- Bản e-book này do **Công ty DT Books** và **NXB Trẻ** đóng góp vào Thư viện Online
- Nghiêm cấm mọi hành vi sao chép, phát tán bản e-book này với mục đích thương mại hoặc các mục đích khác mà chưa được sự đồng ý của Đơn vị xuất bản/Tác giả.
- Hãy mua sách in hợp pháp để ủng hộ các Đơn vị xuất bản và các Tác giả

BUILT TO LAST. Copyright © 1994, 1997 by Jim Collins và Jerry I. Porras. All rights reserved.
Bản tiếng Việt do NXB Trẻ xuất bản theo hợp đồng nhượng quyền với James C. Collins and Jerry I. Porras Associates, qua Curtis Brown, Ltd.

XÂY DỰNG ĐỂ TRƯỜNG TỒN

JIM COLLINS
JERRY I. PORRAS

Nguyễn Dương Hiếu *dịch*

Chịu trách nhiệm xuất bản:	Ts. Quách Thu Nguyệt
Biên tập:	Thành Nam
Bìa:	Thùy Trinh
Sửa bản in:	Phạm Nguyễn
Kỹ thuật vi tính:	Thanh Hà

NHÀ XUẤT BẢN TRẺ
161B Lý Chính Thắng - Quận 3 - Thành phố Hồ Chí Minh
ĐT: 9316289 - 9316211 - 8465595 - 8465596 - 9350973
Fax: 84.8.8437450 - E-mail: nxbtre@ hcm.vnn.vn
Website: http://www.nxbtre.com.vn

CHI NHÁNH NHÀ XUẤT BẢN TRẺ TẠI HÀ NỘI
20 ngõ 91, Nguyễn Chí Thanh, Quận Đống Đa - Hà Nội
ĐT & Fax: (04) 7734544
E-mail: vanphongnxbtre@ hn.vnn.vn

Dành tặng Joanne và Charlene

MỤC LỤC

LỜI CẢM ƠN 7
LỜI NÓI ĐẦU 12
LỜI GIỚI THIỆU 15

CHƯƠNG MỘT
CÁI TỐT NHẤT TRONG NHỮNG CÁI TỐT NHẤT 33
CHƯƠNG 2
KHÔNG CHỈ LÀ "NGƯỜI BÁO GIỜ", MÀ PHẢI "TẠO RA ĐỒNG HỒ" 68
CHƯƠNG 3
HƠN CẢ LỢI NHUẬN 109
CHƯƠNG 4
GÌN GIỮ CÁI CỐT LÕI - THÚC ĐẨY SỰ TIẾN BỘ 166
CHƯƠNG 5
CÁC MỤC TIÊU ĐẦY THAM VỌNG VÀ THÁCH THỨC (BHAG) 184
CHƯƠNG 6
NÈN VĂN HÓA CÔNG TY MANG TÍNH NGHI THỨC CAO 226
CHƯƠNG 7
THỬ NHIỀU CÁCH VÀ GIỮ LẠI NHỮNG GÌ PHÙ HỢP 271
CHƯƠNG 8
PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ QUẢN LÝ TỪ NỘI BỘ 321
CHƯƠNG 9
KHÔNG BAO GIỜ HÀI LÒNG VỚI THÀNH QUẢ ĐẠT ĐƯỢC 349

CHƯƠNG 10
KẾT THÚC CỦA KHỞI ĐẦU 376
CHƯƠNG 11
XÂY DỰNG TẦM NHÌN VÀ HOÀI BÃO CỦA DOANH NGHIỆP 407
PHẦN KẾT
CÁC CÂU HỎI THƯỜNG GẶP 444

PHỤ LỤC 1
CÁC VẤN ĐỀ NGHIÊN CỨU 458
PHỤ LỤC 2
NGUỒN GỐC THÀNH LẬP CỦA CÁC CÔNG TY HÀNG ĐẦU
VÀ CÁC CÔNG TY SO SÁNH 469
PHỤ LỤC 3
CÁC BẢNG BIỂU 488

LỜI CẢM ƠN

Winston Churchill từng nói rằng viết một cuốn sách phải trải qua năm giai đoạn. Ở giai đoạn đầu tiên, nó chỉ là một thứ đồ chơi trong tay bạn. Nhưng đến giai đoạn cuối cùng, nó trở thành một tên bạo chúa muốn điều khiển cả cuộc đời bạn. Ngay khi bạn sắp sửa quy ngã và đầu hàng, bạn bỗng vùng lên giết chết tên bạo chúa và đưa cuốn sách của bạn đến với công luận. Đúng là như vậy! Nếu không có những con người tuyệt vời giúp đỡ chúng tôi trong việc hoàn thành cuốn sách này, tên bạo chúa kia đã có thể giành chiến thắng.

