên ngoài. **Luôn luôn mua hàng cung ứng mà bạn cần từ các nguồn nào cung cấp cho bạn sản phẩm đáng giá nhất. Nếu bạn mua hàng từ những nhà cung cấp không hiệu quả hoặc giá cao bạn sẽ ở vào thế cạnh tranh bất lợi.**

Hồi năm 1970 nước Mỹ không duy trì được tăng trưởng thu nhập thực của mình vì chúng ta trả 16 đô-la một giờ công cho công nhân sản xuất thép và xe hơi trong khi số tiền đó lẽ ra có thể đem lại nhiều giá trị hơn ở nước khác. Chế độ bảo hộ không phải là giải pháp, nó chỉ làm cho sự việc tồi tệ thêm thôi.

Các quốc gia khôn ngoan nhận thức được điều này và khuyến khích tái chế các ngành công nghiệp của họ. Nhật Bản có chính sách “các ngành công nghiệp ra đi”. Nước này khuyến khích những ngành công nghiệp yếu kém của mình di chuyển sang các quốc gia có chi phí sản xuất thấp hơn – lúc đầu là Hàn Quốc và Đài Loan, còn bây giờ là Indonesia, Malaysia và Trung Quốc.

Bất kỳ công ty nào khôn ngoan đều biết đặt hàng cung ứng từ nơi hàng hóa đó được sản xuất ra cùng chất lượng với giá cả thấp hơn hoặc cùng một giá mà chất lượng cao hơn. Và trong thị trường toàn cầu, điều đó có nghĩa là dạo chợ từ nước này tới nước khác.

Đúng là dư thừa năng lực sản xuất sẽ làm cho cuộc cạnh tranh khắc nghiệt hơn bao giờ hết. Các nền kinh tế phương Tây phải sẵn sàng chuẩn bị đối phó với sự cạnh tranh sẽ đến từ Trung Quốc, Ấn Độ, Brazil và những quốc gia đang phát triển khác.

Điều chủ yếu là một số ngành công nghiệp của Mỹ sẽ thua thiệt và một số ngành khác sẽ hưởng lợi từ sự cạnh tranh quốc tế gia tăng. Điều tồi tệ nhất mà nước Mỹ làm là cố bảo vệ những ngành công nghiệp đang hấp hối của mình thay vì ủng hộ cho những ngành công nghiệp có nhiều cơ hội hơn.

Chúng ta phải nhớ rằng những thị trường đang lên ở các nước kém phát triển hơn sẽ tạo ra cho các công ty Mỹ những cơ hội bán hàng đáng kể. Trước giờ chúng ta chưa từng nhắm vào những thị trường này nhưng rồi chúng ta sẽ thấy những cơ hội đầu tư quan trọng ở những nơi như châu Á, Đông Âu, Nam Mỹ và châu Phi.

Người chiến thắng ở ngày mai sẽ là những công ty nào dẫn đầu trong việc chọn lựa thị trường của họ một cách cẩn thận và tạo được giá trị tốt nhất cho chi phí bỏ vào những thị trường trọng điểm đó.

Để chuẩn bị cho thế kỷ XXI, các công ty cần phải hình dung được các kịch bản khác nhau về thị trường tương lai, và vận dụng các kịch bản đó để kích hoạt tư duy về những tình huống bất ngờ có thể xảy ra và các chiến lược.

Do vậy, lời khuyên của tôi là tích cực xây dựng các kịch bản và xác định xem chúng có ý nghĩa gì trong cách thức

hoạch định chiến lược. Đừng nghĩ rằng “mọi việc vẫn bình thường”.

Dẫn lời Yogi Berra ‘tương lai không giống như trước nữa’. ”

Philip Kotler

Tiến sĩ Philip Kotler là giáo sư nổi tiếng chuyên giảng dạy về tiếp thị quốc tế tại trường Cao học Quản trị Kellogg, thuộc Đại học Northwestern bang Illinois. Là một trong các chuyên gia có thẩm quyền nhất trên thế giới về môn tiếp thị, Kotler đã từng được chọn làm người đứng đầu trường Tiếp thị thuộc Viện Khoa học Quản trị (TIMS), làm giám đốc Hiệp hội Tiếp thị Hoa Kỳ, làm ủy viên quản trị Viện Khoa học Tiếp thị và giám đốc điều hành Tập đoàn Mac. Tốt nghiệp Đại học Chicago và MIT, ông làm luận án sau tiến sĩ tại Đại học Harvard và đã nhận được nhiều học vị danh dự. Trong sự nghiệp của mình, ông cũng đã nhận được nhiều giải thưởng cao quý vì các đóng góp cho khoa tiếp thị. Ông từng là nhà cố vấn cho nhiều công ty lớn về chiến lược tiếp thị và đã viết trên 100 bài báo cho các tạp chí kinh doanh hàng đầu. Ông còn là tác giả của 15 quyển sách, trong đó có quyển Marketing Management, đã được tái bản lần thứ chín, là một giáo trình về tiếp thị được sử dụng rộng rãi nhất ở các trường cao học kinh doanh trên thế giới.

Sách nên đọc

Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control (9th edn 1996) US/UK: Prentice-Hall.

Principles of Marketing (1993) US/UK: Prentice-Hall.

Marketing Places: Attracting investment, industry and tourism to cities, states and nations (1993) US/UK: Free Press.

Marketing: An introduction (1992) US/UK: Prentice-Hall.

Strategic Marketing for Nonprofit Organizations: Cases and readings (1987) US/UK: Prentice-Hall.

Marketing for Health Care Organizations (1986) US/UK: Prentice-Hall.

NHÌN LẠI

**Từ nhà nước quốc gia đến
hệ thống mạng nối kết**

John Naisbitt

Thay đổi bản chất chủ nghĩa tư bản

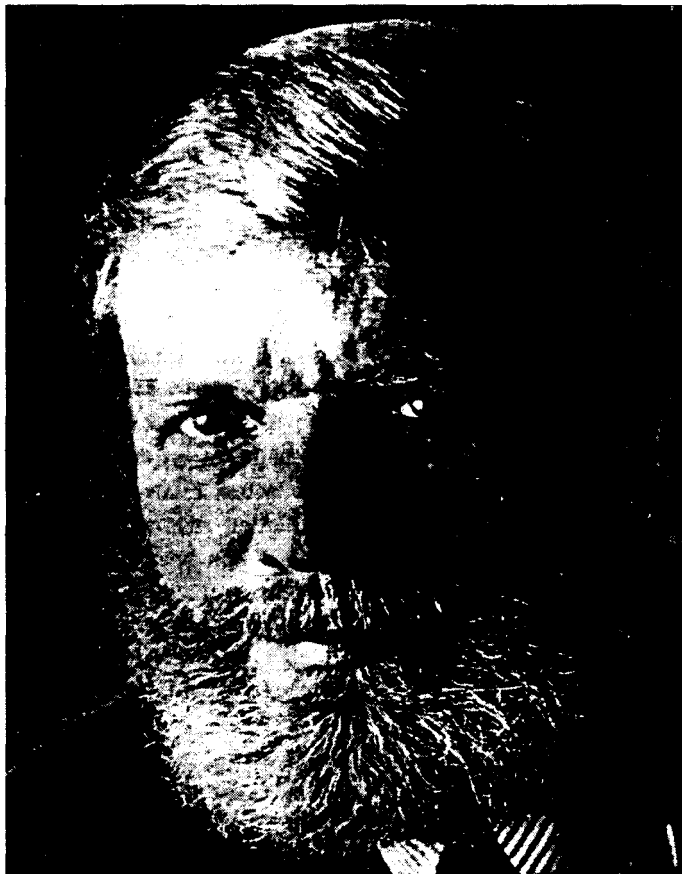
Lester Thurow

**Quan điểm sinh học mới
về kinh doanh**

Kevin Kelly

THẾ
GIỚI

Ảnh của Rhoda Baer



“Thông điệp có một từ duy nhất
của tôi cho thế kỷ XXI là
‘châu Á’.”

TỪ NHÀ NƯỚC QUỐC GIA ĐẾN HỆ THỐNG MẠNG NỐI KẾT

John Naisbitt

“

Từ lâu nay người ta cứ đinh ninh rằng nền kinh tế thế giới sẽ do những công ty đa quốc gia khổng lồ thống trị. Nhưng thực tế khác hẳn. Đúng hơn, chúng ta buộc phải xét lại ngôn từ và định nghĩa của chúng ta về cái gọi là “đa quốc gia”.

Chúng tôi có một công ty tên gọi Megatrends Limited và công ty này có 57 dự án liên doanh ở 42 quốc gia. Công ty chỉ có bốn nhân viên kể cả tôi. Chúng tôi huy động bên ngoài làm tất cả mọi việc. Thật vậy, hầu như mọi việc. Như thế, chúng tôi là công ty đa quốc gia. Dĩ nhiên, vì chúng tôi làm ăn ở 42 nước. Nhưng công ty chúng tôi không lớn. Nó nhỏ thôi.

Nói cách khác, cụm từ đa quốc gia giờ đây có nghĩa mới. Và nếu chúng ta nói các công ty đa quốc gia theo nghĩa mới này sẽ thống trị kinh tế toàn cầu thì cũng có phần đúng. Nhưng nếu nghĩ theo cách cũ, nghĩa là những công ty đa quốc gia khổng lồ sẽ thống trị mọi thứ, thì chắc chắn sai.

Theo tôi nghĩ, điều quan trọng là có sự to lớn mới ở đây. **Sự to lớn của mạng hệ thống chứ không phải máy tính lớn.** Đây là tôi dùng phép ẩn dụ.

Tôi nhớ lại buổi nọ ngồi xem chương trình CNN trên truyền hình trong phòng bếp nhà tôi ở Tellurine, bang Colorado. Trên màn ảnh nhỏ đang diễn ra hội nghị thượng đỉnh các quốc gia thuộc nhóm G7 tại Napoli, Ý. Tôi thấy đủ mặt các nhà lãnh đạo của bảy nước công nghiệp lớn đang nói chuyện với nhau, và tôi chợt nhận ra rằng đây là một đám máy tính lớn cồng kềnh nói chuyện với nhau trong một thế giới máy tính cá nhân. Hình ảnh này phần nào nói lên sự hoàn toàn không thích hợp của G7, và tôi nghĩ đến thế kỷ XXI nó sẽ không còn lý do để tồn tại nữa.

Hiện nay chúng ta không còn sống trong thế giới của máy tính lớn. Chúng ta đang sống trong thế giới mà sức mạnh thật sự nằm trong các mạng lớn. Ở đây tôi muốn nói là sự nối kết giữa nhiều cá nhân với nhau. Do vậy, sẽ không có chỉ huy sở. **Để mạng hoạt động thì mỗi cá nhân phải cảm nhận rằng mình đang ở trung tâm của hệ thống.** Khi đó, mạng mới thật sự hùng mạnh.

Theo tôi biết thì chỉ có một công ty lớn theo định nghĩa

trên; đó là Asea Brown Boveri. Hãy nghe Percy Barnevik nói: “Chúng tôi không ngừng lớn lên nhưng đồng thời cũng không ngừng nhỏ lại.” Có nghĩa là mạng nối kết nở phình nhưng các nút thì nhỏ dần.

Sức mạnh của các công ty nhỏ

Điều cần nói là hiện nay bạn có thể “nhái” lại chất lượng ở bất cứ nơi nào trên thế giới. Vì thế sự khác biệt trong cạnh tranh là ở chỗ đáp ứng nhanh đối với thị trường và cải tiến. Và, về mặt đó thì những công ty nhỏ, thậm chí cá thể, vẫn có thể đánh gục mười lần như một những công ty lớn có tác phong quan liêu. Vì thế, nếu những công ty lớn không biết tự sắp xếp thành một tập hợp nhiều công ty nhỏ thì sẽ phải bị loại thôi.

Cũng cần biết là nhóm *Fortune* 500 – 500 công ty hàng đầu do tạp chí *Fortune* bình chọn – hiện nay chỉ đại diện cho 10% nền kinh tế Hoa Kỳ thay vì 20% như hồi thập kỷ 1970. Vì thế mà độc giả vì chỉ đọc *Fortune* 500 nên không biết rõ sự thật về các công ty Mỹ. Ví dụ bạn đọc được biết tổ hợp Sears sẽ sa thải 30.000 công nhân trong hai năm tới, hay công ty General Data sẽ cho nghỉ việc 25.000 người trong ba năm tới. Nhưng tất cả những chuyện này chỉ liên quan tới 10% nền kinh tế Mỹ, và theo tôi thì đến thập niên sau hay đầu thế kỷ XXI nhóm *Fortune* 500 chỉ còn đại diện cho 5% nền kinh tế Mỹ.

Chính những công ty nhỏ đang làm nên nền kinh tế toàn cầu, chứ không phải nhóm *Fortune* 500. Và ngày nay thì một

công ty nhỏ có thể nhỏ đến mức chỉ có độc nhất một người. Trong quyển sách *Megatrends 2000* tôi có cho ví dụ về những người lảng giềng. Tôi xin nhắc lại như sau:

Linde và Lito sở hữu một cơ sở xuất bản có tên gọi là Western Eye Press. Mặc dù chỉ có hai người nhưng họ đã xuất bản những quyển sách ảnh và sách hướng dẫn tuyệt vời. Họ tạo dựng chúng trên các máy vi tính Macintosh ngay trong tầng hầm nhà của họ ở Telluride. Các hình chụp được in phóng bằng máy in laser có độ nét cao. Sau đó họ gửi những trang hình ảnh này qua hệ thống chuyển nhanh Federal Express cho một nhà in ở Seoul, Hàn Quốc. Nơi này cho in thành sách và phân phối khắp thế giới.

Như vậy, Western Eye Press có tham gia vào nền kinh tế toàn cầu mặc dù nó chỉ có hai người làm việc trong căn nhà nhỏ ở vùng núi bang Colorado.

► *Nhưng liệu ta có thể xây dựng một nền kinh tế mang tính toàn cầu dựa vào những người kinh doanh sản xuất đơn lẻ hay những xí nghiệp nhỏ và vừa không?*

Không là vấn đề ‘liệu chúng ta có thể không?’ Mà là ‘chúng ta đang làm’. Hiện nay, 50% lượng hàng xuất khẩu của Mỹ đều do những công ty sử dụng dưới 19 nhân viên sản xuất. Chỉ có 7% do những công ty có trên 500 nhân viên. Mà Hoa Kỳ lại là nước xuất khẩu lớn nhất thế giới. Trường hợp nước Đức cũng tương tự.

Nền kinh tế thế giới ở thế kỷ XXI sẽ do những xí nghiệp nhỏ và vừa chi phối. Hãy thử nhìn vào ngành công nghiệp lớn

nhất hiện nay là ngành du lịch. Ngành này sử dụng một phần chín dân số trên thế giới và sẽ còn lớn mạnh hơn nữa ở thế kỷ XXI khi thế giới ngày càng giàu có hơn. Ngoại trừ một số ít công ty lớn như các hãng hàng không cung cấp cơ sở hạ tầng, ngành du lịch sẽ do hàng triệu nhà kinh doanh đơn lẻ đảm nhiệm.

Nền kinh tế toàn cầu là một thực tế. Trong thế kỷ XXI, khi cuộc chiến tranh lạnh đã qua đi và những điều kiện khác trở nên thuận lợi hơn, nền kinh tế toàn cầu sẽ thật sự cất cánh. Năm 1994, mậu dịch thế giới tăng 9%, là mức cao nhất trong vòng 20 năm và gấp đôi so với mức tăng trưởng năm trước đó. Ngay lúc này, mọi nền kinh tế trên thế giới đều phát triển, một sự kiện mà lần đầu tiên trong đời tôi được chứng kiến.

Quy mô phù hợp

Nhỏ thì tốt đấy nhưng ở đây cái thật sự tốt là quy mô thích hợp.

Nói cách khác, chúng ta không thể lắp ráp một chiếc máy bay Boeing 747 trong nhà xe được, mà phải cần đến những công ty lớn. Nhưng vấn đề ở đây là tìm ra quy mô thích hợp. Càng ngày quy mô thích hợp càng nhỏ lại và trở nên mạnh mẽ hơn.

Trước đây chúng ta thường nghĩ sự gia tăng sức mạnh xuất phát từ một sự hiện hữu ngoại cỡ. Chính công nghệ mới đã mở rộng khả năng của mỗi cá nhân.

Như sáng nay ngồi tại nhà tôi nhận được các cú điện thoại từ Vienna, Kuala Lumpur và Thượng Hải. Đây chính là sự đổi thay cơ bản đã xảy ra ngay trong đời tôi. Tôi nhớ hồi tôi còn nhỏ, cách duy nhất để nói chuyện với châu Âu là dùng máy vô tuyến. Còn bây giờ chúng ta có thể làm hầu như bất cứ gì với hệ thống viễn thông.

Cuộc cách mạng về viễn thông cùng lúc tạo nên nền kinh tế toàn cầu, khổng lồ, mang tính một thị trường duy nhất đồng thời làm cho các thành phần ngày càng nhỏ hơn nhưng mạnh mẽ hơn.

Khi tôi nói ‘viễn thông’ tôi muốn nói đến cả ngành điện tử tiêu dùng, máy vi tính, bởi vì một trong những điều chúng ta làm hiện nay là phối hợp. Đến thế kỷ XXI, chúng ta sẽ có không biết bao nhiêu ngành công nghệ phối hợp. Vì thế tôi có nêu lên ở phần kết luận của quyển sách *Sự nghịch lý toàn cầu (Global Paradox)* là sẽ có hàng ngàn liên minh và hàng ngàn nhà kinh doanh sẽ kết hợp tất cả những ý tưởng và phương tiện truyền thông lại thành cả ngàn sự liên kết.

Chúng ta biết cuộc cách mạng về viễn thông đang diễn ra nhưng chúng ta không biết chính xác nó sẽ tạo ra cái gì. Cả ngàn sự liên kết trên có thể sẽ cho ra những cái mà hiện giờ chúng ta không thể tưởng tượng nổi. Tôi không có ý nói đến những điều lạ lùng kỳ diệu, mà là những cái rất cụ thể. Những doanh nghiệp này khi cạnh tranh sẽ cho ra những sản phẩm và dịch vụ mới, vì thế tôi đoán chắc trong tương lai chúng ta sẽ có được những sản phẩm và dịch vụ tuyệt vời.

Những đại công ty ở thế kỷ XXI

Tôi không nghĩ là những đại công ty có cơ hội tồn tại ở thế kỷ XXI nếu không tự thu nhỏ và trở nên năng động hơn. Nhưng một khía cạnh khác của công nghệ là nó cho phép các công ty lớn tự phân giải và tản quyền triệt để, giao thẩm quyền ra quyết định xuống đến cấp thấp nhất. Vậy thì vẫn còn cơ hội lớn và nhiều công ty đã hành xử như thế vì không có cách nào khác: những tổ chức lớn, quan liêu làm thế nào có thể cạnh tranh nổi với những công ty nhỏ năng động.

Chúng ta có thể thấy hiện giờ ở mọi nơi ngay cả những đại công ty cũng đều đang tự điều chỉnh thành mạng lưới các doanh nghiệp. Những công ty này đang phân tán thành những liên hiệp gồm các công ty nhỏ, tự trị, và đang sử dụng nguồn lực bên ngoài, tinh giản bộ máy, thu nhỏ công ty.

Trở lại với ví dụ về Công ty Asea Brown Boveri. Đây là một siêu công ty đứng đầu thế giới về cơ khí động lực. Giờ đây, nó đã tự phân chia thành 1.300 công ty con và 5.000 đơn vị tự trị.

Hay ta thử xem Công ty General Electric. Jack Welch nói: “Cái mà chúng tôi miệt mài thực hiện là có được cái hồn và tốc độ của một công ty nhỏ trong thân thể to lớn của công ty chúng tôi.”

Paul Allaire, chủ tịch hãng Xerox, cũng hành động tương tự. Tiếp đến là các công ty AT&T, Grand Metropolitan, Coca-Cola, Johnson & Johnson, và nhiều công ty khác. Danh sách hãy

còn tiếp tục trên khắp thế giới và điều này cũng dễ hiểu thôi. Khi AT&T tuyên bố phân thành ba công ty riêng rẽ, trị giá cổ phiếu tăng 10 triệu USD.

Trong khi đó, tổng giám đốc IBM, Louis Gerstner, thì làm ngược lại. Ông ta sát nhập các công ty nhỏ thuộc quyền. Tôi nghĩ việc làm này đi ngược xu thế chung.

Liệu IBM có đứng vững không? Tôi không rõ nhưng tạp chí *Fortune* lại dẫn chứng lời tôi nói là Gerstner rất thành công với phương thức không còn hợp thời nữa.

Đôi khi người ta thấy có thông báo rằng IBM định hoãn cho ra đời một sản phẩm nào đó. Đây cũng là do tính quan liêu còn đầy rẫy trong công ty cho nên IBM không thể cạnh tranh nổi với những công ty nhỏ năng động.

Nghĩ theo vùng, hành động toàn cầu

Một câu kinh nhật tụng của thời Tân kỷ nguyên là “hãy nghĩ theo toàn cầu nhưng hành động theo vùng” nay đang bị đảo ngược. Cũng vì thế giới ngày nay mang tính toàn cầu nhiều hơn nên người ta có khuynh hướng suy nghĩ theo kiểu cục bộ. Vậy là bây giờ: nghĩ theo vùng, hay cục bộ, nhưng hành động thì toàn cầu.

Một thí dụ rất hay là ngôn ngữ. Ai cũng biết tiếng Anh đã trở thành ngôn ngữ thông dụng trên thế giới. Nhưng có một ứng cử viên duy nhất nữa, và có thể xảy ra trong thế kỷ XXI, đó là tiếng Quan Thoại.

Tôi đề cập đến tiếng Quan Thoại chẳng phải chỉ vì Trung Quốc mà còn vì cả cộng đồng người Hoa ở hải ngoại. Có tới 54 triệu Hoa kiều đang sống tại các nước châu Á ngoài lục địa Trung Quốc. Họ đang chi phối nền kinh tế các nước này ngoại trừ Nhật và Hàn Quốc. Vì thế, tiếng Quan Thoại có thể trở thành ngôn ngữ phổ biến.

Tiếng Anh trở nên thông dụng và người ta càng sử dụng nó như ngôn ngữ thứ hai thì họ sẽ càng trân trọng ngôn ngữ thứ nhất tức là tiếng mẹ đẻ vì nó tạo thành bản sắc của họ.

Nói cách khác, bạn càng phải chịu nhượng bộ phần nào bản sắc riêng của mình qua ngôn ngữ do sự phụ thuộc kinh tế chẳng hạn thì bạn sẽ càng cố gìn giữ những bản sắc còn lại.

Càng mang tính toàn cầu bao nhiêu thì càng hành xử cục bộ bấy nhiêu. Càng trở nên phụ thuộc, phụ thuộc về kinh tế chẳng hạn, thì ta càng giữ gìn những bản sắc cốt lõi nhất. Bởi vì không ai muốn mất đi bản sắc riêng, như tôi đã đề cập, thể hiện qua ngôn ngữ, văn hóa, lịch sử. Đây là điều mang tính nhân bản.

Ở Hàn Quốc đang có xu hướng phục hưng nền lịch sử văn hóa có từ 5.000 năm trước và tiếng Triều Tiên. Trên khắp thế giới người ta cũng đang xây dựng thêm nhiều bảo tàng văn hóa.

Nghĩ cho kỹ thì một người châu Á sẽ cảm thấy lấn cấn về tâm lý khi quyết định mặc bộ đồ vét của phương Tây hay nghe nhạc Tây phương. Cái nằm trong máu của chúng ta vẫn là ngôn ngữ, lịch sử, văn hóa của chúng ta. Những thứ đó không dễ gì chịu nhượng bộ.

Nhưng cũng không hẳn là một ngày nào đó thiên hạ đột nhiên thức dậy và hô to: “Này, chúng ta đang đánh mất bản sắc riêng. Hãy giữ lại đi.” Họ không thể hiện rõ ra như thế mà sẽ tự cảm nhận điều đó. Thế là, một cách gần như vô thức, người ta trở nên quan tâm hơn đến ngôn ngữ, lịch sử của dân tộc mình và ở trường học sẽ bắt đầu dạy điều này nhiều hơn. Hoặc người ta sẽ ra các đạo luật để bảo vệ ngôn ngữ của mình, như ở Québec, Matxcova, Ukraine, Lithuania hay Indonesia chẳng hạn. Và cả ở Pháp nữa – mặc dù quá muộn.

Tất nhiên, trường hợp ngược lại là tiếng Nhật, một ngôn ngữ thu nạp nhiều thứ tiếng khác. Tiếng Nhật có rất nhiều từ tiếng Đức và nhất là từ tiếng Anh, nhưng đây lại là chuyện khác.

Những nền kinh tế mới

Câu hỏi đặt ra ở đầu thế kỷ XXI sẽ là: điều gì sẽ trở nên toàn cầu và điều gì sẽ còn thuộc cục bộ? Có phải các cơ chế thị trường về tổ chức sinh hoạt kinh tế đã trở thành toàn cầu chăng? Những cơ chế này đã dẫn tới việc tự do hóa và tư nhân hóa. Và điều đó đã làm phát sinh những nền kinh tế mới khắp thế giới.

Một nền kinh tế mới khá hấp dẫn là Malaysia. Trong tám năm liền Malaysia luôn giữ vững mức tăng trưởng kinh tế 8-9% năm (*). Là nước xuất khẩu vi mạch điện tử (chips) nhiều nhất

(*) Trước khủng hoảng tài chính 1997

thế giới. Với dân số vồn vện 18 triệu người và mức tăng trưởng như đã nêu, hiện giờ Malaysia đang thiếu lao động trầm trọng, cả lao động chuyên môn lẫn lao động trong ngành xây dựng. Malaysia đã xây tòa nhà cao nhất thế giới. Đó là một tòa tháp đôi cao hơn cả tòa nhà Sears ở Chicago. Vì thiếu nhân công nên họ phải thuê 20.000 lao động người Indonesia, làm việc ba ca suốt ngày.

Một nền kinh tế khác bắt đầu được nói đến là Việt Nam. Việt Nam có 73 triệu dân và 95% biết chữ. Thành phần tinh hoa của họ đã theo học tại các trường đại học nổi tiếng nhất thế giới. Hãng BMW đã bắt đầu lắp ráp xe hơi tại đây. Tiếp theo là các hãng khác như Mercedes-Benz, Ford và General Motors. Tôi nghĩ Việt Nam sẽ là một nền kinh tế mới rất hấp dẫn.

Nhiều người châu Á nói với tôi là họ phải sống cần kiệm vì ở nước họ không có hệ thống an sinh xã hội. Họ không có chế độ phúc lợi. Thật là khủng khiếp đối với các gia đình ở châu Á, nơi gia đình là trên hết, khi các chính phủ trung ương chẳng làm gì cho gia đình họ.

Hãy xem từ trường hợp của BMW và Mercedes-Benz. Tại sao các hãng này đến với Việt Nam? Ở Đức, họ phải trả lương công nhân 30 USD một giờ, 50% số lương này chạy vào quỹ phúc lợi của nhà nước. Ở Việt Nam, họ chỉ phải trả 1 USD một ngày công. Dĩ nhiên, bây giờ mức lương ở Việt Nam đang gia tăng nhưng các hãng không phải lo gánh nặng các chi phí xã hội.

Người châu Á còn nói là chế độ phúc lợi xã hội đang làm hồng tính tự lực cánh sinh. Đó là nguồn gốc của các vấn

nạn tại Hoa Kỳ, ví dụ: tỷ lệ trẻ sơ sinh ngoài hôn thú và ly hôn cao, nhiều người không nhà phải sống nhờ phúc lợi xã hội. Người Á đông nói “bạn đã lấy mất tính tự lực của người dân rồi.”

Thụy Điển nay đang cắt giảm các chế độ phúc lợi. Ở nước này, nếu sinh con thì hoặc người cha hoặc mẹ sẽ được nghỉ việc một năm có hưởng 80% lương. Hiện giờ chính phủ dự tính cắt xuống còn 75% nhưng gặp sự phản kháng dữ dội của dân chúng. Họ hỏi: “Tại sao giảm?” Như vậy là chúng ta đang trả lương cho những người không làm việc.

Ở Đức, bạn có thể chẳng phải làm việc mà vẫn lãnh tiền nhiều như khi bạn làm việc. Đúng là điên rồ!

Sự tàn lụi của chính trị

Về chính phủ, tôi nghĩ chúng ta đang tiến tới kiểu dân chủ trực tiếp.

Tại Hoa Kỳ, thể chế dân chủ đại diện đã được tạo ra từ 218 năm trước, trước cả thời Pony Express (hệ thống chuyển thư nhanh bằng ngựa thời kỳ 1860-1861 ở miền Tây Hoa Kỳ theo đó người đưa thư đổi ngựa ở các trạm dọc đường – ND) chứ đừng nói máy điện thoại hoặc máy vi tính. Tôi muốn nói hồi đó việc đưa tin đều phải qua một người; người này được phái đi để chuyển tin tức và sau đó quay về nói cho ta biết điều gì đã xảy ra. Nhưng ngày nay chúng ta không cần kiểu người

đại diện như vậy nữa. Giờ đây tất cả chúng ta đều có thể sử dụng đường dây ngay lập tức và có những thông tin như mọi người khác. Và thế là, trên khắp thế giới, những chính phủ tại vị đang trở nên lúng túng.

Chúng ta đang ở thời kỳ chuyển tiếp. Và về mặt lãnh đạo chính trị, người dân ngày nay không biết một lãnh đạo mới phải như thế nào. Họ chỉ biết cái họ có chẳng phải là cái mà họ muốn.

Có người trong giới báo chí nói: “Ngày nay tìm đâu ra nữa những nhân vật như Charles de Gaulle?” Nhưng tôi không chắc những lãnh tụ như ông ta có còn phù hợp với ngày nay không, nhất là ở thế kỷ XXI. Họ vĩ đại ở thời đại của họ. Nhưng nếu ngày nay có một lãnh tụ kiểu Charles de Gaulle thì tôi không chắc là thích hợp.

Chúng ta đang ở vào một thời kỳ rất thú vị về mặt lãnh đạo chính trị. Chúng ta cố tìm xem chúng ta cần một dạng lãnh tụ mới như thế nào.

Cá nhân tôi nghĩ lãnh đạo chính trị ngày nay không khác gì lãnh đạo trong kinh doanh. Kinh doanh thường là cái báo hiệu của các lĩnh vực khác trong cuộc sống. **Người lãnh đạo mới trong kinh doanh là người tạo điều kiện. Họ phân biệt điều gì là toàn cầu và điều gì là cục bộ.** Họ thúc đẩy tính kinh doanh và chính điều này mới thật sự quan trọng.

Các nền kinh tế được tái sắp xếp và hồi sinh nhờ vào các doanh nghiệp, từ dưới trở lên. Một trong *những lý do khiến*

tôi nghĩ là châu Âu còn trì trệ một thời gian dài bởi vì các chính quyền quan liêu ở châu Âu không biết nuôi dưỡng giới kinh doanh. Đúng hơn là họ còn tỏ thái độ thù nghịch. Thật là đời.

Ngược lại, đó cũng là lý do tại sao tôi xem Hoa Kỳ đang ở vào một trạng thái tuyệt vời; năm 1993, chúng ta có thêm 880.000 công ty mới. Gần một triệu sự khởi nghiệp mới ở Hoa Kỳ. Thật là thần kỳ nếu nhớ lại các thập niên 1950 và 1960, khi Mỹ đang sung mãn với sức mạnh công nghiệp to lớn, mỗi năm cũng chỉ có thêm 50-60 ngàn công ty mới ra đời thôi.

Đến thập niên 1970, khi bản chất nền kinh tế thay đổi, là thời cơ cho các doanh nghiệp, chúng ta bắt đầu tạo ra 100, 200, 300 và 400 ngàn công ty mới, và vào thập niên 1990 thì lên tới 880 ngàn công ty mới.

Bên cạnh những sự đổi thay về bản chất nền kinh tế, khác với châu Âu, nước Mỹ rất ưu đãi các nhà kinh doanh: người ta không phải đăng ký với chính quyền trung ương. Họ chỉ cần đăng ký với địa phương hoặc tiểu bang mà thôi, và việc đăng ký chỉ diễn ra trong một giờ là xong. Như thế, ở Hoa Kỳ bạn có thể thành lập một công ty nội trong một giờ.

Bản thân các tiểu bang cạnh tranh với nhau để thu hút các nhà kinh doanh tới làm ăn. Họ đưa ra các ưu đãi về thuế trong ba năm đầu hoặc nhiều cái khác. Nhờ vậy mà qua nhiều thập kỷ các doanh nghiệp ở Hoa Kỳ đã có được một môi trường hết sức thuận lợi.

Những xu hướng lớn ở châu Á

Điều tối quan trọng đang xảy ra trên thế giới ngày nay là sự hiện đại hóa châu Á, chẳng những đối với người Á châu mà còn cho cả thế giới nữa. Sự hiện đại hóa này sẽ làm thay đổi mọi thứ.

Trong quyển *Những xu hướng lớn ở châu Á (Megatrends Asia)* có tám chương viết về tám sự chuyển dịch lớn ở châu Á. Và sự chuyển dịch đầu tiên là **sự chuyển dịch từ nhà nước quốc gia sang mạng nối kết**. Dĩ nhiên mọi người trong chúng ta đều nghĩ rằng chúng ta xa rời dần khái niệm về nhà nước quốc gia nhưng điều quan trọng là hiện giờ châu Á đang chuyển từ một khu vực phụ thuộc Nhật sang phụ thuộc người Hoa ở hải ngoại. Một mạng lưới 57 triệu người Hoa sống ở hải ngoại, trong đó 54 triệu đang ở ngay châu Á. Họ là những nhà kinh doanh độc lập và những gia đình doanh nghiệp. Mỗi gia đình là một mạng công ty và xí nghiệp và nhiều mạng có thể nối kết với nhau. Họ hoạt động với nhau trong mạng nhưng đồng thời cũng theo tính cách cá nhân và là những đơn vị kinh doanh rất hiệu quả.

Trong quyển *Sự nghịch lý toàn cầu (Global Paradox)* tôi nói hệ thống càng lớn bao nhiêu thì các bộ phận càng phải hữu hiệu bấy nhiêu và những bộ phận có hiệu quả cao nhất đều tự trị. Giống như mạng Internet. Trên mạng Internet có khoảng 30.000 mạng nối kết lại với nhau thành một mạng lớn, nhưng lý do khiến mạng Internet có thể lớn đến như vậy là vì nó hoàn toàn tản quyền tới từng cá thể. Thực tế, có khoảng 50 triệu bộ phận tự trị và đang trên đường phát triển thành cả tỉ thành phần. Và chỉ có

thể thâm nhập vào Internet qua các cá thể. Tương tự, hệ thống Hoa kiều ở hải ngoại cũng gồm nhiều hộ kinh doanh tự trị kết nối với nhau. Giống như Internet, đây là mạng nối kết các mạng hoàn toàn được tản quyền.

Như vậy, không phải nhà nước Trung Quốc mà là hệ thống các Hoa kiều ở hải ngoại sẽ thống trị châu Á. Và điều đáng nói ở đây không phải là sự sát nhập Đài Loan, Hồng Kông, Macao hoặc bất cứ nơi nào khác vào Trung Quốc mà là doanh nghiệp nào, thuộc phần nào của Trung Quốc, sẽ nối kết vào mạng Hoa kiều ở hải ngoại. Từ nhiều năm nay, hệ thống Hoa kiều ở hải ngoại đã được sự gắn kết của các doanh nghiệp ở đại lục.

Hệ thống Hoa kiều ở hải ngoại là một mạng kinh tế toàn cầu khổng lồ đầu tiên. Lúc này có lẽ nó là nền kinh tế lớn thứ ba trên thế giới. Sắp tới sẽ có nhiều mạng mới giống như thế xuất hiện, ví dụ hệ thống của Ấn Độ. Những mạng kinh tế này sẽ đánh bật khái niệm về một nhà nước quốc gia.

Xu hướng lớn thứ hai ở châu Á là **chuyển từ sản xuất để xuất khẩu sang sản xuất để tiêu dùng**. Cho đến gần đây các nền kinh tế châu Á chỉ nhằm phát triển xuất khẩu. Nhưng chính trong quá trình xây dựng nền kinh tế hướng về xuất khẩu mà mức sống được nâng cao đến lúc họ trở thành người tiêu thụ. Và thế là người ta thêm vào nền kinh tế hướng về xuất khẩu một động lực tiêu dùng, nghĩa là toàn nền kinh tế bắt đầu tự lực và có thể phát triển thực sự. Giờ đây, vì mức sống đã được nâng lên ở khắp châu Á trong quá trình xây dựng nền kinh tế hướng về xuất khẩu,

chúng ta đang chuyển sang giai đoạn những nền kinh tế này thực sự chịu chi phối bởi hoạt động tiêu dùng trong nước. Thực tế, bùng nổ thương mại nội châu Á là rất đáng kể.

Điều mà phương Tây không ngờ là ngày nay chính phương Tây lại cần tới phương Đông nhiều hơn phương Đông cần phương Tây.

Xu hướng lớn thứ ba đề cập trong sách là **sự chuyển dịch từ ảnh hưởng của phương Tây sang phong cách phương Đông**. Châu Á là vùng mà phần đông các quốc gia đều theo thuyết tiền định, mọi việc lúc nào cũng được định trước theo truyền thống. Nhưng sự bùng nổ kinh tế khiến dân chúng ý thức là họ có quyền lựa chọn. Họ có quyền lựa chọn chính thể, lựa chọn tôn giáo, và lựa chọn trong chi tiêu. Và bây giờ thì cả vùng đều từ chỗ theo tiền định và truyền thống chuyển sang trạng thái mà tôi gọi là “có nhiều sự lựa chọn” (multiple options).

Xu hướng lớn thứ tư ở châu Á là **chuyển từ trạng thái cơ chế nhà nước kiểm soát sang cơ chế thị trường**. Tất nhiên, điều này đang diễn ra trên khắp thế giới nhưng tại châu Á thì nó diễn ra mạnh mẽ dữ dội. Ngoại trừ Nhật, các nước châu Á đều đã mở cửa mạnh mẽ cho nước ngoài đầu tư và tham gia (phát triển kinh tế), đây cũng là khía cạnh cực kỳ quan trọng trong sự tăng trưởng của nền kinh tế ở những nước này.

Những nền kinh tế năng động của châu Á không còn chịu sự kiểm soát của chính phủ nữa mà hoạt động theo thị trường. Ở khắp vùng, sự kiểm soát của nhà nước đang nhường bước cho cơ

chế thị trường. Ngay cả Myanmar cũng đang tiến tới cơ chế thị trường. Việt Nam thì đã bắt đầu từ nhiều năm nay. Ở Việt Nam, khu vực tư nhân hiện đóng góp 70-80% trong nền kinh tế mặc dù vẫn đang là một nước cộng sản.

Xu hướng lớn thứ năm là **từ làng xã tiến đến siêu đô thị**, hiện tượng nông thôn chuyển thành thành thị đang xảy ra trên toàn cõi châu Á. Cả vùng đang từ sản xuất nông nghiệp cần nhiều lao động nhanh chóng chuyển sang công nghiệp chế biến và dịch vụ. Nhất là dịch vụ. Tôi cũng đoán chắc, trong tương lai, những thành phố lớn của thế giới sẽ là tại châu Á.

Xu hướng lớn thứ sáu là **từ sử dụng nhiều lao động sang công nghệ cao**. Khi chúng ta ngày càng giảm bớt hàm lượng lao động trong các sản phẩm thì một thuận lợi lớn của châu Á trước giờ là lao động rẻ sẽ không còn ý nghĩa gì nữa. Châu Á hiểu rõ điều này trước phương Tây. Các nước châu Á ngày nay đang tiến nhanh sang lĩnh vực công nghệ cao.

Malaysia là một ví dụ điển hình. Như tôi đã đề cập, Malaysia xuất khẩu nhiều vi mạch điện tử nhất thế giới. Liệu có ai nghĩ đến điều này cách nay vài năm? Như thế, trong lĩnh vực công nghệ cao châu Á cũng đang tiến nhanh như phương Tây, đúng ra còn nhanh hơn phương Tây và chẳng bao lâu nữa họ sẽ bắt kịp phương Tây.

Một sự phát triển lý thú khác là **xu hướng chuyển từ nam quyền sang sự vươn lên nữ giới**. Như hầu hết thế giới trong suốt lịch sử, tại châu Á nam giới luôn giữ vai trò quan trọng nhưng

ngày nay thì đã xuất hiện nhiều nữ doanh nhân trẻ. Nhiều nơi, phụ nữ giữ vị trí lãnh đạo. Đây cũng là chuyển biến rất quan trọng về vai trò của nữ giới đang diễn ra ở châu Á.

Xu hướng lớn thứ tám của châu Á là **chuyển từ Tây sang Đông**, đây là sự trở về phương Đông như trung tâm của thế giới. Thật vậy, châu Á đã từng là trung tâm thế giới ở thế kỷ XV. Tiếp đến là sự thống trị của phương Tây suốt 400-500 năm qua mà người ta thường gọi là “thế giới phương Tây”.

Giờ đây trung tâm kinh tế, chính trị và văn hóa của cả thế giới đang chuyển trở về châu Á và vùng này sẽ lại là vùng quan trọng nhất thế giới vào thế kỷ XXI.

Tôi dùng từ “vùng” vì châu Á gồm nhiều nước độc lập, tự chủ và có tính dân tộc rất cao. Nhưng giờ đây, lần đầu tiên họ biết cách hợp tác và cùng phát triển. Họ sẽ tạo thành một khối thịnh vượng chung hoàn toàn mới trên cơ sở cộng sinh về kinh tế.