Người bạn, người đồng nghiệp Morten Hansen của chúng tôi đã đóng góp to lớn cho dự án này. Là một học giả Fulbright, ông phải tạm thời rời bỏ công việc ở Nhóm Tư vấn Boston trong sáu tháng để tham gia nhóm nghiên cứu Stanford với chúng tôi, trong thời gian này ông đóng vai trò quan trọng trong việc chọn lựa và phân tích các công ty so sánh. Sau khi chia tay với dự án, ông tiếp tục giữ liên lạc thường xuyên, liên tục thúc đẩy chúng tôi cố gắng thoát khỏi ràng buộc của những quan niệm cũ, tập trung chú ý vào những bằng chứng cụ thể, ngay cả khi chúng không

phù hợp với quan điểm trước đây của chúng tôi. Morten là một trong những trí thức trung thực nhất mà chúng tôi từng biết, ông không bao giờ cho phép chúng tôi sa ngã vào "cái bẫy" chủ quan trong khi nghiên cứu: căn bệnh chỉ nhìn thấy những gì chúng ta muốn thấy! Khi xây dựng và phát triển những ý tưởng sau cùng, chúng tôi luôn tự hỏi: "Liệu những điều này có đáp ứng được những 'tiêu chuẩn Morten' hay không?"

Darryl Roberts và Jose Vamos là trợ lý nghiên cứu của dự án trong nhiều năm, cùng thời gian đó họ còn làm nghiên cứu sinh tại Stanford. Darryl thực hiện công việc "giải mã cơ bản" đối với một số công ty chủ chốt trong danh sách như Merck, Johnson & Johnson, 3M và Philip Morris, đóng vai trò quan trọng trong việc điều tra lấy ý kiến từ các CEO, là người không thể thiếu trong việc kiểm tra các ý tưởng của chúng tôi. Jose đóng góp đáng kể trong các phân tích tài chính hỗ trợ cho công tác nghiên cứu. Chỉ riêng việc phân tích các *Báo cáo tài chính* và *Báo cáo thu nhập* của các công ty từ 1915 trở đi đã là một việc khổng lồ, tốn hết gần một năm tròn! Cả Darryl và Jose đã làm rất tốt nhiệm vụ của họ.

Chúng tôi cũng nhận được sự giúp đỡ và cộng tác vô cùng quý báu từ các trợ lý khác, đa số là các nghiên cứu sinh thạc sĩ và tiến sĩ ở Đại học Stanford, tham gia vào nhóm nghiên cứu trong khoảng thời gian dưới một năm. Chúng tôi xin trân trọng cảm ơn các bạn có tên sau đây: Tom Bennett, Chidam Chidambaram, Richard Crabb, Murali Dharan, Yolanda Alindor, Kim Graf, Debra Isserlis, Debbie

Knox, Arnold Lee, Kent Major, Diane Miller, Anne Robinson, Robert Silvers, Kevin Waddell, Vincent Yan, và Bill Youstra.

Chúng tôi còn nhận được sự hỗ trợ đắc lực từ các nhân viên thư viện Jackson tại Đại học Stanford: Betty Burton, Sandra Leone, Janna Leffingwell, và Suzanne Sweeney. Chúng tôi đặc biệt cảm ơn nhân viên thư viện Paul Reist vì những cố gắng tra cứu giúp chúng tôi các tài liệu liên quan ra đời cách nay hàng chục năm! Carolyn Billheimer từ công ty Dialog Information Services Inc, bằng tất cả khả năng đã hỗ trợ tích cực trong việc sắp xếp và phân loại các bài viết về các công ty hàng đầu. Linda Bethel, Peggy Crosby, Ellen DiNucci, Betty Gerhadt, Ellen Kitamura, Sylvia Lorton, Mark Shields, Karen Stock và Linda Taoka đã góp phần tích cực vào công việc hành chính trong suốt thời gian dự án. Ellen Kitamura sắp xếp hàng ngàn tài liệu một cách ngăn nắp vào các hồ sơ, giúp tiết kiệm được rất nhiều thời gian khi tra cứu. Linda Taoka phụ trách việc lên thời gian biểu hợp lý nhất cho dự án chúng tôi.