Chúng ta đang thấy xuất hiện một ý thức hệ kiểu châu Á. Một ý thức thực sự của châu Á. Tôi gọi điều này là “Á châu hóa châu Á” (Asianization of all Asia).

Cho phép tôi dẫn chứng một ví dụ nhỏ. Bạn nhớ lại vào đầu thập niên 1960 có nhiều thanh niên ở châu Âu – thanh niên Anh, Pháp hay Đức – tự xưng mình là người Âu. Họ đã đi trước thời đại. Và bây giờ đến lượt châu Á. Có nhiều thanh niên tự xưng mình là người châu Á. Trước đây, một thanh niên Malaysia du lịch sang châu Âu hay Mỹ sẽ mau mắn trả lời “Malaysia” nếu có ai

hỏi từ đâu đến. Ngày nay thì khác, người thanh niên này sẽ trả lời: “châu Á”.

Rõ ràng điều đang xảy ra ở châu Á sẽ là điều quan trọng nhất trên hành tinh này: sự phục hưng của châu Á. Và điều này đã cận kề.

50 năm nữa thì mọi người đều sẽ rõ, và bây giờ nhiều người châu Á cũng đã hiểu rõ, nhưng người phương Tây thì chẳng nhận ra rằng sự hiện đại hóa châu Á sẽ định hình lại toàn bộ thế giới.

➤ Ông nghĩ những tiên đoán về tương lai của chúng ta chính xác đến mức nào?

Tôi cho rằng chẳng ai có thể biết đích xác điều gì sẽ xảy ra trong 5-6 năm tới bởi vì nó còn tùy thuộc những gì đang xảy ra lúc này, sẽ xảy ra trong năm tới và năm tới nữa vì có cả tỉ biến số tác động. Do đó chúng ta chỉ có thể dự đoán chút ít những gì sẽ xảy ra trước mắt.

Tôi nghĩ thường thì những gì ta mong đợi đều xảy ra chậm hơn ta tưởng, và chỉ có những sự việc bất ngờ mới làm ta bận tâm. Ngoại trừ những đổi thay lớn, và đây là điều mà tôi muốn nhấn mạnh.

➤ Ông muốn nhấn nhủ gì cho các cá nhân, các doanh nhân, các công ty, cũng như các quốc gia và các chính phủ? Họ phải làm gì ngay lúc này để được lợi từ những thực tế mới mẻ ấy?

Tôi nghĩ thông điệp có một từ duy nhất của tôi cho thế kỷ XXI là “châu Á”.

Trọng tâm kinh tế, chính trị và văn hóa toàn cầu đã chuyển về châu Á, và đây sẽ là vùng quan trọng nhất thế giới ở thế kỷ XXI trong tất cả các phạm trù đó. Vì thế, nếu tôi còn là một thanh niên 22 tuổi, chắc chắn tôi sẽ dời chỗ ở sang châu Á và học tiếng Quan Thoại, và tôi cũng sẽ khuyên bất cứ ai khác làm điều đó.

Ngoài ra, những con đường dẫn tới cơ hội ở thế kỷ XXI là tài kinh doanh, liên doanh, hợp tác, liên minh, mạng toàn cầu. Các cơ hội tốt đều nằm ở đây, trên khắp thế giới nhưng đặc biệt là tại châu Á.

Suy nghĩ cục bộ nhưng hành động toàn cầu. Đây là châm ngôn mới.”

John Naisbitt

John Naisbitt là nhà dự báo xu hướng hàng đầu thế giới. Từ đầu thập niên 1980, những cuốn sách bán rất chạy của ông đã cung cấp một tiên đoán chính xác về những đổi thay to lớn có ảnh hưởng toàn cầu. Ông từng là ủy viên quản trị ở IBM và Eastman Kodak, là giáo sư thỉnh giảng tại Đại học Harvard, giáo sư thỉnh giảng tại Đại học Quốc gia Mátxcova, và là nhà nghiên cứu lỗi lạc ở Viện Nghiên cứu Chiến lược và Quốc tế (ISIS) ở Malaysia. Ông cũng từng giảng dạy tại Đại học Nanjing, Trung Quốc và có 12 bằng tiến sĩ về khoa học và nhân văn. Là diễn giả nổi tiếng thế giới và cố vấn cho nhiều vị nguyên thủ quốc gia và các công ty hàng đầu thế giới, ông đã từng phát biểu trước các cuộc họp có cả ngàn nhà lãnh đạo kinh doanh, nhà phê bình kinh tế ở châu Mỹ, châu Âu và châu Á. Hiện nay, ông thường xuyên đi lại giữa Cambridge, bang Massachusetts, Hoa Kỳ; Kuala Lumpur, Malaysia; Telluride, bang Colorado; và nhiều nơi trên thế giới. Những quyển sách của ông đã được bán ra trên tám triệu bản khắp toàn cầu.

Sách nên đọc

Megatrends Asia: Eight Asian megatrends that are reshaping our world (1996) US: Simon & Schuster/UK: Nicholas Brealey.

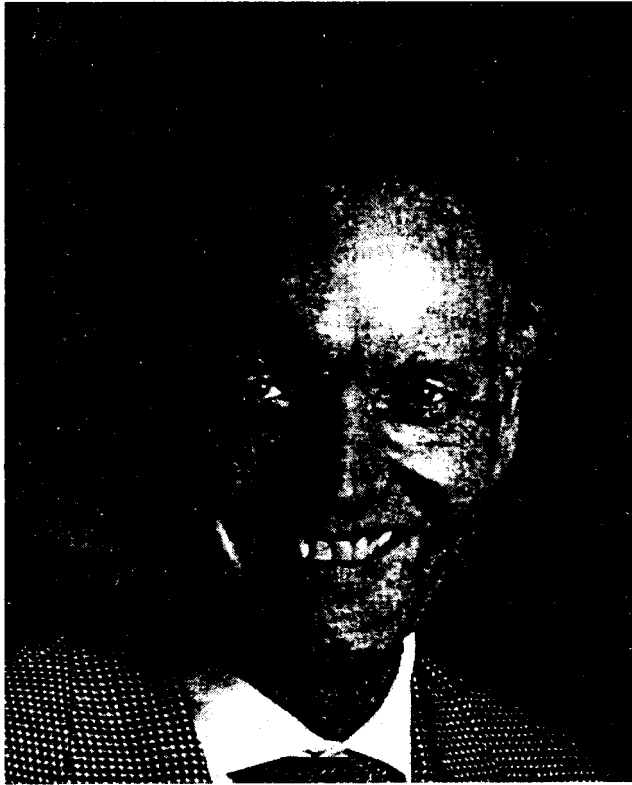
Global Paradox: The bigger the world economy, the more powerful its smallest players (1995) US: Avon Books/UK: Nicholas Brealey.

Megatrends for Women: From liberation to leadership (1993) Patricia Aburdene and John Naisbitt, US: Fawcett Books.

Megatrends 2000: Ten new directions for the 1990s (1991) US: Avon Books.

Megatrends (1988) US: Warner Books.

Ảnh của Mark Ostour



“Vũ khí cạnh tranh quyết định
ở thế kỷ XXI là giáo dục
và kỹ năng của lực lượng
lao động.”

THAY ĐỔI BẢN CHẤT CHỦ NGHĨA TƯ BẢN

Lester Thurow

“

Giờ đây chúng ta đã chuyển sang giai đoạn mới trong cuộc cạnh tranh kinh tế toàn cầu do hai nguyên nhân chủ yếu. Một là hệ thống tư bản chủ nghĩa thời kỳ sau Chiến tranh Thế giới thứ hai đã tới giai đoạn cáo chung. Nó có mục tiêu giúp cho các nước công nghiệp khác trên thế giới bắt kịp Hoa Kỳ về khoản tổng sản phẩm quốc gia (GNP) tính theo đầu người. Và mục tiêu này ngày nay đã đạt, làm thay đổi bản chất của kinh tế thế giới. Hoa Kỳ đã giảm từ 75% tổng sản lượng công nghiệp thế giới xuống còn 23-24% ngày nay.

Nguyên nhân thứ hai là sự chuyển đổi của hệ thống kinh tế chỉ huy. Trước kia, khoảng một phần ba nhân loại sống ngoài hệ thống kinh tế tư bản. Nhưng giờ đây một phần ba nhân loại đó – tức 1,9 tỉ người – đã tham gia vào

kinh tế thị trường. Chắc chắn điều này sẽ tạo nhiều thay đổi trên thế giới.

Lấy ví dụ điển hình: dầu hỏa. Cách đây 5-10 năm chúng ta còn nghĩ Ả Rập Xê Út là nước sản xuất dầu nhiều nhất thế giới. Không đúng. Chính Liên Xô mới là nước sản xuất dầu hỏa nhất thế giới nhưng chúng ta không để ý tới vì lúc đó Liên Xô bán rất ít dầu cho các nước tư bản.

Giờ đây nếu bạn hỏi nơi nào có trữ lượng dầu lớn nhất thế giới thì câu trả lời không phải là Vịnh Ba Tư mà là Biển Caspi. Vậy, nếu bạn ở trong ngành dầu khí, thế giới bây giờ hoàn toàn khác hẳn với thế giới trước kia.

➤ *Những sự phát triển kinh tế này làm thay đổi “luật chơi” ra sao?*

“Ván cờ” đã thay đổi nhưng vẫn chưa có “luật chơi” mới. Hầu hết chúng ta vẫn cố chơi theo luật cũ đã không còn thích hợp nữa.

Ngay sau thế chiến, nước Mỹ không hề phải lo lắng gì về địa vị kinh tế của mình. Nguyên tắc cơ bản của “ván cờ” này là châu Âu và Nhật phải phục hồi, còn Mỹ thì lo về các vấn đề quân sự và chính trị ở quy mô thế giới. Nền kinh tế của Mỹ quá lớn mạnh khiến Washington không phải lo nghĩ gì về nó. Vì thế chúng ta mới có thị trường tự do. Chúng ta không cần quan tâm đến nguyên tắc có qua có lại với người Nhật và chúng ta cũng không phải có những hành động cần phải có trong một thế giới cạnh tranh thực sự.

Chúng ta đã xây dựng luật lệ cho một thế giới đơn cực. Nhưng thử nhìn điều gì đã xảy ra: châu Âu và Nhật đã phục hồi; họ đã trở thành những cường quốc kinh tế theo đúng nghĩa, đến mức ngày nay họ trở thành đối thủ kinh tế của Hoa Kỳ. Điều này có nghĩa là chúng ta đã chuyển từ một trạng thái đơn cực qua trạng thái tam cực hay thế cờ tay ba. Luật chơi đơn cực không thể áp dụng được nữa, hệ thống thương mại chi phối nền kinh tế thế giới trước kia sẽ không còn chi phối được nữa trong tương lai.

Ngày nay, một nền kinh tế toàn cầu khổng lồ đang phát triển và giữa Nhật, châu Âu và Mỹ là cuộc chạy đua để thống trị nền kinh tế này. Đây là cuộc chạy đua nước rút. Một trong ba đối thủ sẽ vượt lên trước dẫn đầu và những người thua sẽ buộc phải chơi theo luật của người thắng cuộc. **Như vậy giai đoạn cạnh tranh mới này – cuộc đua tranh giữa ba siêu cường kinh tế – sẽ quyết định ai sẽ là bá chủ ở thế kỷ XXI.**

Thực tế tôi cũng cho là chúng ta đang tiến tới các nền kinh tế khu vực trước khi tiến tới nền kinh tế toàn cầu. Có hai việc diễn ra cùng lúc. Một là sự rạn nứt của nhiều nước: Liên Xô cũ, Nam Tư, Canada, Tây Ban Nha. Tại Pháp, người đảo Corse và người xứ Bretagne đang đòi độc lập. Ở nước Anh, Đảng Lao Động dự định sẽ cho người xứ Wales và Scotland được quyền độc lập nhiều hơn nếu đảng này thắng cử. Như thế sự rạn nứt đang xảy ra ở khắp nơi trên quy mô khu vực. Nhưng đồng thời mọi người lại muốn gia nhập các khối mậu dịch khu vực này. Cộng hòa Séc và Slovakia không muốn

sống chung với nhau nhưng cả hai đều muốn gia nhập Liên minh châu Âu.

Do đó, tôi nghĩ chúng ta sẽ không nhảy vọt tới nền kinh tế toàn cầu mà sẽ từng bước tiến tới khu vực hóa trước đã. Nói cách khác, là tiến tới tự do mậu dịch trong vùng và mậu dịch có quản lý giữa các vùng.

Chỉ số mậu dịch thế giới sẽ cho thấy mậu dịch tự do trong các vùng sẽ tăng lên trong vòng 10 hay 12 năm tới. Và chúng ta cũng sẽ thấy một sự tăng cường quản lý giữa các vùng.

Cạnh tranh đối đầu

Trong tương lai các nhà sử học sẽ nhìn lại thế kỷ XX và xem đây là thế kỷ của sự cạnh tranh về vị thế, còn ở thế kỷ XXI sẽ là cuộc cạnh tranh đối đầu. Cho phép tôi giải thích nhận định này.

Nếu chúng ta trở lại với quan niệm lỗi thời về lợi thế cạnh tranh thì sẽ thấy nó dựa trên hai yếu tố: sự phong phú về tài nguyên thiên nhiên và tầm vóc các nhà máy. Nếu có dầu, bạn sẽ sản xuất dầu khí; nếu có đất nông nghiệp, bạn sẽ sản xuất nông phẩm. Nếu bạn có nhiều vốn, bạn sẽ sản xuất mặt hàng cần nhiều vốn. Như vậy mọi người đều có một vị thế tự nhiên trong nền kinh tế thế giới. Họ có phần đất riêng, thế mạnh riêng.

Nhưng ngày nay có một kiểu cạnh tranh mới xuất hiện. Nếu bạn thật sự tin rằng chúng ta đang sống ở thời đại “công nghiệp

của trí tuệ” – vật liệu mới, vi mạch bán dẫn, máy điện toán, phần mềm, v.v... – thì những ngành công nghiệp này không có “sân nhà tự nhiên”; chúng có thể có ở mọi nơi. Nghĩa là ai cũng có thể cạnh tranh nếu có đủ sức mạnh trí tuệ.

Lúc này nếu bạn đến bất kỳ một quốc gia công nghiệp nào và hỏi: “Hãy cho tôi biết bảy ngành công nghiệp mà đất nước ông muốn phát triển nhiều nhất”, chắc chắn nước nào cũng kê cho bạn một danh sách y chang nhau. Cách đây 100 năm không có chuyện như thế.

Một danh sách chung sẽ gồm: vi điện tử, công nghệ sinh học, công nghiệp sản xuất vật liệu mới, viễn thông, hàng không dân dụng, công nghệ người máy và máy công cụ, và tất nhiên phải có công nghệ phần cứng và phần mềm. Người Nhật đã liệt kê bảy ngành này như những ngành công nghiệp mũi nhọn họ sẽ phát triển vào đầu thế kỷ XXI.

Nhưng mọi người ai cũng muốn phát triển những ngành như vậy, cho nên mới dẫn tới cạnh tranh đối đầu. Nhật Bản, Liên minh châu Âu và Mỹ hiện là những đối thủ tương đối cân sức cân tài nhau. Cả ba đối thủ này đều cạnh tranh trên cùng một số ngành công nghiệp nhằm đem lại cho dân mình mức sống đạt đẳng cấp quốc tế trong nửa đầu thế kỷ XXI.

So với trước kia, sự khác biệt rõ rệt nhất trong cạnh tranh kinh tế ngày nay là ở chỗ con người tự tạo ra lợi thế cạnh tranh. Tài nguyên thiên nhiên không còn quyết định nữa. Nhiều khi không có tài nguyên thiên nhiên lại là một lợi điểm, vì

tất cả những ngành công nghiệp cạnh tranh để phát triển trong tương lai hoàn toàn phụ thuộc sức mạnh của trí tuệ.

Nếu nói đến nước sản xuất đồng nhiều nhất thế giới thì phải kể đến Chilê vì nước này có nhiều mỏ đồng nhất. Còn nếu hỏi Hà Lan có sản xuất đồng không thì câu trả lời sẽ là “không” vì Hà Lan không có mỏ đồng. Nhưng người ta có thể sản xuất phần mềm vi tính ở Hà Lan cũng như ở Bangalore, Ấn Độ – một trung tâm sản xuất phần mềm thế giới. Rõ ràng về công nghiệp kỹ thuật cao, một nước kém phát triển có thể cạnh tranh được với một nước phát triển, điều mà mới chừng 30 năm trước đây thôi là không thể nào xảy ra.

Một hiện tượng khác thường ngày nay, đặc biệt là ở Hoa Kỳ là lương thực tế giảm sút ở một bộ phận lớn cư dân. Cơ bản là vì trong nền kinh tế toàn cầu người ta phải cạnh tranh với lao động có kỹ năng ở thế giới thứ ba, những người chịu làm việc với đồng lương rất thấp. Vấn đề là, trước đây ở thế giới thứ ba vẫn có một số lao động có tay nghề nhưng họ không cạnh tranh được với lao động Mỹ. Nhưng nay thì họ có thể, nhờ phương tiện giao thông và liên lạc hiện đại.

Nếu bạn là nhà kinh tế, bạn phải tin vào sự cân bằng yếu tố giá cả về lâu dài. Trong nền kinh tế toàn cầu, hoặc người làm việc đổ xô đến những nơi trả lương bổng cao để rồi làm nó giảm, hoặc sản xuất dời đến những nơi trả lương thấp và rồi làm nó tăng. Nhưng sự cân bằng này cũng phải mất nhiều năm vì nó liên quan tới cả tỉ người trên thế giới.

Trò chơi có kết quả triệt tiêu

Với những lợi thế cạnh tranh kiểu cũ sẽ làm cho trò chơi có kết quả lớn hơn 0. Trong cạnh tranh vị thế, mọi người đều được. Mọi người đều có phần đất riêng để hoạt động nên không ai bị sạt nghiệp. Nhưng trong cạnh tranh đối đầu thì sẽ có kẻ được người thua vì tất cả mọi người đều khai thác những ngành công nghiệp giống nhau, những ngành đem lại lợi nhuận lớn và lương bổng hậu hĩnh. Và có người thành công có kẻ thất bại. Như vậy trò chơi sẽ có kết quả triệt tiêu.

Ví dụ, nếu Microsoft thống trị ngành công nghiệp phần mềm, thì có nghĩa là một công ty Nhật sẽ không thể thống trị, sẽ phải “ra rìa”. Nếu tôi và bạn cùng có đồng, cả hai chúng ta đều có thể sản xuất đồng. Nhưng trong các ngành công nghiệp mà cần phải giành được vị trí hàng đầu và nhanh chóng tiến lên, có thể bạn sẽ bị loại, không thu được gì hết.

Mỗi người có cách cạnh tranh riêng nhưng mọi người đều có chung ý định về ngành nào cần tập trung và cách để làm được điều đó. Trong nhiều trường hợp có vẻ như có một cách tự nhiên để đạt được điều đó. Dĩ nhiên, ngành này khác với ngành kia. **Nhưng về cơ bản, vũ khí cạnh tranh quyết định ở thế kỷ XXI là giáo dục và kỹ năng của lực lượng lao động.**

Như thế nếu bạn chọn công nghệ sinh học thì chiến lược phải là: bạn có đào tạo đủ số tiến sĩ sinh học chưa? Bởi vì tiến sĩ sinh học là tương đương với công nhân sản xuất trong các ngành

công nghiệp khác. Ngoài ra, cần phải có môi trường thích hợp cho các ngành công nghệ này. Ví dụ, người Đức rất khắt khe đối với công nghệ sinh học bởi vì họ ngại sẽ có kẻ tạo nên quái vật kiểu Franksenstein trong lọ và sắp sửa để nó sống ra ngoài! Do vậy chỉ còn cách là để các hãng hóa dược của Đức như Hoechst và Bayer nghiên cứu công nghệ sinh học ở Hoa Kỳ. Rõ ràng là không cấm các hãng Đức nghiên cứu công nghệ sinh học, nhưng cấm các hãng này thuê người Đức làm.

Chúng ta cũng sẽ thấy tầm quan trọng là sự chuyển từ công nghệ sản xuất mới sang quy trình công nghệ mới. Bằng kỹ thuật nghịch đảo, một kỹ sư giỏi có thể tháo bung một sản phẩm mới và nhanh chóng biết được cách thức chế tạo nó. Nhưng để vận hành được toàn bộ quy trình sản xuất cần thiết thì không dễ vậy đâu. Vì thế lao động có kỹ năng sẽ là vũ khí cạnh tranh mạnh trong tương lai. Có sức mạnh trí tuệ không thôi cũng chưa đủ để làm ra sản phẩm mới bởi vì nó còn cần phải rẻ tiền nữa, nếu không sẽ bị thua cuộc trước những người có khả năng sản xuất rẻ hơn. Như các máy quay phim video và máy thu hình video chẳng hạn. Người Mỹ phát minh ra chúng nhưng cuối cùng chúng ta chỉ biết có sản phẩm Nhật. Tại sao? Bởi vì người Nhật có quy trình công nghệ ưu việt hơn.