Chúng tôi hết sức cảm ơn các công ty hàng đầu và các công ty so sánh đã sẵn lòng cung cấp nhiều tài liệu (cả quá khứ và hiện tại) về công ty. Lời cảm ơn đặc biệt xin được gửi tới Karen Lewis (công ty HP) và Jeff Sturchio (công ty Merck). Karen đã dành nhiều ngày làm việc với một trợ lý của chúng tôi để xác định và giải thích cặn kẽ hàng trăm tài liệu về giai đoạn mới thành lập của công ty HP, giúp chúng tôi có được hiểu biết sâu sắc và đầy đủ về công ty, những hiểu biết hết sức quan trọng đối với tư duy nghiên cứu của chúng tôi. Jeff Sturchio - nhân viên quản lý các tài

liệu lưu trữ ở công ty Merck - giúp chúng tôi có được nhiều tài liệu lịch sử quan trọng, gồm cả những bản viết trên giấy da của George Merck - những bài viết đầu tiên của ông về tầm nhìn và hoài bão của công ty.

Một lời cảm ơn nữa xin gửi tới các bạn đã tham gia đọc và cho ý kiến về bản thảo của cuốn sách: Jim Adams (Đại học Stanford), Les Denend (Network General), Steve Denning (General Atlantic), Bob Haas (Levi Strauss), Bill Hannemann (Giro Sport Design), Dave Heenan (Theo Davies), Gary Hessenauer (General Electric), Bob Joss (Westpac Banking Corporation), Tom Kosnik (Đại học Stanford), Edward Leland (Đại học Stanford), Arjay Miller (Đại học Stanford), Mads Ovlisen (Novo Nordisk), Don Petersen (Ford), Peter Robertson (USC), T.J.Rodgers (Cypress Semiconductor), Jim Rosse (Freedom Communications), Ed Schein ((Đại học MIT), Harold Wagner (Air Products), Dave Witherow (PC Express), Bruce Woolpert (Granite Rock), và John Young (Hewlett-Packard). Những cố vấn tin cậy hàng đầu - các bà vợ yêu quý của chúng tôi Joanne Ernst và Charlene Porras - đã đọc và góp ý bản thảo ngay từ lúc mới in ra. Họ đã thực sự giúp đỡ chúng tôi trong những tháng ngày dài vất vả với công trình này. Chúng tôi thấy mình thật sự may mắn khi có những người vợ tuyệt vời như thế.

Người biên tập của HarperBusiness, bà Virginia Smith đã cùng làm việc cận kề với chúng tôi, biên tập và nhận xét từng chương của cuốn sách này, cho chúng tôi những chỉ dẫn quý báu để hoàn thiện chất lượng bản thảo. Quan trọng hơn, bà đã thật sự tin tưởng vào dự án, luôn khuyến khích,

động viên chúng tôi trong một thời gian dài. Chúng tôi đã cố gắng không để bà phải thất vọng về cuốn sách này.

Cuối cùng, thật khó mà tìm được một cố vấn, một đồng minh, một thân hữu tốt hơn người đại diện của chúng tôi: Peter Ginsberg từ công ty Curtis Brown Ltd,. Peter, bạn đã nhận ra giá trị của công trình này ngay cả từ trước khi chúng tôi có bản đề nghị thực hiện nó. Bạn đã đấu tranh vì chúng tôi, đã cho chúng tôi động lực lớn lao để theo đuổi công trình này. Thực sự nếu không có bạn thì không thể nào có cuốn sách như hiện nay. Xin mãi biết ơn bạn vì điều đó.

LỜI NÓI ĐẦU

Chúng tôi tin tưởng rằng các CEO, nhà quản lý, doanh nhân trên thế giới đều nên đọc quyển sách này. Các thành viên Hội đồng quản trị của công ty, nhà tư vấn, nhà đầu tư, nhà báo, sinh viên kinh tế, hay bất cứ ai quan tâm đến những doanh nghiệp, tập đoàn hàng đầu thế giới với những đặc tính của chúng, cũng nên đọc nó. Chúng tôi tuyên bố như vậy không phải vì chúng tôi là tác giả, mà chính bởi vì những bài học quý báu mà những doanh nghiệp hàng đầu này có thể đem lại cho chúng ta.