Do vậy để cạnh tranh trong tương lai nhất thiết phải có đội ngũ lao động có kỹ năng làm được các sản phẩm kỹ thuật cao với giá rẻ. Trong tương lai, tất cả sản phẩm kỹ thuật cao hoặc thông thường đều do các quy trình công nghệ cao làm ra. Vì vậy, **quan điểm chủ yếu của tôi là, cuối cùng, sáng tạo ra sản phẩm**

chưa đủ mà cần phải có quy trình sản xuất làm ra sản phẩm rẻ nhất. Bạn phải có một lợi thế sản xuất thay vì chỉ sáng tạo sản phẩm. Vậy thì, theo một nghĩa nào đó, bạn cần cả hai.

Như hãng Intel với các bộ vi xử lý chẳng hạn. Họ có cả công nghệ sản xuất lẫn quy trình công nghệ. Điều đó có nghĩa là họ luôn vượt lên trước. Nhờ vậy họ thu về lợi nhuận khổng lồ. Nhưng họ làm thế nào? Dễ hiểu thôi, Intel sản xuất ra vi mạch “n+1” trong khi các đối thủ chỉ có thể làm ra các con chip “n”. Chỉ với “+1” vượt trước các đối thủ, Intel đã thu về những khoản lợi nhuận khổng lồ. Ngược lại, họ sẽ trắng tay nếu chỉ sản xuất chip “n-1”.

► Trong tác phẩm gần đây nhất, quyển Tương lai của Chủ nghĩa Tư bản (The Future of Capitalism), ông viết rằng nền móng của chủ nghĩa tư bản đang lung lay. Xin ông cho dẫn chúng.

Bằng chứng khá rõ ràng. Ví dụ châu Âu, về mặt dân số thì đến nay là nền kinh tế lớn nhất, đông hơn dân số Hoa Kỳ khoảng 50%. Nhưng tại sao suốt 22 năm qua ở châu Âu không tạo thêm việc làm mới? Tỷ lệ thất nghiệp ở châu Âu gần 12%, thậm chí có quốc gia lên tới 20%. Đây chính là một kiểu đại khủng hoảng.

Nếu so với Hoa Kỳ thì dĩ nhiên có khác vì GDP bình quân đầu người tăng một phần ba trong 20 năm qua. Ở Mỹ đã có thêm 38 triệu việc làm mới trong khi ở châu Âu thì tuyệt đối không. Nhưng đồng thời 80% lương bổng bị sụt giảm nếu có tính lạm phát. Câu hỏi tôi muốn đặt ra là làm thế nào thủy triều lên nhưng 80% tàu bè bị đắm?

Một thí dụ khác là Mexico, đất nước phát triển rất bài bản về kinh tế. Họ cân đối ngân sách, họ tư hữu hóa các xí nghiệp quốc doanh, họ bãi bỏ các quy định, v.v... Họ làm tất tậ những gì các nhà kinh tế dạy bảo thế mà vẫn cứ sụp đổ!

Theo tôi chúng ta thấy nhiều điều bất thường, mà trong quyển *Tương lai của Chủ nghĩa Tư bản* tôi cho rằng về cơ bản chúng tương đương với những cơn “động đất” và “núi lửa phun” về kinh tế. Nói cách khác, những hiện tượng bất thường này chỉ là những xáo trộn bề mặt của những đổi thay sâu sắc và cơ bản trong lớp cấu trúc nền móng của thế giới kinh tế.

Tuy nhiên, những biểu hiện bên trên này rất khác nhau tùy theo vùng, như ở châu Âu có khác với ở Hoa Kỳ. Ở châu Âu, đó là nạn thất nghiệp gia tăng còn ở Mỹ, là đồng lương sụt giảm. Tuy nhiên mọi nền kinh tế thay đổi đều do chịu cùng những động lực cơ bản, và nếu chúng ta muốn hiểu các cuộc “động đất”, “núi lửa phun” trong kinh tế thì phải xem xét những động lực gây ra chúng.

Trong sách tôi có chỉ ra năm động lực, tôi gọi chúng là các “địa tầng” kinh tế theo quan điểm địa chất học. Chúng ta biết, các lớp địa tầng hình thành vỏ trái đất trôi nổi trên khối magma lỏng. Sự chuyển động của các địa tầng gây nên động đất và núi lửa phun trào. Vậy thì trong kinh tế, chuyển động của năm lớp “địa tầng” kinh tế cũng làm nên những biến đổi quan trọng và đang tạo dựng lại bộ mặt của nền kinh tế toàn cầu.

Một là **sự cáo chung của nền kinh tế chỉ huy**. Như đã nói trên đây, trước kia một phần ba nhân loại sống trong nền kinh tế chỉ huy. Số người này giờ đây đang chuyển sang kinh tế thị trường, là cả một vấn đề lớn phải giải quyết.

Hai là **chúng ta đang chuyển từ nền kinh tế công nghiệp dựa vào tài nguyên thiên nhiên sang nền kinh tế công nghiệp dựa vào sức mạnh trí tuệ** dẫn đến một môi trường hoàn toàn khác biệt.

Ba là về dân số. **Dân số toàn cầu đang gia tăng, chuyển dịch, và già đi**. Tới năm 2025, tại các nước công nghiệp lớn, đa số cử tri bầu phiếu sẽ ở độ tuổi trên 65. Điều này sẽ làm thay đổi về xã hội học, tâm lý học, kinh doanh, ngân sách nhà nước, nói chung là tất cả mọi thứ. Lần đầu tiên trong lịch sử, thế giới sẽ tràn ngập người già.

Đồng thời cũng lần đầu tiên chúng ta có **nền kinh tế thật sự mang tính toàn cầu**, chúng ta sẽ có thể sản xuất và bán bất cứ thứ gì ở bất cứ đâu trên thế giới. Đây là tảng “địa tảng” thứ tư.

Năm là, lần đầu tiên từ 200 năm qua **chúng ta sẽ không có một thế giới đơn cực với một cường quốc thống lĩnh về kinh tế, chính trị và quân sự** như Đế quốc Anh ở thế kỷ XIX và Mỹ ở thế kỷ XX. Không còn thế lực bắt chúng ta phải hành động theo ý của họ: “Ta là thẩm phán; ta cũng là cảnh sát; người phải làm theo lời ta.” Chúng ta sẽ có một bàn cờ kinh tế thế giới mà không ai có quyền áp đặt cách chơi, và như thế sẽ có một cuộc chơi khác hẳn.

Theo địa chất học, các tầng lục địa nổi trôi trên khối magma lỏng trong lòng trái đất. Theo kinh tế học, các “tầng” chuyển động do các dòng cường lưu công nghệ và hệ tư tưởng. **Chính những dòng cường lưu này sẽ làm rung chuyển nền tảng của chủ nghĩa tư bản ở thế kỷ XXI, bởi vì chính công nghệ và hệ tư tưởng đang tách rời nhau.**

Có thể minh họa điều trên bằng nhiều cách. Một thí dụ: công nghệ đang làm cho kiến thức và kỹ năng con người trở thành những lợi thế cạnh tranh bền vững. Vì vậy, là một xí nghiệp, bạn phải lo làm cách nào để giữ những lợi thế này cho mình, đồng thời lại tiến hành sự rút gọn tổ chức. Như thế há chẳng phải là bạn không muốn người làm việc trung thành với công ty sao? Vậy là công nghệ và hệ tư tưởng đi theo hai đường nghịch chiều nhau. Ở đây tôi muốn nói tới sự cần thiết đầu tư xây dựng những cái như cơ sở hạ tầng, nghiên cứu và phát triển, giáo dục; nhưng về hệ tư tưởng thì chúng ta lại không muốn có sự can thiệp của nhà nước. Một kiểu chủ nghĩa tư bản dựa trên cơ sở cá nhân có hình thức “cái phù hợp nhất sẽ tồn tại” ngược với một tư tưởng cho rằng cần có sự đầu tư để phát triển cộng đồng để tiến hành chủ nghĩa tư bản.

Chúng ta cũng không biết sự việc trên sẽ đưa chúng ta đi đâu vì chúng ta đã tạo nên cái mà các nhà sinh học gọi là sự cân bằng ngắt quãng: môi trường đột nhiên thay đổi và loài sinh vật có nhiều trước đó biến mất, nhường chỗ cho loài sinh vật khác. Trong sách *Tương lai của Chủ nghĩa Tư bản* tôi có lấy thí dụ về loài khủng long và loài động vật có vú. Chúng ta biết điều gì xảy

ra trong thời kỳ cân bằng ngắt quãng nhưng không ai có thể tiên đoán loài động vật có vú sẽ tồn tại.

Nói cách khác, chúng ta biết rõ các động lực quyết định tương lai của chủ nghĩa tư bản nhưng chúng ta không đoán nổi tương lai chính xác sẽ như thế nào bởi vì nó không do số phận mà do chính những gì chúng ta làm.

Đó chính là lý do tôi dùng địa chất để giải thích. Rõ ràng chúng ta rất hiểu biết về các địa tầng nhưng chúng ta không biết lúc nào có địa chấn và núi lửa phun. Và nhờ hiểu biết về địa tầng nên ít ra chúng ta bắt đầu hiểu do đâu mà động vật có vú chứ không phải loài khủng long sẽ tồn tại.

Lúc này chúng ta không biết chính xác cái gì sẽ đến. Chủ nghĩa tư bản sẽ vẫn tồn tại nhưng dưới một hình thức rất khác. Không ai biết chính xác một thế giới do sức mạnh trí tuệ điều khiển sẽ khác với thế giới của máy hơi nước như thế nào. Không ai biết chính xác thế giới sẽ như thế nào một khi ta có thể liên lạc toàn cầu trong nháy mắt.

Ví dụ, bạn sẽ tổ chức xí nghiệp như thế nào, đặt văn phòng ở đâu, nhà máy, xưởng ở đâu, người nào phải báo cáo cho người nào, v.v... Nếu nhìn vào hầu hết các tổ chức kinh doanh hiện tại ta sẽ thấy có nhiều thứ có từ thời kỳ xe hỏa của thế kỷ XIX: lệnh phát ra từ trên xuống, dưới báo cáo lên trên, tổng hành dinh của công ty, nhân viên thi hành mệnh lệnh cấp trên, thời khóa biểu, máy bấm giờ. Nhưng thế giới đã thay đổi nhiều kể từ thời ấy và trong tương lai chắc chắn các tổ chức công ty sẽ khác hẳn.

Công nghệ hiện đại cho phép chúng ta tổ chức kinh doanh theo nhiều cách mới. Thử nhìn vào tòa nhà văn phòng. Lúc này bạn bước vào bất cứ tòa nhà văn phòng nào trên thế giới giả sử lúc 10 giờ 35 phút sáng bạn sẽ thấy có khoảng 25-30% các ghế đều trống vì những người ngồi đó đã đi làm việc khác rồi, có thể đi họp, bán hàng, liên hệ công tác. Với công nghệ hiện đại, bạn sẽ không có thứ gì bỏ trống không dùng, không gian, máy vi tính, điện thoại. Bạn có thể điều hành một cao ốc văn phòng như thể một khách sạn. Bạn bước vào tòa nhà nhìn lên bảng chỉ dẫn điện tử cho biết phòng 1021 còn trống và bạn tới phòng 1021. Bạn có số điện thoại riêng. Bạn mở mã số máy vi tính. Chỉ cần nhấn nút và hình ảnh gia đình bạn lộ ra trên màn hình treo tường. Phòng này sẽ là văn phòng của bạn cho tới khi bạn bước ra. Nhưng tại sao hiện nay chúng ta chưa làm như vậy: con người đều muốn có một cái hang riêng. Công ty đầu tiên tiến tới sử dụng văn phòng như mô tả thì có thể tiết kiệm 25% mặt bằng dùng làm văn phòng, 25% điện thoại, 25% máy vi tính. **Đó sẽ là những nhà sản xuất chi phí thấp và những nhà sản xuất chi phí thấp này sẽ thừa hưởng trái đất này.**

Như thế trong tương lai mọi cái chúng ta làm sẽ khác hiện giờ nhưng chúng ta vẫn chưa rõ chúng sẽ ra sao.

Những đe dọa mới đối với chủ nghĩa tư bản

Sự đe dọa mới nhất cho chủ nghĩa tư bản không phải là một chủ nghĩa mới mà là sự tan rã từ ngoài vào tới trong lõi. Thử nhìn sự tan rã kinh tế: tôi muốn nói tới Catalonia, xứ Basque, người vùng Bretagne. Và dĩ nhiên bạn cũng thấy điều đó xảy ra ở Hoa Kỳ. Nếu nhìn vào “Hiệp ước nước Mỹ” bạn sẽ thấy về cơ bản đó là một đề xuất tạo lập 50 nền kinh tế khác nhau. Hãy để mọi thứ đều do tiểu bang quyết định ngoại trừ vấn đề quốc phòng. Như thế có những bang nghèo cũng như bang giàu và sẽ không có nền kinh tế chung của cả nước Mỹ. Sẽ có kinh tế của bang New York, kinh tế của bang California và của mỗi tiểu bang. Tôi nghĩ kiểu này sẽ không tồn tại lâu nhưng là điều đang diễn ra khắp toàn cầu.

Một điều khác mà ta thấy ở mọi nơi trên thế giới là sự bấp bênh về kinh tế dẫn đến trào lưu chính thống về tôn giáo. Một khi thất bại về kinh tế, người ta sẽ dễ dàng trở về với trào lưu chính thống tôn giáo. Ví dụ như nhóm người Tự do (Freemen) ở Jordan, bang Montana. Họ đã gặp gỡ báo chí thế giới và Mỹ. Tất cả đều phá sản không xu dính túi. Các trại chăn nuôi bò của họ bị tịch biên và vì thế họ tỏ ra thù địch với chính phủ. “Không ai được phép lấy nông trại của tôi”, họ tuyên bố dựa vào giáo điều Cơ đốc và thế là họ tự cho mình quyền chống lại chính phủ: họ sẵn sàng bắn nhân viên chính phủ và tách ra khỏi Hiệp chủng quốc Hoa Kỳ.

Sự hợp tác toàn cầu

Trong tương lai sự cạnh tranh sẽ khá giống các cuộc tranh tài thể thao, có nghĩa là vừa tranh đua vừa hợp tác. Tại sân bóng bạn có thể la ó để cổ vũ cho đội nhà nhưng sau trận đấu vẫn sẽ là bạn bè. Tất nhiên phải có những việc mang tính hợp tác như muốn trọng tài, thuê sân bóng, thỏa thuận về luật thi đấu. Như thế là rất tốt, bởi vì rõ ràng là có cạnh tranh cao nhưng nhất thiết vẫn phải có hợp tác. Nói cách khác, ta vẫn có thể là bạn của nhau nhưng vẫn muốn giành thắng lợi cho mình.

Trong nền kinh tế toàn cầu rồi đây sẽ có sự cạnh tranh gay gắt về kinh tế nhưng vẫn phải có sự hợp tác toàn cầu. Bởi vì chỉ có hợp tác xây dựng một nền kinh tế toàn cầu thì mới có thể cùng phồn vinh. Chúng ta sẽ cần có những luật lệ mới – hệ thống quản lý mậu dịch mới – vì những luật lệ cũ đã lỗi thời và chúng ta sẽ buộc lẫn nhau tuân thủ luật lệ mới.

Hợp tác là điều rất cần thiết vì sẽ có những công ty đa quốc gia hoạt động khắp toàn cầu, vì thế sẽ không còn dễ phân biệt công ty Thụy Sĩ với công ty Mỹ nữa. Và chính phủ sẽ phải làm những việc như đầu tư bề dãi và nghiên cứu phát triển là những việc mang tính cộng đồng.

Hơn nữa, sẽ phải có sự hợp tác trong kinh tế vĩ mô nếu không những vấn đề nảy sinh từ kinh tế vĩ mô sẽ tiêu diệt chúng ta. Vậy thì phải ráp nối ra sao đây? Bạn phải kết hợp trong vòng quốc gia nhưng lồng trong bối cảnh toàn cầu.

Sự thể là ai cũng muốn thắng. Nhưng chúng ta phải ý thức được rằng hợp tác là rất cần thiết để tiến hành cuộc chơi.

► *Dự kiến những tiến triển về các vấn đề môi trường toàn cầu sẽ như thế nào trong tương lai?*

Chúng ta đều bắt đầu hiểu là sẽ không có nền kinh tế toàn cầu nếu thiếu môi trường toàn cầu thuận lợi cho mọi người tồn tại và hưởng những thành quả lao động. Chúng ta cũng biết có nhiều vấn đề lớn lao đòi hỏi sự hợp tác trên cơ sở toàn cầu. Nhưng làm thế nào hợp tác khi vấn đề chưa rõ ràng? Tới lúc vấn đề trở nên rõ ràng thì lại không còn thì giờ để hợp tác nữa.

Thử nhìn vấn đề địa cầu đang nóng lên. Cứ xem như là có vấn đề này nhưng chúng ta không thể thấy nước biển đang dâng lên nhanh chóng vì nó diễn ra hết sức từ từ. Và khi mà chúng ta thấy các đô thị ven biển đã bị ngập nước hết thì đã quá muộn. Liệu chúng ta có thể động viên một nỗ lực quy mô lớn để ngăn chặn một hiểm họa không thấy được và đang tiến triển rất chậm rãi? Bạn có sẵn lòng nộp nhiều thuế hơn để ngăn ngừa một tai họa không thể xảy ra trước năm 2075 không?

Ngược lại có nhiều tai họa có thể xảy ra nhanh chóng. Ví dụ như vấn nạn rừng nhiệt đới, và việc trái đất nóng dần lên đến mức nào có liên quan đến việc vấn đề này trầm trọng thêm đến đâu. Chúng ta sẽ hợp lại với nhau trên bình diện quốc tế và hỏi nhau: làm sao để người Brazil chịu trồng thêm cây rừng và bớt chặt hạ chúng. Nếu chúng ta suy nghĩ hợp lý thì rừng nhiệt đới sản sinh bầu khí quyển mà tất cả chúng ta đều cần để sống còn.

Còn gì quý hơn vậy nữa? Chúng ta tốn tiền để có nước ngọt, vậy thì tại sao chúng ta không chi tiền để có không khí trong lành mà hít thở? Ngoài ra, còn chi tiền để có khí quyển ngăn ngừa được ung thư da nữa chứ? Nếu các quốc gia công nghiệp giàu có thiết lập ra một hệ thống trong đó chúng ta trả tiền thuê rừng rậm nhiệt đới thì không chừng người Brazil sẽ nhận ra là họ sở hữu một nguồn tài nguyên còn quý giá hơn cả dầu lửa.

Như tôi đã trình bày, đó là vấn đề có thể giải quyết. Còn nhiều vấn đề khác rất khó giải quyết vì rất tốn kém mà kết quả thì chưa thể thấy ngay được. Nhưng không vì thế mà chúng ta chịu bó tay. Không như các thảm họa đã xảy ra thời cổ Hy Lạp khi mà người ta coi chúng là tại số mệnh. Tôi tin chúng ta có thể xoay chuyển tình thế nếu muốn. Và đó là lý do tại sao chúng ta cần phối hợp giải quyết các vấn đề như vậy. Chúng ta cần tạo ra những giải pháp mà chúng ta đều có thể hợp tác toàn cầu.

Nhật Bản

Nhật Bản là một quốc gia có nhiều thuộc tính cơ bản mạnh mẽ. Họ tiết kiệm nhiều và đầu tư cũng rất mạnh. Đó là một xã hội có trình độ giáo dục rất cao và dĩ nhiên là trình độ công nghệ ưu việt. Nhưng Nhật có hai thất bại quan trọng. Một là xã hội khó chấp nhận đổi thay. Nền kinh tế Nhật được xây dựng rất công phu để hoạt động trong một thế giới sau Thế chiến thứ hai. Nhưng giờ đây thế giới mới hoàn toàn khác xưa mà người Nhật thì không dễ gì xây dựng lại nền kinh tế của họ. Vì vậy họ không

thích ứng nhanh với môi trường mới. Tôi nghĩ đây là vấn đề lớn nhất của nước Nhật lúc này.

Hạn chế thứ nhì là họ vốn rất giỏi tiếp thu các sáng kiến của người khác để làm ra sản phẩm rẻ tiền hơn nhưng họ lại rất tồi khi tự sáng chế những sản phẩm mới. Đây là tình trạng chỉ có quy trình công nghệ tốt nhưng không có công nghệ sản xuất mới. Nếu ta xem xét ngành công nghiệp điện tử tiêu dùng của Nhật sẽ thấy nó đang lâm nguy. Vì họ đã sản xuất hàng hóa rẻ tiền nên những nhà sản xuất khác bị loại khỏi thị trường. Điều này có nghĩa là không còn ai sáng chế thêm mặt hàng mới để họ sao chép và sản xuất rẻ hơn trong khi bản thân họ lại không sáng chế được gì cả.