Theo chúng tôi được biết, việc nghiên cứu và viết ra một cuốn sách như thế này chưa từng được làm trước đây. Chọn ra một nhóm các công ty hàng đầu đã đứng vững qua thử thách của thời gian (năm thành lập trung bình vào khoảng 1897), chúng tôi nghiên cứu các công ty này trong sự so sánh với một nhóm các công ty so sánh với "tuổi đời" tương tự, nhưng không có được mức thành công như những công ty hàng đầu kể trên. Chúng tôi quan sát họ từ khi khởi nghiệp, khi đạt quy mô trung bình, khi đạt quy mô lớn. Chúng tôi quan sát khi họ thảo luận, thương thuyết, tồn tại qua những thay đổi lớn của thế giới: đại chiến thế

giới, cuộc suy thoái, cách mạng công nghệ, những thay đổi văn hóa. Trong suốt quá trình nghiên cứu, chúng tôi lặp đi lặp lại câu hỏi: "Cái gì tạo nên sự khác biệt của những công ty hàng đầu so với những công ty khác?"

Chúng tôi muốn vượt qua những lời lẽ khoa trương và thời thượng về quản trị ngày nay. Chúng tôi quyết tâm tìm ra những nguyên tắc quản trị bất biến theo thời gian, những nguyên tắc đã tạo ra những công ty thành công vượt bậc và rực rỡ. Trên con đường nghiên cứu chúng tôi nhận ra rằng rất nhiều những phương pháp quản trị mới mẻ, cải tiến hôm nay thực ra chẳng có gì mới cả. Đa số những ngôn từ thời thượng kiểu như "quyền làm chủ nhân viên", "sự trao quyền", "phát triển liên tục", TQM, "tầm nhìn chung", "giá trị chia sẻ", v.v... hóa ra chỉ là những khái niệm được cập nhật lại từ những cái, trong một số trường hợp, ra đời từ thế kỷ XIX.

Tuy nhiên nhiều điều chúng tôi tìm thấy đã khiến chúng tôi kinh ngạc. Các huyền thoại sụp đổ. Các khuôn mẫu truyền thống cũng vậy. Có khi chúng tôi cảm thấy lạc hướng, khi có những chứng cứ đánh thẳng vào các quan niệm và kiến thức trước đây. Chúng tôi phải học cách quên, phải vứt bỏ ra khuôn mẫu cũ để xây dựng những khuôn mẫu mới, đôi khi từ căn bản! Nghiên cứu tốn mất sáu năm. Nhưng khoảng thời gian dài đó quả là đáng giá đến từng phút một!

Khi nhìn lại công trình của mình, chúng tôi nhận ra rõ ràng hơn hết điều này: hầu như ai cũng có thể xây dựng một doanh nghiệp hàng đầu. Đại đa số các nhà quản lý ở

mọi cấp độ có thể học và áp dụng những bài học từ những công ty hàng đầu. Theo chúng tôi, từ nay chúng ta có thể từ bỏ những quan niệm sai lầm rằng "quỹ đạo của phát triển" của một công ty phụ thuộc vào việc nó được dẫn dắt bởi một số nhà lãnh đạo có phẩm chất đặc biệt và siêu hạng mà những người khác không thể học hoặc với tới được.

Chúng tôi hy vọng các bạn sẽ gặt hái được nhiều điều từ cuốn sách này. Với hàng trăm ví dụ cụ thể, chúng tôi hy vọng có thể thúc đẩy các bạn có những hành động ngay trong tổ chức của mình. Chúng tôi hy vọng những khái niệm và khuôn mẫu của chúng tôi sẽ in sâu vào trí óc bạn, giúp bạn có những suy nghĩ đúng đắn trong kinh doanh. Chúng tôi hy vọng bạn có thể thu được những kiến thức bổ ích và tiếp tục truyền cho những người khác. Trên hết, chúng tôi mong bạn có được sự tự tin và cảm hứng rằng những bài học ở đây không chỉ áp dụng cho người khác. Chính bạn có thể học và áp dụng chúng. Chính bạn có thể xây dựng nên một công ty hàng đầu.

JCC VÀ JIP
Stanford, California
3-1994

LỜI GIỚI THIỆU

Vào ngày 14-03-1994, chúng tôi đưa bản thảo sau cùng của cuốn *Xây Dựng Để Trường Tồn* cho nhà xuất bản. Như tất cả những tác giả khác, chúng tôi có những hy vọng và ước mơ cho công trình của mình, song không bao giờ chúng tôi cho phép những hy vọng đó trở thành võ đoán bình thường. Chúng tôi biết rằng để có được một quyển sách thành công, phải có đến 10 hay 20 cuốn sách khác bằng hoặc hơn nó chìm dần vào quên lãng! Hai năm sau, khi viết lời giới thiệu cho lần xuất bản này, chúng tôi thật sự kinh ngạc trước thành công của cuốn sách: hơn 40 lần xuất bản trên toàn thế giới, được dịch ra 13 ngôn ngữ, là cuốn sách bán chạy nhất ở Bắc Mỹ, Nhật Bản, Nam Mỹ và nhiều nước châu Âu khác.