Câu hỏi đặt ra là liệu Nhật có thể thêm một chút tính chất cá nhân vào nền kinh tế có tính cộng đồng rất cao của họ không? Bởi vì điều đó là một phần của vấn đề sáng tạo ra sản phẩm mới. Nếu là xã hội có tính cộng đồng cao thì khó có thể sáng tạo sản phẩm mới, bởi vì thường chỉ có những người lập dị khó hoạt động theo nhóm mới sáng tạo ra mặt hàng mới.

Nhìn tổng thể các công ty Nhật trong thời gian 4-5 năm qua sẽ thấy họ không còn hoạt động hiệu quả nữa. Một số ít công ty làm ăn có lãi số khác đang thua lỗ. Lợi nhuận cộng dồn của các doanh nghiệp Nhật gần bằng số không, nếu kiểm toán theo lối Mỹ.

Người Nhật dường như cũng chưa nắm được một số ngành công nghiệp mũi nhọn. Trong khi họ rất mạnh về sản xuất hàng điện tử tiêu dùng thì họ lại rất yếu trong ngành điện toán, gặp nhiều khó khăn khi sản xuất phần cứng và với phần mềm thì càng

chẳng có gì. Đa số các phần mềm ở Nhật đều sử dụng tiếng Anh vì tiếng Nhật rất khó khi tạo phần mềm mặc dù bạn có thể sử dụng máy vi tính bằng tiếng Nhật. Vì thế, trong lĩnh vực máy vi tính và phần mềm người Nhật không thể đạt được vị trí có sức cạnh tranh mạnh.

Mặt khác, tôi nghĩ về lâu dài người Nhật sẽ tự tháo gỡ được khó khăn vì họ có nhiều ưu điểm căn bản: được giáo dục tốt, trình độ kỹ thuật giỏi, lại chịu đầu tư nhiều, với thời gian họ sẽ tiến rất xa tuy rằng hiện còn mắc mứu vấn đề trước mắt phải tổ chức lại.

Nhớ lại trước đây không ai có thể cạnh tranh đối đầu với các công ty Nhật và không ai chịu đầu tư cho tương lai nhiều như họ. Do đó, Nhật vẫn còn là một đối thủ đáng gờm cho dù không bằng như cách đây năm năm.

Điều có thể xảy ra ở thế kỷ XXI là cả thế giới sẽ dùng lối chơi của Nhật để đối phó với chính nước Nhật. Qua nhiều thập kỷ Nhật rất giỏi việc loại bỏ người khác ra khỏi thị trường của họ nhưng từ nay các nước sẽ dùng chính phương thức của người Nhật để đối lại như đặt ra những giới hạn về nhập khẩu hàng Nhật. Thế thì rõ ràng Nhật sẽ rơi vào tình thế khó khăn nghiêm trọng vì toàn bộ sự thành công của họ đều dựa vào một nền kinh tế hướng về xuất khẩu. Điều này sẽ buộc Nhật phải mở cửa thị trường. Tôi cho rằng nếu Mỹ và châu Âu cứng rắn hơn thì tới một chừng mực nào đó Nhật sẽ buộc phải mềm hơn trong quan hệ mậu dịch.

Hoa Kỳ

Trong khoảng 4-5 năm qua có lẽ nền kinh tế Mỹ là hoạt động tốt nhất trong số các nước công nghiệp và chúng ta cũng phải thừa nhận là chúng ta phải bắt đầu lo lắng về kinh tế. Nhưng tôi cho là chúng ta vẫn chưa có sách lược rõ ràng để đối phó.

Nước Mỹ có hai nhược điểm lớn. Một là chúng ta không tiết kiệm và đầu tư đúng mức. Hai là hệ thống giáo dục không cân bằng. Chúng ta có hệ thống giáo dục có thể nói là thuộc loại tốt nhất thế giới nhưng nó chỉ dành cho khoảng 30% dân số. Ngược lại, chúng ta lại có một hệ thống giáo dục thuộc loại tồi nhất thế giới công nghiệp dành cho khoảng 30% dân số ở lớp dưới cùng xã hội. Vì thế chúng ta đã sản sinh một nền kinh tế hàng đầu thế giới đồng thời lại có một nền kinh tế thuộc thế giới thứ ba cùng tồn tại trong một quốc gia.

Mặt khác, nếu nói về sáng kiến hay óc sáng tạo để sản xuất ra những mặt hàng mới, chiếm lĩnh các ngành công nghiệp mới thì rõ ràng không ai hơn chúng ta. Ví dụ Microsoft, Intel, hoặc Hewlett-Packard. 35 năm trước, những công ty này chưa nổi tiếng lắm nhưng ngày nay thì chúng đang là những siêu công ty đôi lúc thống trị cả ngành công nghiệp điện toán.

Một mặt tích cực khác là năm năm qua nhiều công ty Mỹ đã biết hợp đồng cộng tác nên giờ đây họ đang chơi tốt hơn trong ván cờ kinh tế thế giới. Các công ty xe hơi chẳng hạn, họ đã giành lại thị phần từ các đối thủ Nhật, từ chỗ làm ăn thua lỗ trong thập kỷ 1980 họ đã có lợi nhuận lớn ở thập kỷ 1990 và đang là những đối thủ cực mạnh so với năm 1985.

Châu Âu

Tôi nghĩ châu Âu có khả năng viết nên luật mới cho nền thương mại quốc tế ở thế kỷ XXI. Không có nghĩa là ngồi xuống rồi bảo: “Đây là luật chơi, hãy làm theo” mà là đặt ra một loạt những tiêu chuẩn như trong một ngành công nghiệp đầy tính cạnh tranh. Chúng ta đã thấy rõ điều này, ví dụ như tiêu chuẩn ISO 9000. Đây là tiêu chuẩn của châu Âu. Nếu 30 năm trước chúng ta đặt ra tiêu chuẩn chất lượng cho công nghiệp chế tạo thì bây giờ đã có tiêu chuẩn Mỹ rồi.

Lấy một thí dụ khác. Liệu chúng ta có Thỏa ước tự do mậu dịch Bắc Mỹ (NAFTA) không nếu không có sự hiện hữu của Liên minh châu Âu (EU). Và nếu không có EU, không có NAFTA, thì chắc chắn các nước bên rìa Thái Bình Dương cũng sẽ không nói tới việc thành lập nhóm các quốc gia buôn bán với nhau trong vùng.

Một lý do khác khiến châu Âu sẽ làm luật vì họ chính là nền kinh tế lớn nhất và họ chuyên viết luật. Có những người tại Brussels (Bi) chỉ ngồi viết luật lệ mà thôi. Còn ở Mỹ thì chẳng một ai viết ra luật buôn bán quốc tế cả. Vì vậy, nếu chúng ta sẽ có những luật lệ mới về mậu dịch quốc tế cho thế kỷ XXI, thế giới có thể sẽ quay về phía người đã từng quen viết luật, chứ không phải ai khác. Và nếu châu Âu làm luật thì hẳn họ sẽ ưu đãi những ai chơi theo luật của họ.

Nhìn lại năm năm qua rõ ràng có nhiều yếu kém trong nền

kinh tế các nước châu Âu nhưng Mỹ và Nhật cũng có những yếu kém to lớn. Tuy vậy, về tổng thể thì những vấn đề cơ bản vẫn phát triển. Hiệp ước Maastricht cuối cùng cũng đã được ký với ba phần tư số quốc gia chấp thuận gia nhập EU.

Không ai biết rõ châu Âu sẽ ra sao với đồng tiền chung nhưng mọi người đều cảm thấy rằng cần phải làm một điều gì đó. Và, dĩ nhiên nếu đã có đồng tiền tiêu chung cho dù chỉ mới giữa hai nước Pháp và Đức thôi, thì rồi cuối cùng mọi người kể cả người Anh cũng sẽ gia nhập thôi. Lý do: nếu nước Anh không gia nhập thì kinh đô tài chính của châu Âu sẽ từ Luân Đôn dời qua một nơi nào khác trên lục địa châu Âu, một điều người Anh không thể chấp nhận được. Do vậy lúc này nước Anh có thể cứ gào thét, la ó là họ không muốn xài một đồng tiền chung như họ đã từng phản đối việc gia nhập Liên minh châu Âu thì rồi đây họ cũng sẽ phải chấp nhận thôi.

➤ *Liệu châu Âu có những cơ may nào để chiếm lĩnh những ngành công nghiệp mũi nhọn mà chúng ta đã nói đến không?*

Nếu chúng ta xét qua bảy ngành công nghiệp mà người Nhật đã đề ra thì sẽ thấy châu Âu có khả năng phát triển tốt một số ngành. Về ngành khoa học không gian thì không có sự chạy đua giữa Mỹ và Nhật mà chỉ có giữa Mỹ và châu Âu: đó là chiếc máy bay Airbus và các thứ tương tự. Người châu Âu cũng rất giỏi về hóa học; họ đã làm ra nhiều vật liệu mới. Rõ ràng họ sẽ không đứng ngoài cuộc cạnh tranh trong lĩnh vực này.

Vấn đề chính về châu Âu là: ta thử tưởng tượng nếu Ngôi nhà châu Âu mở rộng hơn về phía đông. Điều gì sẽ xảy ra nếu những khả năng về khoa học công nghệ cao của Liên Xô cũ kết hợp với khả năng sản xuất thương thừa của người Đức? Nếu Nga cung cấp khí thiên nhiên cho khối thịnh vượng chung châu Âu thì hẳn châu Âu sẽ có đủ năng lượng tự cấp và sẽ chẳng còn phải lệ thuộc vào dầu từ Vịnh Ba Tư nữa. Tưởng tượng những thứ này cộng với tài thiết kế của Ý và Pháp cùng với thị trường vốn ở Luân Đôn, tất cả sẽ giúp tạo thành một Ngôi nhà châu Âu chắc chắn dẫn đầu thế giới về kinh tế.

Tôi không nói là châu Âu sẽ thắng mà tôi muốn nói châu Âu vẫn đang giữ vị trí chiến lược thuận lợi nhất trên bàn cờ kinh tế thế giới. Giống như chơi một ván cờ tàn khi một bên có thể thắng sau năm nước cờ bất kể đối phương có làm gì chẳng nữa. **Nếu châu Âu đi đúng nước cờ, tôi tin rằng họ có tiềm năng làm chủ thế kỷ XXI về kinh tế bất kể Nhật và Mỹ có làm gì chẳng nữa.** Tuy nhiên, trước hết châu Âu phải tìm ra đúng những nước cờ này và vận dụng chúng. Điều này sẽ không dễ dàng.

Châu Á

Điều đầu tiên cần phải nhớ là trong kinh tế toàn cầu muốn thành đạt thì bạn phải như là vận động viên maratông. Liệu bạn có thể thành công từ thập niên này sang thập niên khác không? Nước Nhật phải mất 130 năm mới theo kịp Mỹ. Vậy thì bạn sẽ không làm được điều đó trong 20 hoặc thậm chí 30 năm. Và câu

hỏi đặt ra là các nước châu Á có duy trì được đà phát triển họ đã có trong 15 năm qua không?

Vấn đề khác là Cộng hòa Nhân dân Trung Hoa xuất phát từ mức tổng sản lượng quốc dân (GNP) tính theo đầu người là 400 USD trong khi các nước phát triển đã đạt từ 25-30 ngàn USD. Bạn cứ thử ngồi tính toán trên bàn tính và đưa vào đó mức tăng trưởng cao nhất mà bạn nghĩ Trung Quốc có thể duy trì được trong suốt 100 năm tới đây. Và bạn thử tính xem Đức, Nhật hoặc Mỹ sẽ tiến ra sao trong vòng 100 năm tới; bạn sẽ thấy GNP tính theo đầu người của Trung Quốc lúc đó cũng chỉ bằng phân nửa hoặc hai phần ba của những nước đã phát triển.

Điều này không có nghĩa Trung Quốc sẽ không có vai trò quan trọng. Hiện giờ Trung Quốc đã giữ vị trí quan trọng rồi. Có lẽ họ là siêu cường về quân sự chỉ sau Mỹ mà thôi. Tôi lạc quan về Trung Quốc nhưng tôi nghĩ chúng ta phải hết sức thực tế. Tôi muốn nói, Trung Quốc chỉ nắm có một phần trăm GNP của thế giới; Nhật nắm 15% và Mỹ 24%. Vậy thì còn rất lâu và khó khăn lắm Trung Quốc mới đuổi kịp các nước đã phát triển, có thể cả bạn và tôi đều không còn sống để thấy điều đó.

Châu Á là nơi rất năng động với mức tăng trưởng kinh tế khoảng 8-10%/năm. Nơi đây có trên 1,2 tỉ người sinh sống, chiếm một phần tư dân số toàn cầu, và có vẻ là một thị trường đầy hấp dẫn. Nhưng, 10% tăng trưởng kinh tế Trung Quốc tương đương 30 tỉ USD trong khi ở Hoa Kỳ thì chỉ tăng trưởng 0,5% thôi cũng đã bằng 30 tỉ USD rồi.

Châu Á rất kỳ lạ vì chỗ thì phát triển rất mạnh, chỗ lại èo ụot. Dĩ nhiên, một trong những vấn đề ở châu Á là trong khi Nhật chiếm 15% GDP cả thế giới thì tất cả các nước Đông Á khác gộp lại cũng chỉ chiếm 3% GDP toàn cầu. Vì thế khi Nhật có mức tăng trưởng âm -1% thì nó cũng tương đương với mức tăng trưởng +5% của cả thế giới còn lại. Vì Nhật có mức tăng trưởng âm và những nước đông dân khác như Philippines với dân số lớn hơn Singapore, Đài Loan và Hàn Quốc cộng lại, cuối cùng mức tăng trưởng thật của Đông Á sẽ bằng không (0). Nước này phát triển trong khi nước kia thì teo lại còn nước lớn nhất thì không phát triển. Đó là cả một bức tranh hỗn độn.

Tôi cho rằng còn quá sớm để khẳng định Đông Á đang khởi sắc và sẽ làm chủ thế giới. Nếu có một kỷ nguyên của Trung Quốc thì có lẽ nó sẽ chỉ có thể là vào thế kỷ XXII chứ không phải thế kỷ XXI.

Đã đến lúc các nước đang phát triển Đông Nam Á phải làm một cuộc chuyển đổi. Từ lâu họ có sức cạnh tranh mạnh nhờ lao động rẻ nhưng giờ đây họ phải tiến lên công nghệ cao vì đã có những nơi khác cung cấp lao động với giá rẻ hơn. Lương công nhân ở một số nước như Singapore cũng đã tăng cao, gần bằng ở Hà Lan. Như vậy, những nước này sẽ phải chuyển đổi, và sẽ có vài nước thành công hơn những nước khác.

Một câu hỏi lớn đặt ra là liệu các nước Đông Nam Á có thể thâm nhập vào thị trường của thế giới công nghiệp không. Trước giờ phần nhiều các nước phát triển đều trông cậy ở sự thâm nhập vào thị trường Mỹ nhưng giờ đây thì không còn được nữa. Khó

khẩn sẽ đến vì họ chưa bao giờ bán hàng được cho Nhật, và cũng chẳng bán được bao nhiêu cho thị trường châu Âu. Vậy vấn đề thâm nhập thị trường sẽ là khó khăn chủ yếu cho những nước Đông Nam Á.

► *Vậy, với tư cách cá nhân, tổ chức hay một quốc gia, ta phải làm gì nếu muốn thành công trong nền kinh tế toàn cầu ở thế kỷ XXI?*

Với tư cách cá nhân, nếu bạn muốn trở thành người làm công ăn lương thành đạt thì bạn phải có kiến thức và kỹ năng cao hơn rất nhiều so với thế kỷ XIX và XX. Điều này đặc biệt quan trọng đối với 60% lao động từ tầng lớp thấp nhất xã hội. Nếu nhìn vào thành phần này tại Hoa Kỳ bạn sẽ thấy lương bổng của họ đã tụt giảm 20% so với 20 năm trước và còn tiếp tục giảm nếu kiến thức và kỹ năng của họ không tiến triển.

Vậy thì với tư cách xã hội, chúng ta sẽ phải quyết định nên đầu tư nhiều cho giáo dục và dạy nghề cho lực lượng lao động hay là nên tạo ra một môi trường trong đó các chương trình giáo dục và dạy nghề sẽ có thể đem lại lợi ích. Ở cả châu Âu lẫn Mỹ người ta đang phải lo đối phó với lạm phát và mức tăng trưởng thấp nên không thể làm cho đầu tư về giáo dục sinh lời mặc dù là những chương trình giáo dục đúng đắn. Ở Mỹ, lương trả cho nam công nhân thuộc đủ trình độ đang tụt giảm cho dù họ có bằng cấp tiến sĩ chẳng nữa. Không có chương trình giáo dục nào có thể đặt bạn vào thang lương đi lên. Và nếu ngược lại bạn đặt họ ở thang đi xuống thì sẽ nhanh chóng loại bỏ những người ở tận cùng bậc thang lúc này. Đây sẽ là một tai họa cho xã hội.

Đó là những vấn đề không dễ dàng giải quyết. Cần phải làm hàng loạt điều để tái thiết lập “thang lên” cho một bộ phận lớn của lực lượng lao động mà chỉ có nhà nước mới làm nổi. Nhưng cho đến giờ thì các chính phủ còn mãi bận tâm với vấn đề người già nên không có thì giờ và tiền của để lo cho ai khác.

Nếu bạn tin là chúng ta đang bước vào kỷ nguyên của “sức mạnh trí tuệ” thì có hai việc các quốc gia đều phải tập trung vào. Một là: **Bạn có xây dựng nền tảng kỹ năng cho mình chưa?** Kỹ năng ở đây có nghĩa là mọi điều từ cấp tiến sĩ cho tới công nhân sản xuất có tay nghề. Hai là: **Bạn có đầu tư đúng cho nghiên cứu và phát triển không?** Như vậy bạn mới xây dựng được nền tảng kiến thức để cạnh tranh trong một số ngành công nghiệp mũi nhọn.

Hàn Quốc là quốc gia có GNP tính theo đầu người bằng 30-40% của Hà Lan nhưng so với Hà Lan họ đang đầu tư nhiều hơn cho nghiên cứu và phát triển nếu tính theo tỷ lệ so GNP. Rõ ràng Hàn Quốc chú trọng kiến thức và kỹ năng nhiều hơn một số nước ở châu Âu. Tây Ban Nha chẳng hạn, có số dân gần tương đương với Hàn Quốc nhưng chỉ đầu tư cho nghiên cứu và phát triển một tỷ lệ rất nhỏ so với Hàn Quốc.

Đối với các doanh nghiệp thì có khác. Họ trở nên toàn cầu nhanh hơn các chính phủ. Nếu tôi là một công ty, tôi sẽ không lo lắng gì về Liên hiệp Anh. Nếu Liên hiệp Anh không cho tôi những gì tôi muốn tức khắc tôi sẽ đi nơi khác. Không ngu gì mà tôi phí bỏ thì giờ và sức lực để tìm cách thay đổi nó. Trên đời có nhiều cái tốt hơn nên làm; và nếu ở Trung Quốc có công nhân

giỏi hơn ở Sussex thì tôi sẽ đến với Trung Quốc. Cứ để cho Sussex lo lắng về hệ thống giáo dục của họ.

Có thể bắt đầu với vấn đề tiêu chuẩn quốc tế mà bạn về cơ bản có thể nói: “Hãy xem xét chính bản thân chúng ta một cách trung thực và xác định những gì ta có thể làm giỏi và những gì làm dở. Với những cái làm dở thì ta hãy xem tiêu chuẩn của thế giới như thế nào và tìm cách làm cho đạt tiêu chuẩn này.” Đây là điều dễ nói nhưng rất khó thực hiện.”