Có nhiều cách đánh giá mức độ thành công của một cuốn sách, song theo chúng tôi điều quan trọng nhất là chất lượng độc giả của nó. Xuất hiện trước tiên trên hàng loạt tờ báo, tạp chí, cuốn sách này mau chóng có được một số lượng độc giả và gây ra một chuỗi phản ứng dây chuyền theo kiểu truyền miệng. Và đây, độc giả chính là điều quan trọng nhất. Cái gì là giá trị thực sự của một cuốn sách?

Thuvienonline

Hoàn toàn không phải là giá bìa của nó. Đối với một người bận rộn, giá cả của một cuốn sách chẳng là gì cả so với thời gian cần để đọc và hiểu nó, nhất là đối với những cuốn sách hình thành trên nghiên cứu và ý tưởng như cuốn sách của chúng tôi. Đa số mọi người không đọc hết các cuốn sách mà họ mua. Do đó chúng tôi không chỉ ngạc nhiên về số người đã mua, mà còn về số người đã thực sự *đọc* nó. Rất nhiều người bận rộn, từ các CEO và các nhà quản trị cao cấp cho đến những doanh nhân tham vọng, lãnh đạo các tổ chức phi lợi nhuận, các nhà đầu tư, nhà báo, nhà quản lý trẻ, tất cả đều đã dành cho *Xây Dựng Để Trường Tồn* một chút thời gian, nguồn tài nguyên quý giá nhất của họ.

Theo chúng tôi, lượng độc giả to lớn của cuốn sách này là do bốn nguyên nhân cơ bản. *Một là, ý tưởng xây dựng một công ty to lớn và trường tồn thực sự đã gây cảm hứng cho rất nhiều người.* Chúng tôi đã gặp nhiều nhà quản trị trên thế giới, họ đều khao khát tạo ra một điều gì đó to lớn hơn, lâu dài hơn bản thân họ - đó là một tổ chức với những giá trị trường tồn theo thời gian, một tổ chức tồn tại không chỉ để kiếm lợi nhuận, chịu được thử thách của thời gian do có khả năng liên tục tự đổi mới từ bên trong.

Không chỉ ở các nhà lãnh đạo các tập đoàn kinh doanh lớn, chúng tôi nhận thấy động cơ trên ở cả những nhà quản lý các doanh nghiệp vừa và nhỏ. Những con người như David Packard, George Merck, Walt Disney, Masaru Ibuka, Paul Galvin và William McKnight - những người được xem như Thomas Jefferson và James Madison của giới doanh nhân - thật sự đã đặt ra một loạt các tiêu chuẩn về giá trị

và mức độ thành công cho rất nhiều người khác cố gắng noi theo. Rõ ràng là Packard và những "đại gia" khác không phải là những "người khổng lồ" ngay từ lúc khởi đầu, ngược lại, họ cũng có những khởi nghiệp khiêm tốn như bao người khác, rồi từ những doanh nghiệp nhỏ bé họ đã lập nên được những tập đoàn thành công và trường tồn nhất trên thế giới. Một lãnh đạo của một công ty nhỏ đã nói: "Những điều họ đã làm và đạt được cho chúng tôi sự tự tin và cả hình mẫu để noi theo."

Hai là, những người thực sự quan tâm đến kinh doanh luôn tìm kiếm những nguyên tắc cơ bản đã được thử thách qua thời gian, họ không mấy quan tâm đến những khái niệm, hình mẫu về quản trị mang tính thời thượng, nhất thời. Thế giới đang thay đổi với một tốc độ chóng mặt, nhưng điều đó không có nghĩa là con người không nên tiếp tục tìm kiếm những giá trị cơ bản đã được thử thách qua thời gian! Ngược lại, hơn bao giờ hết người ta rất cần những giá trị ấy. Tất nhiên là chúng ta luôn cần tìm kiếm những ý tưởng và giải pháp mới - các khám phá và phát minh chẳng phải đã thúc đẩy sự tiến bộ của loài người đó sao? Tuy nhiên, vấn đề chính đối với các tổ chức ngày nay không phải là thiếu các ý tưởng quản trị mới (ngược lại, có quá nhiều ý tưởng như thế!), mà chủ yếu là ở chỗ thiếu hụt các nguyên tắc, giá trị cơ bản cũng như sự thất bại trong việc áp dụng các nguyên tắc ấy. Bằng cách trở về với các nguyên tắc cơ bản, các nhà quản lý sẽ đóng góp được nhiều hơn cho tổ chức của họ, hơn là chạy theo các ý tưởng thời thượng, mới mẻ về quản trị.