Lester Thurow

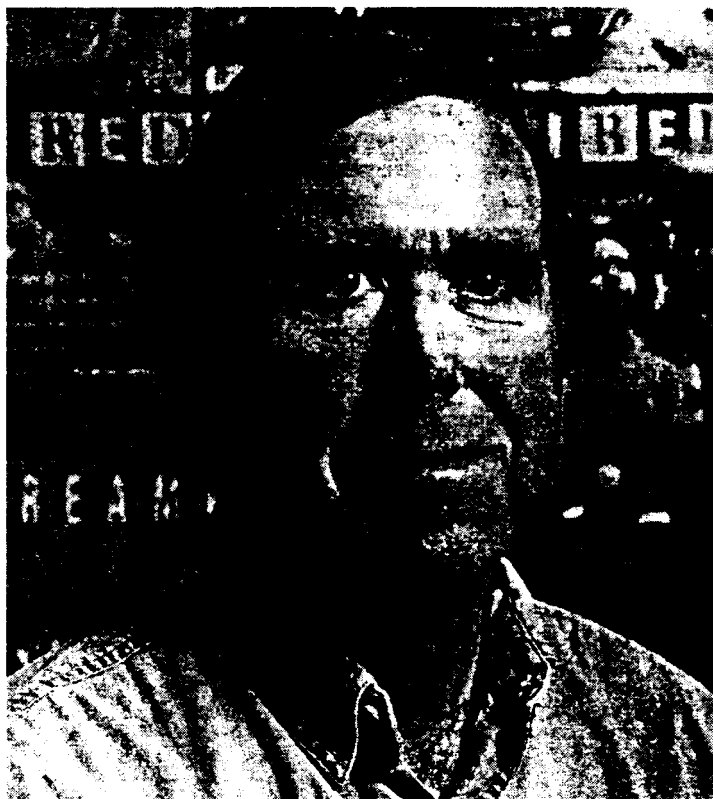
Lester C Thurow là một nhà phân tích kinh tế hàng đầu thế giới, có tiếng nói quan trọng trong việc định hình các chính sách kinh tế Mỹ. Ông là giáo sư quản trị và kinh tế học ở Viện Kỹ thuật Massachusetts (MIT) Hoa Kỳ, nguyên trưởng khoa Quản trị Sloan School thuộc MIT. Tốt nghiệp cử nhân Williams College, Thurow lấy bằng tiến sĩ (Ph.D) tại Đại học Harvard, và ông giảng dạy tại đó vào thập niên 1960 sau một nhiệm kỳ làm cố vấn về kinh tế cho Tổng thống Mỹ Lyndon B. Johnson. Ông là tác giả của nhiều cuốn sách bán chạy (bestseller) đề cập tới những vấn đề kinh tế toàn cầu, và đã từng làm trong ban biên tập tờ New York Times, cộng tác viên biên tập của tuần báo Newsweek và là thành viên ban kinh tế tuần báo Time. Ông thường xuyên xuất hiện trên chương trình truyền hình Tin Kinh doanh hằng đêm (Nightly Business Report).

Sách nên đọc

The Future of Capitalism: How today's economic forces will shape tomorrow's world (1996) US: William Morrow/UK: Nicholas Brealey.

Head to Head: The coming economic battle among Japan, Europe and America (1994) US: William Morrow/UK: Nicholas Brealey.

Ảnh của Bill Zemanek



“Các công ty đã bắt đầu mang tính phức tạp của những hệ thống sinh học. Và đến mức này thì chúng vượt khỏi tầm kiểm soát.”

QUAN ĐIỂM SINH HỌC MỚI VỀ KINH DOANH

Kevin Kelly

“

Đã từ lâu, người ta thường nói tới các thiết chế và tổ chức như những sinh vật, những cơ thể sống. Ý niệm dùng sinh vật như một hình ảnh ẩn dụ không phải là chuyện mới mẻ gì. Nếu có mới là ở chỗ bây giờ ta đã có thể hiểu một cách chính xác hình ảnh ẩn dụ ấy, một hình ảnh đã có thời chỉ có ý nghĩa văn vẻ. Chúng ta hiện có một số khoa học rất chính xác và rất tiên bộ làm cho hình ảnh ẩn dụ ấy hữu ích nhiều hơn cho chúng ta, thậm chí đem lại lợi nhuận nhiều hơn.

Một thí dụ cho thấy ta có thể hiểu rõ hơn các tổ chức kinh tế của mình không khác gì các cơ thể sinh vật, đó là nhìn vào cách các hệ thống phân bố rất đa dạng hoạt động thế nào trong thiên nhiên. Trong quyển sách *Ngoài sự kiểm soát (Out of Control)*, tôi có nói tới “tư duy theo kiểu tổ ong”, là một cách

diễn tả vắn tắt một động thái rộng lớn hơn xuất phát từ vô số động thái rất nhỏ, tựa như những con ong đang làm tổ không hề biết tới một động thái to lớn hơn đang hình thành.

Ý niệm của Adam Smith về một bàn tay vô hình cũng là một ví dụ. Một số công trình nghiên cứu của các nhà khoa học đang thực hiện về các hệ thống phức tạp trong phần mềm của máy tính đã làm cho quan niệm của Adam Smith thay đổi, trở nên mang tính sinh học nhiều hơn. Chẳng hạn ta có thể thấy làm sao mà các yếu tố trong các hệ thống ấy, bề ngoài có vẻ hoạt động rất tự do, thực ra lại có nhiều đặc tính khác với những gì chúng ta suy nghĩ, và nếu cho chúng có đủ thời giờ và đủ chỗ, chúng sẽ bắt đầu kết lại thành một vật trông bên ngoài rất giống một cơ thể sống.

Khi quan niệm một công ty hay xí nghiệp như một sinh vật, câu hỏi sẽ đặt ra cho chúng ta là: Làm thế nào để một tổ chức thích nghi được theo thời gian? Và làm sao chúng ta có thể đem những đặc trưng mà các nhà khoa học đã thu lượm được về tính thích nghi trong thế giới sinh vật để áp dụng vào một doanh nghiệp?

Điều hết sức thú vị là có một sự ăn khớp cực kỳ giữa những gì diễn ra trong thế giới tự nhiên với những gì xảy ra trong mối quan hệ phức tạp của các tổ chức. Chúng ta sẽ thấy một số nguyên tắc sinh thái học, chẳng hạn sự tương tác giữa một con chuồn chuồn và một con ếch với bèo tấm, có thể rất hữu hiệu khi ứng dụng vào thế giới kinh doanh.

Những điều trên báo chúng ta biết rằng thay vì chỉ hiểu doanh nghiệp theo mô hình công nghiệp nào đó – như những dây chuyền sản xuất nhỏ, những đơn vị khép kín hoàn toàn vận hành một cách máy móc – ta phải bắt đầu xem chúng giống như những cơ thể sinh vật.

Những mô hình cũ không còn thích hợp nữa vì các sản phẩm do con người làm ra càng ngày càng phức tạp. Khi nói các sản phẩm nhân tạo, tôi muốn nói đến những thứ do ta sản xuất ra, từ dụng cụ và vật liệu đến các tổ chức và quy trình. Tất cả đều do con người làm ra và đều đang trở nên ngày càng phức tạp hơn. Từ đầu máy video cho đến hệ thống kế toán và thuế, rồi các công ty và thiết chế, tất cả đều đang trở nên phức tạp đến nỗi chúng bắt đầu mang lấy tính phức tạp của các hệ thống sinh vật. Và đến mức đó thì sự phức tạp của chúng trở nên không thể điều khiển và khống chế được bởi lối tư duy máy móc. Nó quá phức tạp nên không thể nào điều khiển theo kiểu tuyến tính.

Kết quả là chính vì sự phức tạp mỗi lúc một tăng như thế nên các thiết chế và các sản phẩm nhân tạo ấy phần nào tự sinh ra quán tính hay dể ra lịch trình. Vì thế, chúng hơi vượt khỏi tầm kiểm soát của chúng ta. Tuy nhiên, “vượt khỏi tầm kiểm soát” như vậy lại có ích cho ta, vì trong thực tế ta thường muốn các sản phẩm do mình làm ra tự chúng có thể vận hành lấy, ta không phải đỡ dần mãi. Có thể nói chúng ta muốn nhà cửa, xe cộ và ngay cả các nhà máy theo cách nào đó tự vận hành, sửa chữa, bảo trì lấy, không cần chúng ta phải kiểm soát từng bước một.

Thế nên, các sản phẩm chúng ta làm ra càng phức tạp thì

đương nhiên chúng càng vượt khỏi tầm kiểm soát của ta. Tình trạng ấy có hai mặt. Một đằng, chúng có thể làm ta hốt hoảng và ta cần phải lưu ý. Nhưng mặt khác, tình trạng ấy có thể có ích cho ta.

Biến phức tạp thành đơn giản

Hiện nay, văn hóa của chúng ta là nền văn hóa công nghệ. Tôi định nghĩa công nghệ là bất cứ điều gì do con người làm ra, một định nghĩa hết sức trừu tượng. Ngay cả hệ thống kế toán kép cũng là một loại công nghệ; nó cũng tựa như một chương trình phần mềm đã được các tu sĩ ở châu Âu triển khai. Bất cứ thứ gì chúng ta làm ra xét cho cùng cũng đều là công nghệ. Và càng là công nghệ khi thế giới đang được con người tạo ra hay tái tạo. Nói cách khác, thế giới mà chúng ta đang tiến tới là thế giới trong đó các sự vật do chúng ta chế tạo ra trông giống như các sinh vật; chúng ta cũng sử dụng công nghệ ngày càng nhiều hơn để chế tạo ra các thực thể sinh vật mà chúng ta biết. Như vậy, hai công việc ấy đang tiến tới đồng quy. Các sự vật đang tiến tới tình trạng sinh học và ngày càng trở nên phức tạp hơn. Công nghệ đã trở thành một cái gì đó liên tục định hình chúng ta, cũng như chúng ta đang định hình công nghệ. Sự việc diễn ra theo cả hai chiều.

Điều lạ lùng về công nghệ chính là cách nó biến sự phức tạp thành đơn giản. Thử lấy một trái cà chua làm thí dụ. Theo một nghĩa rất trừu tượng, trái cà chua cũng là một loại công nghệ, không phải theo nghĩa trên đây tôi đã đưa ra (công nghệ là bất cứ

điều gì do con người làm ra) – hiện tại, trái cà chua chưa do con người làm ra dù nó càng ngày càng trở thành như thế vì con người đang tác máy với các gen của nó – mà theo nghĩa nó được làm ra từ nhiều quy trình phức tạp mà hòa hợp và hoạt động rất tốt. Đây là một điều tương đương với công nghệ. Tuy nhiên, khi nhìn trái cà chua, ta thấy nó thật đơn giản. Cà chua rất dễ hái. Chúng ta có thể nắm nó trong tay. Nó có định dạng rất rõ ràng. Nhưng nếu ta muốn có trái cà chua từ con số không thì quả là phức tạp. Cũng vậy, hầu hết các sự vật mà ta cho là đơn giản lại không đơn giản chút nào, mà rất phức tạp khi đi sâu vào. Nhưng “công nghệ” sinh học, với tất cả sự phức tạp của nó, làm cho các sự vật trở nên thật đơn giản.

Một điều phải nói về công nghệ do con người làm ra là đã có thời gian người ta phản ứng rất nhiều đối với loại công nghệ ấy, cho rằng nó kinh khủng và phi nhân bản. Trong một chừng mực nào đó, lời chỉ trích này rất đúng, vì công nghệ của thập niên 1950, thậm chí cho đến thập niên 60 hay 70, quả là rất tàn bạo, rất ngu xuẩn, rất công nghiệp. Theo một nghĩa nào đó, công nghệ lúc ấy vẫn còn mang nặng tính máy móc, không thực sự phù hợp với con người.

Thế nhưng, bây giờ ta đã thấy có triển vọng về một nền công nghệ “được sinh vật hóa”, giúp công nghệ trở nên thông minh hơn, giống với sự sống hơn, phù hợp với con người và tập quán của con người hơn. Và khi công nghệ trở nên như thế, trông nó thật đơn giản, trông nó rất hợp với con người chúng ta. Như thế, ta được giải thoát khỏi mọi sự phức tạp không cần thiết, cho

dù đằng sau những gì ta trông thấy, sự vật rất ư là phức tạp, phức tạp hơn bao giờ hết. Nhưng sự vật đã có thể thích nghi với lối sống của chúng ta. Và đó chính là hứa hẹn lớn lao của công nghệ.

Còn ngay lúc này, xem ra công nghệ của công nghiệp chưa tỏ ra thân thiện lắm với loài người. Mà nó cũng đâu nhất thiết phải như thế. **Chúng ta có thể làm cho công nghệ trở nên thân thiện hơn, nhưng chỉ bằng cách cho công nghệ có được sự phức tạp của sinh vật.**

Chẳng hạn, nhờ công nghệ ta có thể đưa nhiều thông tin phức tạp hơn và nhiều tính thông minh hơn vào trong sản phẩm của mình. Làm như thế không những là làm tăng giá trị của sản phẩm mà còn làm cho chúng trở nên thân thiện cho việc sử dụng hơn. Công nghệ cũng giúp chúng ta đưa vào trong quá trình thiết kế và chế tạo tính phức tạp và thông minh cao hơn, nhờ đó khả năng thích nghi được tăng lên, có nghĩa là sản phẩm của chúng ta trở nên có tính cá nhân và theo ý khách hàng. Xét theo một nghĩa nào đó, đây quả là một tân biên cương. Nó sẽ nâng cả việc thiết kế sản phẩm và thiết kế quy trình lên những tầm mức cao hơn nhiều, khi ta tìm cách đưa tính phức tạp sinh học vào trong các sản phẩm ấy.

Các mạng lưới có tổ chức

Hình ảnh ẩn dụ tự nhiên để trình bày sự phức tạp về tổ chức là hình ảnh gắn với một mạng lưới. Đó chắc hẳn phải là mô hình

chung trong sinh học. Hình ảnh ẩn dụ mới là liên kết các tổ chức lại theo kiểu sinh học, tức theo kiểu mạng lưới. Trong mạng lưới ấy sẽ có những hệ thống cấp bậc lệ thuộc và hệ thống cấp bậc tương tác lẫn nhau; đó cũng chính là một trong những thuộc tính của các mô hình sinh học.

Vấn đề là toàn bộ mạng lưới ấy làm ta lúng túng. Nguyên việc xác định mạng lưới thôi cũng đã cay chua rồi. Mạng lưới kiểu cũ không phải như mạng lưới của các neuron chẳng hạn. Thậm chí không có lấy một mô hình toán học về mạng lưới. Như bất cứ hình ảnh ẩn dụ nào, lấy hình ảnh mạng lưới để hiểu các cơ cấu và quan hệ nội tại quả là rất hữu ích, nhưng định nghĩa cho chính xác thế nào là mạng lưới thì thật là khó khăn.

Về cơ bản, mạng lưới là một cơ thể phân quyền, không có ranh giới cứng nhắc, không có trung tâm, không có đầu não, không có bộ phận phụ trách. Các nguyên nhân tác động không đi theo đường thẳng vì rất khó xác định cái gì gây ra cái gì.

Theo mô hình công nghiệp cổ điển của Hy Lạp ngày xưa, A gây ra B gây ra C gây ra D. Vì thế nhiệm vụ của các triết gia và những người khác là xác định cái gì là nguyên nhân chủ chốt trong dây chuyền ấy. Chẳng hạn, bạn có thể xác định nguyên nhân theo kiểu đó khi nghiên cứu một chiếc đồng hồ. Nhưng bạn không thể làm như vậy đối với một cánh đồng hay đối với hầu hết các mạng lưới như trí thông minh hay cơ thể sống chẳng hạn. Bởi chung, ở đây bạn có A gây ra B gây ra C gây ra D, nhưng rồi D lại gây ra A. Quả là một vòng tròn nhân quả – gần như một chuỗi các nguyên nhân của chính mình – một dải nguyên nhân chứ

không phải là một nguyên nhân theo đường thẳng. **Chính vì thế, khi có một mạng lưới, bạn có cảm giác như không làm chủ tình thế, một cảm giác bất trắc, một cảm giác lệ thuộc nhau, thậm chí cảm giác tương đối.** Điều này đang thâm nhập vào văn hóa chúng ta mỗi lúc một nhiều hơn.

Theo một nghĩa nào đó, điều này gần giống với quan niệm về “Làn sóng thứ ba” của Alvin Toffler. Trước hết, chúng ta trải qua thời đại nông nghiệp, trong đó người ta thường cư xử theo sự khôn ngoan truyền thống là thấy cái gì thì làm cái đó, nếu A rồi đến B. Kế đến là thời đại công nghiệp, làm việc dựa trên lối tư duy của Hy Lạp, đó là xem xét nguyên nhân, quan sát và thí nghiệm. Sự việc có thể được rút thành một dòng logic. Thế nhưng, lúc này chúng ta đang bước vào một kỷ nguyên sinh thái học, trong đó mọi sự vật đều được sắp xếp thành những mạng lưới. Và trong một nền văn minh sinh học kiểu mới, bạn sẽ có cả một dải nguyên nhân, một vòng tròn nguyên nhân. Bạn sẽ có các điều chẳng hạn như nguyên tắc không chắc chắn, một nguyên tắc dựa trên sự tương đối. Bạn sẽ gặp các sự việc chẳng hạn như những siêu văn bản (hypertext) – cơ bản cũng là một kiểu mạng lưới: một hình thức văn chương trong một mạng lưới, nơi bạn tùy ý lưu thông trên một văn bản, nối kết chúng theo ý nghĩa riêng mà bạn muốn.

➤ *Điều này sẽ đem lại hiệu ứng gì trong các doanh nghiệp?*

Thế giới kinh doanh đang trải qua một số thay đổi quan trọng. Điều chính yếu cần hiểu là chúng ta đang chuyển từ những

tổ chức nguyên khối, hàng dọc, thuần nhất sang các tổ chức hết sức tản mạn, hết sức phân tán, hỗn tạp. Nói cách khác, chúng ta đang tiến sang các mạng lưới. Nói cho rõ hơn, đó là những tổ chức bành trướng rất rộng về mặt địa lý. Những tổ chức to lớn theo một nghĩa khác, những tổ chức có thể mang tính toàn cầu không phải chỉ về ảnh hưởng mà có thể cả về doanh thu nữa, nhưng lại không tuyển dụng nhiều người như một tổ chức công nghiệp hóa thường làm. Đó là những tổ chức liên kết với nhau, không phải bởi địa lý mà bằng thông tin, bằng luồng thông tin rất nhanh và rất dồn dập, tràn ngập các chi nhánh rải rác khắp nơi của mạng lưới này.

Trong mô hình tổ chức mới mẻ ấy, càng ngày ta càng thấy mơ hồ và không chắc chắn về việc người nào thực sự là bộ phận của công ty, còn người nào không. Nói cách khác, sẽ có nhiều người làm tham vắn, nhiều nhà thầu phụ, nhiều người làm việc bán thời gian. Ngay cả khách hàng đôi khi cũng cảm thấy mình như là một thành viên của công ty vậy. Sự phân biệt giữa khách hàng và nhân viên chỉ lờ mờ thôi.

Tại tạp chí *Wired* chẳng hạn, có bộ phận phụ trách đặt báo dài hạn, và dĩ nhiên đa số các báo truyền thống đều có bộ phận đăng ký dài hạn, ít nhất là tại Hoa Kỳ. Vậy thì ban trị sự tạp chí *Wired* phải giữ và duy trì số độc giả dài hạn đó, dữ liệu về họ phải được nạp vô máy để từ đó qua một công ty rất lớn ở Midwest mà mọi tạp chí đều thuê làm công việc này, gửi tới họ các nhãn thư tín. Như thế thì rất tốn kém, rất phiền toái và phức tạp, lại chẳng hữu hiệu lắm. Do đó, tạp chí *Wired* đã thử để cho khách hàng tự

điều khiển lấy công việc đăng ký báo dài hạn của mình. Người ta sẽ truy cập *Wired* qua mạng, qua trang Web gì đó, rồi người ta đánh địa chỉ mình vào đó vì không ai biết rõ địa chỉ của mình hơn chính mình, cũng không ai có dịp đánh địa chỉ của mình nhiều hơn mình và vì thế thường đánh đúng. Mỗi người tự đăng ký, tự điền vào phiếu, tự tái đăng ký, tự trả tiền. Lúc ấy, phải chăng các độc giả tạp chí *Wired* đang làm việc cho tạp chí? Bởi chung họ đang làm chính những công việc mà trước đây tạp chí *Wired* phải thuê người để làm.

Tương tự, khi vào trang Web của Federal Express để bắt đầu truy theo kiện hàng của mình, thế là bạn đang làm chính công việc mà trước kia Federal Express thường làm và thuê người để làm. Chính vì thế, bạn sẽ bắt đầu thấy có sự đan xen mang tính sinh học trong các tổ chức ấy. Sự đan xen ấy sẽ lan ra toàn bộ cơ quan, làm cho cơ quan ấy trở thành như một môi sinh, tại đó ta không thể nào xác định ranh giới rạch ròi được. Công ty sẽ trở thành như một mạng nhện, một mạng lưới các nút hay các con người đến và đi, được quy tụ lại để thực hiện một dự án gì đó rồi đi tiếp. Mỗi người có những hợp đồng và quan hệ khác nhau. Đó sẽ là một xã hội với những trung tâm làm việc nhỏ, những nút nhỏ, hoạt động như những cái lõi rải rác của công ty. Ở một quy mô lớn hơn, đó sẽ là một mạng lưới khổng lồ vươn ra khắp nơi, tới mức thu nạp hết mọi người mà công ty có liên hệ trên thị trường: nhân viên, nhà cung cấp vật tư, môi giới, khách hàng. Tất cả đều trở thành thành viên của công ty. Theo một nghĩa nào đó, họ chính là công ty.

Tư duy theo kiểu tổ ong

Khi các tổ chức trở nên phân tán và tản quyền hơn, thì cần phải dựa nhiều hơn vào sự kiểm soát từ dưới lên – sự kiểm soát đang bắt đầu xuất hiện – như thường thấy nơi một bầy chim hay một đàn ong.

Tôi đã có dịp phỏng vấn ông Steve Jobs, là kiến trúc sư chính của máy tính Apple Macintosh và là người đã sáng tạo ra máy tính Next, một loại máy tính để bàn có lẽ tốt nhất cho đến bây giờ. Chúng tôi đã trao đổi với nhau về những phương thức tạo ra một tổ chức kiệt xuất có thể tạo ra các sáng kiến và thịnh vượng trong nền kinh tế mới hiện nay. Đại để Steve Jobs bảo rằng cứ thuê những người giỏi hơn những người xung quanh gấp 20 lần, quy tụ họ lại rồi để họ muốn làm gì tùy ý. Như thế, cấp dưới kiểm soát công việc nhiều hơn rất nhiều so với các công ty theo mô hình công nghiệp.

Tuy nhiên, cũng cần phải nói thêm về vấn đề này. Ai quen biết Steve Jobs đều rõ là ông cũng đóng vai trò lãnh đạo công ty rất tốt. Vì thế, tôi không định nói rằng trong các công ty mới bạn cứ mặc tình cho cấp dưới quyết định làm gì, không cần chỉ huy hay lãnh đạo chi cả. Các tổ chức kinh doanh không phải chỉ là những tổ ong, muốn bay đi đâu thì bay, muốn làm gì thì làm. Chúng ta muốn tổ chức của mình phải làm một số việc nhất định, phải tiến bước theo một số hướng nhất định. Vì thế, vẫn cần có lãnh đạo. Nhưng đó là một kiểu lãnh đạo khác. **Đó không phải là sự lãnh đạo theo kiểu kiểm soát mọi việc. Đó là sự lãnh đạo**

bằng cách gợi ý hay chỉ ra đích cụ thể cho người ta đi tới. Đó là lãnh đạo bằng cách dự kiến hay tìm cách dự báo tương lai.

Như thế, thay vì lèo lái công ty, người lãnh đạo sẽ tìm cách nhìn về phía trước và trình bày về viễn cảnh sắp tới, sau đó cố gắng truyền đạt rõ ràng để cấp dưới hiểu, rồi cấp dưới sẽ tự lèo lái tới viễn cảnh đó.

Những điều này có thể xảy ra trong các kiểu máy tính mang những hệ thống cực kỳ phức tạp nhưng có thể thích nghi dễ dàng. Một trong những chức năng chính mà các máy tính này tiến hóa rất nhanh, đó là khả năng nhìn thấy trước. Nếu áp dụng nguyên tắc này vào loại tổ chức kinh doanh mới, có khả năng thích nghi cao, thì có nghĩa là cấp lãnh đạo của những tổ chức ấy phải chịu khó dự báo tương lai. Cấp dưới có thể tự lèo lái, nhưng chỉ khi nào được chỉ cho thấy rõ mình phải đi đâu.

Kinh tế nổi mạng

Trong quyển sách của tôi, tôi cũng đề cập tới nền kinh tế nổi mạng, một ý tưởng thật đơn giản. Về cơ bản, máy tính đã lỗi thời rồi. Tất cả những gì mà xã hội chúng ta trông chờ từ các máy tính hoạt động riêng lẻ đều đã xảy ra. Ngay cả các máy tính để bàn cũng đã lỗi thời. Chúng ta không còn chờ đợi một kết quả nào quan trọng hơn từ các loại máy tính ấy nữa, dù cho chúng có thể thu lại thật nhỏ.

Tương tự như trường hợp của động cơ. Vào những năm đầu

thế kỷ XX, thiên hạ nói nhiều về các “động cơ tại nhà”. Người ta đã dự đoán rằng chúng ta sẽ trang bị các động cơ khổng lồ ấy tại nhà mình, và đó là một phần của cuộc cách mạng công nghiệp. Và hậu quả là chỗ nào cũng thấy có động cơ. Chúng hòa tan vào trong môi trường sống của chúng ta. Hiện nay ngay cả trong đồng hồ đeo tay của chúng ta cũng có động cơ, rồi trong máy chụp hình nữa. Đâu đâu cũng thấy có các động cơ. Thế mà chúng ta không hề để ý điều đó.

Trường hợp máy tính cũng gần như vậy. Máy tính rồi đây sẽ có mặt khắp nơi. Sự thay đổi thực thụ – cái sẽ cấu trúc lại nền kinh tế của chúng ta – cũng như cuộc cách mạng mà chúng ta sẽ can dự vào không phải là cuộc cách mạng máy tính mà là cuộc cách mạng về thông tin liên lạc. Chúng ta đã tính tới chuyện nối mọi sự với mọi sự trên thế giới. Nghĩa là mỗi sản phẩm do chúng ta làm ra đều sẽ được gắn một vi mạch, một bộ phận bé tí bằng bạc có chút ít tính thông minh, cõ của một con ong hay một con kiến. Tất cả các vi mạch ấy, có cái di động có cái đứng yên, sẽ được nối kết và sẽ liên lạc được với nhau. Như thế, đồ thị của số sản phẩm do chúng ta làm ra và đồ thị của số sản phẩm nối kết với nhau, trong một tương lai gần, sẽ gặp nhau, đồng quy với nhau; mọi cái chúng ta làm ra đều được nối với những cái khác. Đó chính là mạng lưới, là “Net” theo nghĩa rộng mà ta đang hiểu ở đây.

Khi nói tới “Net”, tôi không muốn ám chỉ những con người đang ngồi tại bàn máy tính để gõ, cho dù chữ “Net” cũng bao hàm hình ảnh đó. Mà tôi muốn nói tới từng chiếc máy tính tiến

trên thế giới, từng máy quay video xách tay, từng máy cảm biến nhỏ xíu trên trái đất hay tại một trang trại, nghĩa là mọi thứ đang thu thập và gởi dữ liệu rồi tung nó vào lớp màn bao quanh trái đất, gọi là “Net”. Tất cả những thứ ấy tạo ra một môi trường hoàn toàn mới, một đại dương thông tin và kết nối. Và chính mạng lưới ấy sẽ làm đổi thay nền kinh tế của chúng ta, vì nó ảnh hưởng tới bất cứ điều gì chúng ta làm.

Ảnh hưởng trước nhất chính là cái mà các nhà kinh tế gọi là “Luật phản hồi gia tăng”. Còn tôi gọi là “hiệu quả fax”. Nghĩa là nếu anh có một máy điện thoại thì chiếc máy đó chẳng có giá trị gì. Nếu có một máy điện thoại thứ hai thì xem ra máy trước giá trị thêm đôi chút. Và càng có nhiều máy điện thoại thì điện thoại của tôi càng có giá trị. Tới mức tôi gần như trở thành nhà “truyền đạo” cho máy điện thoại vậy. Tôi muốn ai cũng có điện thoại để điện thoại của tôi thêm giá trị. Tình trạng đó cũng xảy ra cho máy fax. Đi đâu cũng nghe người ta nói: “Bạn nên sắm một cái máy fax đi.” Tại sao vậy? Vì có như thế máy fax của chúng ta mới thêm giá trị. Thư điện tử cũng vậy.

Như thế, ta đã gặp một tình thế trái ngược hẳn với nền kinh tế cổ điển, vì theo nền kinh tế này vật nào càng nhiều người có, vật ấy càng bớt giá trị. Như vàng hay kim cương chẳng hạn: càng hiếm càng có giá. **Bây giờ chúng ta có một sự đảo ngược hẳn đó là càng có nhiều càng thêm giá trị.** Đây mới chỉ là một trong các chỉ dẫn cho biết các khuynh hướng làm cho nền kinh tế mới khác biệt hẳn nền kinh tế công nghiệp.

Nếu có nhiều làm tăng giá trị, thì con đường làm giàu có lẽ

là cho đi. Thật vậy, nhìn kinh nghiệm của Netscape thì rõ. Netscape là một chương trình dựa trên mạng trực tuyến để chạy Web. Công ty này tặng không bốn triệu bản sao chương trình này và kiếm được bộn tiền. Phương thức kiếm tiền của công ty này là tặng chương trình đọc Web (browser) dành cho khách hàng rồi bán chương trình dành cho máy chủ (server). Cũng tựa như tặng máy điện thoại, nhưng bán mạng chuyển đổi hay các dịch vụ. Ý tưởng này rất thông dụng. Trường hợp của Shareware cũng vậy: tặng không phần mềm, nhưng bán sách hướng dẫn.

Như thế có rất nhiều điều xem ra phản trực giác mà trước đây không thể thực hiện được trong nền kinh tế công nghiệp. Cứ thử nghĩ xem trong một buổi họp của hội đồng công ty nọ, vào khoảng năm 1950 chẳng hạn, có một anh chàng giơ tay đề nghị: “Tôi có một sáng kiến. Ta hãy tặng không bốn triệu bản đầu tiên của sản phẩm này.” Hẳn anh ta sẽ bị cho nghỉ việc ngay.

Một điểm quan trọng nữa về “Net” đó là “Net” là một chiếc máy photocopy cỡ hành tinh, bất cứ cái gì đưa vào đó sẽ lập tức được sao chụp. Cố gắng chặn đứng quá trình sao chụp trên “Net” là vô ích. Bạn không thể làm được điều ấy. Thế nên, hãy cứ để mặc cho các bản sao được in ra, nhưng phải tìm cách khác để mình được trả tiền về số bản sao ấy. Bạn phải tách bạch luồng lợi nhuận với luồng các bản sao. Đó là một bước tiến lớn.

Kỹ nghệ âm nhạc đã có kinh nghiệm trong chuyện này. Trong nhiều thập niên các công ty tặng không cho các đài phát thanh vô số bản nhạc của mình. Càng tặng được nhiều bản càng tốt. Sau đó các đài phát thanh mới trả cho các tác giả hay các

nghệ sĩ tiền bản quyền dựa trên một căn bản thống kê nào đó. Đó cũng là một thí dụ cho thấy phải tách luồng lợi tức với luồng bản sao chép.

Nói cách khác, từng lĩnh vực kinh doanh đều được nền kinh tế nối mạng thay đổi và cấu trúc lại. Không phải chỉ trong cách phân phối phần mềm (phim ảnh, âm nhạc, sách báo) mà cả phân phối các dịch vụ tài chính (trả tiền mặt ngay, cấp thẻ tín dụng xài ngay). Và tác dụng của nền kinh tế nối mạng là cho phép ta cấu hình lại thế giới theo yêu cầu riêng của chúng ta. Từ đó chúng ta mới có báo riêng, video theo yêu cầu, album nhạc theo ý muốn. Người ta tập trung chú ý vào các cá nhân.

➤ *Nền kinh tế nối mạng sẽ tác động lên tốc độ hoạt động kinh doanh của chúng ta như thế nào?*

Nếu không kinh doanh theo sát thời gian, bạn sẽ chết. Nền kinh tế nối mạng làm tăng vòng quay của tiền bạc và thông tin. Người ta có thể trả tiền điện tử, trừ tiền và làm hóa đơn tiền ngay lập tức, thậm chí tính toán tới cả mấy phần trăm đồng xu nữa, nghĩa là tính thành những đơn vị còn nhỏ hơn nhiều so với những đơn vị tiền chúng ta đang sử dụng hiện nay. Thông tin về hàng mua của khách cũng tiến tới chỗ ngay tức khắc. Mọi nhà sản xuất quần áo đều có mạng lưới điện tử nối với các máy tính tiền trong các chuỗi cửa hàng của công ty trên khắp thế giới. Ngay khi khách hàng mua xong một món hàng, thông tin dựa theo mã vạch hàng hóa lập tức được chuyển xuống nhà máy và bằng cách đó người ta đã đưa đơn đặt hàng trở lại cho những mặt hàng vừa bán đi. Người ta cũng có những mạng lưới cực kỳ phức tạp thông báo

cho nhà cung cấp vật tư biết lúc này nhà máy cần thêm vải jersey để làm mặt hàng áo ấm đang được khách hàng mua sắm hiện giờ. Công việc này diễn ra cùng với việc người bán dùng máy điện tử đặt hàng, những hệ thống tinh vi để lưu kho, chuyên chở và phân phối quần áo. Như thế, đây chủ yếu cũng là vấn đề thông tin liên lạc thôi. Thông tin đi qua mạng càng nhanh, khách hàng càng được phục vụ tốt hơn.

Một lần nữa, chúng ta trở lại tiền đề căn bản: trong môi trường kinh doanh mới này, lợi thế cạnh tranh thuộc về người nhanh hơn. Và cách nhanh nhất là làm mọi việc đều bám sát thời gian, ngay khi sự việc phát sinh.

Những công ty “ảo”

Công ty “ảo” là một tổ chức mà khi đi kiểm tra, bạn không thấy có ai làm việc ở đó. Ở công ty chỉ có một cái khung quy trình, đa số công việc đều đặt hàng các công ty khác làm, các công ty này đến lượt mình lại đặt hàng với các công ty khác nữa. Vì thế, nếu muốn vẽ một sơ đồ tổ chức, e rất khó vì không thấy rõ ai đang thực hiện công việc, ai đang làm chủ công việc. Và có nhiều thí dụ như vậy.

Trong quyển sách của mình, tôi có nêu ra thí dụ một công ty xe hơi “giả định”, đặt hàng bên ngoài làm hầu hết mọi việc. Sẽ có một nhóm chừng tám đến mười người trông coi một quy trình, còn lại những việc khác họ đều đặt làm bên ngoài công ty: kể

toán, thư ký, dĩ nhiên chế tạo xe, phân phối... Hiện nay đã có một số công ty làm ăn như thế. Nhưng việc họ là những công ty “ảo” cũng hơi khó nhận biết. Ngay cả Apple ban đầu cũng làm ăn theo lối đó. Khi mới ra đời, công ty ấy không làm gì hết mà chỉ vẽ thiết kế máy tính, còn bao nhiêu việc khác đều thuê bên ngoài làm.

Sở dĩ ngày nay loại công ty này có thể xuất hiện nhiều, ấy là vì tính phức tạp của quá trình xử lý thông tin ngày càng cao mà giá mua bán thông tin từ xa lại hạ thấp. Những kỹ thuật như hội thảo qua video nay đã xuống tới giá thật thấp. Ngoài ra, còn nhiều công nghệ khác đang tạo điều kiện cho sự phát triển này như công nghệ kế toán, kế hoạch, phần mềm làm việc nhóm. Tất cả những yếu tố này sẽ làm cho công việc được phân nhỏ hay tản quyền ra. Chúng cho phép người ta có thể làm việc từ xa, và có thể làm việc cho nhiều công ty cùng một lúc. Vì thế, các tổ chức kinh doanh sẽ càng ngày càng phân tán.

Rất khó nói loại công ty mới này sẽ lớn tới mức nào. Nhưng có một điều chắc chắn là những công ty lớn, thu được nhiều lợi nhuận và tuyển dụng nhiều công nhân, vẫn sẽ tiếp tục đóng một vai trò lớn trong nền kinh tế toàn cầu. Tuy nhiên, một điều cũng đúng không kém là các công ty cực kỳ nhỏ, không có quá 100 người hay thậm chí chưa tới mười người, vẫn có thể có mặt khắp nơi trên hoàn cầu và cũng làm ra những khoản tiền kếp sù.

Chúng ta sắp sửa thấy một nền kinh tế toàn cầu – một nền kinh tế nối mạng – trong đó có rất nhiều công ty lớn lẫn công ty nhỏ đa dạng. Một lần nữa, điều này lại tùy thuộc vào

việc bạn xác định quy mô của một công ty như thế nào, vì chúng sẽ rất khó nêu được ranh giới giữa công ty lớn với công ty nhỏ.

Tôi cũng cho rằng sẽ hình thành sự liên kết tự nhiên của những nhóm làm việc từ tám đến 12 người. Các nghiên cứu dựa vào các nhóm khác như trong thám hiểm, trong quân đội và trong những doanh nghiệp mới khởi nghiệp cho thấy đó cũng là con số căn bản. Ta gọi đó là con số “hấp dẫn lạ lùng”. Đó là số người làm việc tốt nhất. Con số ấy cho phép ta liên lạc với nhau mà chỉ tốn chi phí rất nhỏ. Đó là số người giới hạn, vượt qua số đó người ta sẽ khó làm việc hiệu quả. Vượt quá con số đó bạn sẽ bắt đầu phải chi trả nhiều, dù rằng do kỹ thuật thông tin hiện đại phí tổn ấy đã và sẽ tiếp tục giảm. Nhưng tôi có thể hình dung một thể giới với những tổ làm việc chừng 12 người, làm việc theo từng dự án trên căn bản tạm thời, sau đó giải tán; rồi một lúc nào đó lại quy tụ để làm thành một tổ làm việc khác. Đó là một mạng lưới chằng chịt các tiểu tổ.

Dĩ nhiên, hình thức làm việc này cũng có những giới hạn của nó, tùy theo dự án mà bạn đang thực hiện. Nhưng hiện nay vẫn có nhiều công ty đang thử nghiệm điều này. Nhiều nhất là ở Hollywood. Nhiều người lý luận – và tôi cũng nghĩ thế – rằng **Hollywood là một mô hình cho các công ty lớn trong tương lai**. Bởi vì làm ăn lớn bây giờ là trên cơ sở thực hiện theo dự án. Tại Hollywood người ta đến làm việc cho một dự án, một bộ phim, và họ quy tụ thành từng nhóm và có thể không có cả trụ sở thường trực. Có thể họ phân tán trong các cao ốc rải khắp Burbank hay bất cứ nơi nào khác. Họ lập các văn phòng tạm thời

rồi làm phim, kéo dài chừng vài năm, tùy theo vai trò của họ trong bộ phim ấy. Có khi vai trò của họ chỉ kéo dài một năm. Sau đó họ lại rẽ đám để làm bộ phim khác theo một sự sắp xếp hoàn toàn mới. Tất cả những người này đều là dân chuyên nghiệp. Chúng ta sẽ có dịp chứng kiến điều ấy mỗi ngày một nhiều hơn, ngay cả trong các ngành công nghiệp kỹ thuật cao. Có những dự án đa truyền thông hay những dự án vi mạch mà người ta quy tụ lại làm việc theo cách đó, không cần có văn phòng thường trực và cơ quan kiểm soát thường trực.

► *Vì các tổ chức kinh doanh ngày càng nối mạng với các tổ chức kinh doanh khác, ông có nghĩ rằng nay mai ta sẽ thấy các tập đoàn hay tổ hợp kinh doanh rộng lớn phát triển – tương tự như tập đoàn Keiretsu của Nhật Bản, có khách hàng và có nhà cung cấp vật tư được ưa chuộng?*

Theo tôi, có lẽ sẽ có một số tập đoàn phát triển. Thật ra, tôi đã từng tìm hiểu vấn đề này, vì muốn biết có ẩn dụ sinh học nào có thể dùng để diễn tả điều ấy và tôi đã tìm trong các tài liệu hiện có về các tập hợp sinh học. Đã có thời người ta tưởng rằng có những tập hợp như thế, nhưng thật ra chúng ta không thấy nhiều lắm trong sinh thái học. Tôi nghĩ rằng trong nền kinh tế mới sẽ có những hình thức liên minh và những khối thương mại nhiều hơn. Tôi còn nghĩ rằng sẽ có sự thay đổi trong thái độ của người ta đối với các công ty độc quyền, như đối với hãng Microsoft. Vì theo tôi, độc quyền là những hiện tượng xảy ra rất tự nhiên, cho dù thực tế có thể chúng có chu kỳ sống nhanh chóng hơn. Chúng ta sẽ thấy các công ty độc quyền ấy là có ích, nếu không bằng cách này thì bằng cách khác.

Nói khác đi, tất cả những điều vừa nói trên đây sẽ xuất hiện. Và sự vận động tới chỗ kết hợp thành nhóm – những nhóm xuyên cấp độ – chính là một phần của điều mà tôi gọi là sự khổng lồ theo kiểu khác. Một sự khổng lồ theo chiều ngang, rộng lớn thay vì theo chiều thẳng đứng và độc khối.

Ngày xưa, lúc môi trường hoạt động của chúng ta còn tĩnh, bạn có thể làm theo hệ thống dọc và có thể kiểm soát toàn bộ dây chuyền làm việc. Lợi thế cạnh tranh nằm ở chỗ tối ưu hóa, là cái mà các quy trình công nghệ mang đến cho ta. Người ta tối ưu hóa tất cả những gì họ thấy có hiệu quả, và đó cũng chính là cách họ làm giàu, là lợi thế của họ. Nhưng khi môi trường của chúng ta là như hiện nay và trong tương lai sẽ còn hơn thế nữa – một môi trường trong đó mọi sự thay đổi hết sức nhanh – kẻ nào nhanh, biết thích nghi, kẻ ấy nắm được lợi thế cạnh tranh. Và cấu trúc cho sự thích nghi ấy hẳn phải là một mạng lưới, vì đó chính là hình thức ít hình thức nhất. Sự thích nghi đòi phải có sự phân tán mỏng như vậy.

Có một môi trường sinh thái cho mọi sự vật. Người làm vườn nào cũng rõ điều đó. Bất cứ sinh vật đơn lẻ nào cũng phải lệ thuộc các sinh vật cộng sinh – vi khuẩn hoặc ngay cả ký sinh trùng – là những sinh vật sẽ gián tiếp cung cấp cho các cơ thể sinh vật đơn lẻ kia một cái gì đó mà nó cần. Thế nên, không thể cô lập sinh vật với môi trường của nó. Thậm chí bạn không thể tách bạch được một sinh vật với môi trường của nó. Tất nhiên, cũng có những lần ranh. Nếu là hoa hay rau cỏ, bạn có thể cầm được nó trong tay. Nhưng một sự sống thì không thể cô lập và

nắm bắt được. Bạn không thể tồn tại đơn độc lâu được đâu.

Hãy nhìn ra ngoài cửa sổ, ta sẽ thấy cỏ cây, hoa lá, chim chóc, tất cả đang nối kết với nhau. Tất cả đều đang phát triển dựa vào nhau. Ta không thấy rõ cái nào hỗ trợ cái nào, ai làm việc cho ai. Có thể nói, tất cả đều đang cùng nhau làm việc.

Các công ty hiện nay cũng vậy. Chúng ta đang chứng kiến các mạng lưới của những mối liên kết chiến lược, các sự hợp tác mang tính cộng sinh, và cả các kẻ cạnh tranh cộng sinh cùng làm việc với nhau. Ranh giới giữa các ngành công nghiệp đang biến mất, thay vào đó chúng ta chỉ thấy một mạng lưới không xác định giữa các tổ chức có liên quan với nhau.

Đây cũng là một nguyên tắc của kinh tế học. Một điều lạ đối với các hệ thống mở – gọi là các hệ thống sống – là một công ty kinh doanh ra đời sẽ kéo theo việc tạo ra một môi trường cho một công ty khác xuất hiện. Như thế, thay vì là một trò chơi có kết quả triệt tiêu – cứ một cơ sở kinh doanh ra đời là một cơ sở khác phải chết – sự việc xảy ra hoàn toàn ngược lại. Càng có thêm nhiều doanh nghiệp thì càng có thêm chỗ cho những doanh nghiệp khác.

Một lần nữa ta lại thấy kinh doanh rất giống với sự sống, thiên nhiên và sinh học. Cứ mỗi mảnh sự sống lại tạo ra cả một mảnh đất cho các sự sống khác xuất hiện. Đây là một nguyên tắc sinh học nữa mà ta có thể áp dụng vào kinh doanh: **Bạn thật sự cần càng ngày càng có nhiều doanh nghiệp hơn, vì như thế mới tốt hơn cho công việc kinh doanh.**

Sinh thái công nghiệp

Trong thiên nhiên không có gì là phế thải, bỏ đi. Không có gì bị coi là rác rưởi. Chất thải của sinh vật này sẽ là nguyên liệu cho sinh vật khác. Nếu ta có thể áp dụng cách xử lý sinh thái này vào công nghiệp, thì ta cũng có thể thanh toán các vấn đề như ô nhiễm chẳng hạn, bởi chung chất thải của quá trình công nghiệp này có thể được dùng làm nguyên liệu cho một quá trình khác.

Một lần nữa, công nghệ thông tin sẽ giúp ta thực hiện tiến trình xử lý nguyên liệu một cách thông minh như vừa nói – một vấn đề mà cho đến nay vẫn còn bế tắc, vì một quy trình công nghiệp này có thể tạo ra một nguyên liệu nào đó hữu ích cho một quy trình công nghiệp khác, nhưng người ta không biết. Rồi còn vấn đề chi phí vận chuyển nữa. Nhưng nay thông tin và công nghệ sẽ giúp ta giải quyết các vấn đề này.

Tại Đan Mạch, người ta đang thử nghiệm hệ sinh thái công nghiệp có tính sơ khởi. Một cộng đồng nối mạng gồm nhiều xí nghiệp ở nhiều ngành công nghiệp khác nhau như xí nghiệp chế biến xi-măng, xí nghiệp sản xuất các tấm thạch cao, một số nhà kính trồng hoa, một nhà máy xử lý chất thải và một nhà máy sản xuất hơi nước, cung ứng nhiệt năng cho cả làng. Hầu hết các nguyên liệu đều xoay vòng trong khu vực nhỏ ấy. Thế nên, chất thải từ nhà máy xi-măng sẽ được chuyển tới nhà máy chế tạo tấm thạch cao, và sức nóng cao độ từ quy trình chế tạo ấy sẽ được dùng để sưởi ấm các nhà kính, cũng như chất thải trong làng sẽ được xử lý và dùng để bón phân cho hoa trong các nhà kính. Đó

quả là một mạng lưới rất kín, một chu trình khép kín gồm nhiều vật liệu và năng lượng xoay chuyển trong tập thể này. Ở ngoài nhìn vào, xem ra không có gì là phế thải. Vì chúng không có gì phải bị chất đống hay đem chôn. Quả là rất thông minh.

Một nhà máy mạ kim loại ở Massachusetts cũng được tổ chức theo quy trình tương tự: người ta thêm vào các tiến trình xử lý công việc một chút thông minh bằng cách làm sạch nước sau khi sử dụng. Trước đây, nước chảy vào nhà máy từ các sông ngòi; sau khi dùng, người ta lại thải nước ra sông hay ra biển trở lại, với một số kim loại nặng trong đó. Còn bây giờ, sau khi hoàn thành quy trình công nghiệp, người ta lọc các chất bẩn trong nước, nghĩa là làm sạch nước để tái sử dụng. Nhờ đó nước được làm sạch hơn là khi mới lấy từ sông vào. Không kể việc tiết kiệm được tiền bạc nhờ sử dụng nước của chính nhà máy, người ta còn làm ra được các sản phẩm chất lượng hơn. Các kim loại nặng không phải chỉ được rút ra từ nước, mà được tái chế, bởi vì bây giờ người ta đã sử dụng các nguyên liệu ấy trở lại một cách nào đó. Không có ô nhiễm, không có chất thải.

Ý niệm thu hồi tất cả các nguyên liệu và năng lượng được gọi là sản xuất theo mạch đóng kín. Bởi vì không có cái gì lọt ra ngoài mạng kết nối rộng lớn mà bạn đã tạo ra. Hiện nay người ta đang áp dụng mô hình này cho nhiều quy trình khác, từ sắt thép, đến hóa chất và đủ mọi thứ. Hãng 3M đã có một dự án liên kết lớn nhằm thực hiện quy trình này trong các xí nghiệp của hãng. Và ai cũng thấy rõ điều ấy. Người ta vẫn tự hỏi tại sao trước đây không ai làm thế. Tuy nhiên, muốn thực hiện quy trình ấy, ta phải

có công nghệ để đo lường mọi sự, để lấy được các số lượng nhỏ và để làm cho quy trình trở nên khả thi về kinh tế qua việc làm cho các vật phẩm phù hợp với những người đang cần các sản phẩm phế thải ấy.

➤ Ông có tin rằng công nghiệp có thể hòa hợp với thiên nhiên không?

Tôi đã dành nhiều thời giờ để suy nghĩ riêng về vấn đề này kể từ khi viết quyển *Ngoài sự kiểm soát (Out of Control)*. Và tôi linh cảm rằng việc ấy có thể được. Tôi đã cố gắng nghĩ ra một số lý lẽ ủng hộ việc ấy, nhưng bằng chứng thì chưa tìm thấy, vì thế tôi chưa đặt bút viết. Đó mới chỉ là một điều theo trực giác tôi thấy là có thể thôi.

Trong xã hội hiện nay của chúng ta có một sự bất đồng sâu sắc giữa những người cho rằng thiên nhiên và công nghiệp là hai kẻ thù không đội trời chung và những người cho rằng hai bên có thể hòa hợp với nhau. Theo tôi đó chỉ là một giả định mà con người chúng ta vẫn chưa thực sự xem xét dựa trên những công nghệ mới. Chúng ta chưa cân nhắc xem có khả năng xây dựng được một kiểu công nghệ đưa ta tới một mức sống cao – gần với mức sống mà người phương Tây đang hưởng – cho hết mọi dân tộc, mà không làm xuống cấp môi trường sống hay làm hại các chủng loài của thiên nhiên. Nhiều người thấy rằng đó là một điều rất khó hình dung nó xảy ra như thế nào. Nhưng tôi lại không thấy có điều gì trong công nghệ cản trở việc ấy. Có thể từ đây đến lúc đó còn nhiều khó khăn, nhưng không phải là không thể được.

Một trong những điều mà chúng ta đang chứng kiến trong công nghệ hiện nay là chúng ta càng làm cho các quy trình mang tính sinh học bao nhiêu thì chúng càng an toàn cho con người và cho môi trường bấy nhiêu. Hiện nay người ta có khuynh hướng chung là lập ra các quy trình sản xuất ít nguy hiểm và ít độc hại hơn. Vì thế, có hy vọng rằng việc chế tạo hay sản xuất sẽ ngày càng thông minh hơn, nghĩa là sử dụng ít năng lượng, ít nước hơn và thải ra ít chất độc hại hơn; nói tóm lại, môi trường chúng ta sống sẽ được an toàn hơn.

Tuy nhiên, đó mới chỉ là một phần của vấn đề thiên nhiên và công nghiệp cùng tồn tại. Còn một vấn đề lớn hơn nữa, đó là sự giao thoa giữa môi trường tự nhiên và chính nền văn minh. Bởi chung có một điều chưa rõ là các hậu quả do việc xây dựng thành phố, thị trấn và đường sá ngay trong những khu vực thú vật và cây cối sinh sống sẽ như thế nào.

Theo tôi, cuối cùng thì công nghiệp không thể không đi theo một nào trạng mẫn tính sinh học và chấp nhận những phương thức làm việc mang tính sinh học. Bởi vì thiên nhiên dạy chúng ta biết cách làm chủ các phát minh, các tổ chức và quy trình càng ngày càng phức tạp của chúng ta. Nó còn dạy chúng ta biết cách sử dụng ít nguyên liệu hơn nhưng lại hoàn thành công việc tốt hơn. Thiên nhiên cũng dạy chúng ta rằng chúng ta không thể đẹp thế giới tự nhiên sang một bên để lấy chỗ cho công nghiệp và văn minh nếu không muốn gặp những hậu quả bi thảm.

➤ *Ông có điều gì cần khuyên những người kinh doanh khi họ suy nghĩ lại cho tổ chức của họ ở thế kỷ sau?*

Hầu hết các tổ chức và các sinh vật được tạo ra là để tăng và tối ưu hóa khả năng thích nghi, như để xem mình đã làm việc gì tốt và rồi làm tốt hơn. Nhưng trong nền kinh tế mới này – một cục diện thay đổi rất nhanh – điều quan trọng nhất không phải là tối ưu hóa những gì mình thực hiện, mà là phát hiện ra và quyết định nên làm gì. Nói cách khác, thăm dò cục diện mới này, tìm xem mình nên đứng đâu và bảo đảm rằng mình đang trèo lên đỉnh cao nhất, đỉnh cao thực sự chứ không phải một đỉnh điểm giả tạo, nói theo thuật ngữ của các nhà sinh học.

Như thế có nghĩa là bạn luôn luôn rướn lên cao và lên cao nữa. Bạn có cả một bộ máy giúp tối ưu hóa mọi thứ bạn làm, nhưng nếu kẹt lại trên một ngọn núi nhỏ, khi lên đến đỉnh, nhìn ra chung quanh mới thấy rằng mình đã leo nhầm núi. Cách núi mình đang đứng một dặm là một ngọn núi cao gấp hai lần.

Vấn đề này đặt ra cho ta hai thách thức. Một là phải học cách khảo sát toàn cảnh và bảo đảm rằng mình đã tìm ra ngọn núi cao nhất để leo – nghĩa là xác định đúng việc để làm. Sau đó, nếu bạn bỗng thấy mình đang ở trên đỉnh một ngọn núi không phải là ngọn núi bạn muốn trèo – một việc ta sẽ thường xuyên mắc phải – bạn phải biết cách quay lại, leo xuống. Nói cách khác, bạn phải xuống núi, băng qua sa mạc và leo lên ngọn núi cao nhất kia. Người ta gọi đó là bỏ rơi, là kết liễu một sản phẩm ngay tại đỉnh cao phát triển của nó. Đó là bỏ rơi máy tính lớn ngay lúc nó sinh lời nhất để chuyển qua máy tính cá nhân. Đó là quyết định, ngay lúc lợi tức của bạn đang từ phim trắng bạc, bạn dẹp hết để chuyển

sang kỹ thuật số. Đó là làm đủ mọi điều mà không ai có thể ngờ. Nhưng đó chính là cục diện mới ta đang nói.

Như vậy, có hai lời nhắn nhủ: thà khảo sát kỹ lưỡng để tìm ra đúng việc phải làm hơn là chỉ làm công việc cho đúng; thứ đến, phải có khả năng buông bỏ thành công khi đã leo tới tột đỉnh, quay lại và đi tiếp. Đây là những bước rất khó làm, vì chúng đi ngược lại khuynh hướng của hầu hết mọi tổ chức kinh doanh. Những bước này cũng thật nguy hiểm và cam go. Nhưng như các mô hình sinh học, điều này có thể có ích rất nhiều cho chúng ta: chúng giúp ta hiểu cách làm việc với cục diện kinh doanh mới. Chính sự hiểu biết này sẽ tạo ra thành công hay thất bại trong thế kỷ XXI.

Kevin Kelly

Kevin Kelly là biên tập viên tạp chí Wired và là thành viên Mạng kinh doanh toàn cầu (Global Business Network). Trước đây ông từng là chủ nhiệm kiêm chủ bút tạp chí Whole Earth Review, tờ báo nổi tiếng chuyên hải phía Tây. Kelly đã đưa ra nhiều quan điểm tiên phong về việc đưa công nghệ vào văn hóa, bao gồm Hội nghị Tỉn tặc (Hacker's Conference), thực tế ảo Cyberthon, và WELL, một cộng đồng trên mạng dùng làm khuôn mẫu cho việc gia tăng người sử dụng Internet. Quyển sách Ngoài sự kiểm soát (Out of Control) của ông nói về bình minh của thời đại công nghệ mới trong đó những hệ thống do con người sáng tạo (kể cả các công ty) đã tiến tới tình trạng các thực thể sống phức tạp, mà sinh học là hình ảnh ẩn dụ tốt nhất để hiểu cách kiểm soát thế giới của chúng ta.

Sách nên đọc

Out of Control: The new biology of machines, social systems and the economic world (1995) US: Addison-Wesley/UK: Fourth Estate.

TỦ SÁCH “KINH TẾ & PHÁT TRIỂN”

Do Thời báo Kinh tế Sài Gòn hợp tác xuất bản

ĐÃ XUẤT BẢN

(1) **Tái lập công ty** • Tác giả: Micheal Hammer và James Champy - Vũ Tiến Phúc dịch (In lần thứ sáu, tháng 2-2002)

(2) **Kinh tế Việt Nam - giai đoạn kinh tế chuyển đổi** • Luật sư Trần Du Lịch chủ biên (In lần thứ hai)

(3) **Kinh doanh vàng tại Thành phố Hồ Chí Minh - chính sách và giải pháp** • Tác giả: PTS Nguyễn Hữu Định

(4) **Chân dung những doanh nghiệp thành đạt** - Ấn bản năm 1996
• Chủ biên: Kỳ Sơn

(5) **Chân dung những doanh nghiệp thành đạt** - Ấn bản năm 1997
• Chủ biên: Kỳ Sơn

6. **Những giá trị xanh** • Tập sách ảnh kỷ yếu cuộc thi “Việt Nam - đời sống kinh tế, văn hóa, du lịch” lần thứ 2 - năm 1996

(7) **Kinh tế Việt Nam - trên đường phát triển** • Tác giả: TS Vũ Quang Việt

(8) **Công nghiệp hóa Việt Nam trong thời đại châu Á - Thái Bình Dương** • Tác giả: Gs. TS Trần Văn Thọ (In lần thứ hai, tháng 7-1998)

(9) **Kinh tế vĩ mô** • Tác giả: TS Nguyễn Ngọc Hồ (In lần thứ hai, tháng 7-1998)

10. **Tiếng Anh trong hoạt động kinh doanh** • Tác giả: Lê Văn Thái, Phạm Đình Phương, Nguyễn Văn Hiếu, Phạm Văn Nga (In lần thứ hai, tháng 10-1998)

(11) **Development of Farming Systems in the Mekong Delta of Vietnam**

• Editors: Võ Tông Xuân & Shigeo Matsui (tháng 7-1998)

(12) **Khủng hoảng tài chính - tiền tệ châu Á và ảnh hưởng đối với Việt Nam**

(13) **Phép lạ Trung Quốc: Chiến lược phát triển và cải cách kinh tế** • Tác giả: Justin Yifu Lin, Fang Cai & Zhou Li, Võ Tông Xuân và Nguyễn Quốc Thắng dịch (tháng 11-1998)

(14) **Toàn cảnh thị trường chứng khoán** • Tác giả: Nguyễn Ngọc Bích (In lần thứ hai, tháng 9-2000)

(15) **Tiếng Anh Lý Thú** • Tác giả: Nguyễn Văn Phú (In lần thứ hai, tháng 6-2000)

(16) **Châu Á - Từ khủng hoảng nhìn về thế kỷ 21** • Tác giả: Võ Tá Han, Trần Quốc Hùng, Vũ Quang Việt (In lần thứ hai, tháng 7-2000)

(17) **Hiệu quả đầu tư tại Thành phố Hồ Chí Minh** - Của Viện Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh (tháng 7-2000)

18. **Cẩm nang ISO 9000** (tháng 1-2001)

(*)19. **Quy hoạch và quản lý chiến lược công tác phòng chống lũ lụt trong thế kỷ 21** • Nhóm dịch thuật *Saigon Times Group* (tháng 6-2001)

(*)20. **Chân dung công chúng truyền thông** • Trần Hữu Quang (tháng 6-2001)

(*)21. **Đánh thức con rồng ngủ quên**

• Chủ biên: Phạm Đỗ Chí - Trần Nam Bình (In lần thứ hai, tháng 2-2002)

22. **Kỷ yếu xuất khẩu 2001 - Export directory** • (tháng 10-2001)

23. **Khởi nghiệp** • Nhiều tác giả (tháng 1-2002)

(*)24. **Trung Quốc - Nhìn lại một chặng đường phát triển**

• Tác giả: Jun Ma - Nguyễn Quốc Thắng & Hoàng Quốc Hùng dịch (tháng 1-2002)

(*)25. **Nhận diện nền kinh tế mới toàn cầu hóa**

• Trần Quốc Hùng - Đỗ Tuyết Khanh (tháng 1-2002)

(*)26. **Thử thách của hội nhập**

• Chủ biên: Phạm Đỗ Chí - Trần Nam Bình - Vũ Quang Việt (tháng 5-2002)

(*)27. **Hướng chuyển dịch cơ cấu kinh tế TPHCM**

• Viện Kinh tế TPHCM (tháng 6-2002)

(*)28. **Tư duy lại tương lai** • Nhiều tác giả - Rowan Gibson Biên tập

Vũ Tiến Phúc - Dương Thủy - Phí Hoàng dịch (tháng 7-2002)

Ghi chú: Những quyển có dấu (*) được thực hiện trong khuôn khổ hợp tác với VAPEC Thành phố Hồ Chí Minh.

☐ **Đĩa CD-Rom**

Chứa đựng toàn bộ nội dung các số báo *Thời báo Kinh tế Sài Gòn*, *Saigon Times Weekly*, *Saigon Eco* trong các năm '95, '96, '97, '98, '99, 2000, và 2001.

TỰ DUY LẠI TƯƠNG LAI

Người dịch: Vũ Tiến Phúc – Dương Thủy – Phi Hoàng

Chịu trách nhiệm xuất bản	: LÊ HOÀNG
Biên tập	: TRƯỜNG SƠN
Sửa bản in	: NGUYỆT QUỲNH
Bìa	: TRÍ ĐỨC
Kỹ thuật vi tính	: NGUYỄN KIM THẠCH

Nhà xuất bản Trẻ Thành phố Hồ Chí Minh

161b Lý Chính Thắng, Q.3, TP HCM

Điện thoại: 9316211 – 8465595 – 8465596 – 9317849

Fax: (84-8) 8437450 – Email: nxbtre@hcm.vnn.vn

Đại lý phát hành sách tại Hà Nội

40 Láng Hạ – Hà Nội – Điện thoại: (04) 8357444

Và các hiệu sách trên toàn quốc

Thực hiện liên doanh:

- Thời báo Kinh tế Sài Gòn
- Trung tâm Kinh tế châu Á – Thái Bình Dương (VAPEC)

In 2.000 cuốn, khổ 14 x 20 cm tại XN In Gia Định, Số 9D Nơ Trang Long Q. Bình Thạnh TP. HCM, ĐT: 8412644. Số đăng ký kế hoạch xuất bản: 665/1 - CXB. Do Cục Xuất bản cấp ngày 18.6.2002 và giấy trích ngang KHXB số: 654/2002. In xong và nộp lưu chiểu tháng 7 năm 2002.