Ba là, với những khái niệm trong Xây Dựng Để Trường Tồn, *các nhà quản lý có thể thực hiện những thay đổi trong giai đoạn chuyển tiếp mà không cần phá bỏ nền tảng ban đầu của công ty (hoặc trong một số trường hợp, các khái niệm này giúp xây dựng các nền tảng đó từ đầu).* Trái với suy luận thông thường, để đáp lại sự thay đổi từ thế giới bên ngoài, câu hỏi đặt ra *không phải* là "Chúng ta nên thay đổi như thế nào?" mà phải là "Chúng ta đại diện cho cái gì, và tại sao chúng ta tồn tại?". Chỉ điều đó không nên thay đổi. Còn lại, có thể thay đổi mọi thứ khác. Nói một cách khác, các công ty hàng đầu phải phân biệt rất rõ các giá trị cốt lõi và các mục tiêu dài hạn (là những yếu tố không bao giờ thay đổi) với các chiến lược kinh doanh và thực hành hoạt động (là những yếu tố cần thay đổi để thích ứng với điều kiện bên ngoài). Điều này trở nên đặc biệt quan trọng đối với các tổ chức khi gặp những thay đổi lớn, như công ty về quốc phòng Rockwell trong thời gian chiến tranh lạnh kết thúc, công ty hàng tiêu dùng Southern Company trong thời kỳ thả nổi giá cả, công ty sản xuất thuốc lá UST trong điều kiện phong trào phản đối hút thuốc lá ngày càng tăng trên thế giới, hay công ty gia đình như Cargill trong thời gian bắt đầu có những nhà lãnh đạo từ bên ngoài tham gia, những công ty với những nhà lãnh đạo huyền thoại như Advanced Micro Devices và Microsoft cần vượt qua cái bóng của những con người tài ba đó v.v...

Ngay cả những công ty hàng đầu mà chúng tôi nói tới trong cuốn sách này cũng cần thường xuyên phải tự nhắc

nhớ bản thân về sự phân biệt rõ ràng giữa những điều cốt lõi và những điều không cốt lõi, những cái không bao giờ thay đổi được và những cái cần thay đổi. Một ví dụ, các lãnh đạo của tập đoàn Hewlett-Packard luôn nhấn mạnh tầm quan trọng của sự phân biệt này, giúp cho mọi người thấy rằng mọi thay đổi trong cách vận hành, các chuẩn văn hóa và chiến lược kinh doanh đều không có nghĩa là làm mất đi tinh thần của "HP Way" - "Đường lối của HP." So sánh công ty với con quay hồi chuyển, báo cáo thường niên của HP vào năm 1995 đã nhấn mạnh ý này: "Con quay hồi chuyển được sử dụng để giữ thăng bằng cho tàu thủy, máy bay và vệ tinh suốt một thế kỷ qua, bằng cách kết hợp sự bền vững của một bánh xe bên trong với chuyển động tự do của một khung. Tương tự, những đặc tính bền vững của HP dẫn dắt, hướng dẫn chúng ta vừa dẫn dắt thị trường, vừa thích ứng được với những thay đổi trong công nghệ và thị trường." Johnson & Johnson sử dụng quan

niệm này như một thách thức với cấu trúc tổ chức của họ, nhằm đổi mới các quy trình hoạt động trong lúc vẫn giữ vững các ý tưởng cốt lõi, các tư tưởng cốt lõi nêu trong bản Tín điều (Credo) của tập đoàn. Còn ở tập đoàn 3M, họ có một quyết định gây ngạc nhiên lớn cho giới kinh doanh: bán hết các bộ phận không có khả năng cải tiến của công ty, qua đó tập trung củng cố mục đích lâu dài của họ, đó là giải quyết các vấn đề chưa được giải quyết bằng những cải tiến. Thật sự nếu có một bí quyết ở những công ty vĩ đại và trường tồn thì đó chính là khả năng quản lý những thay đổi và sự liên tục - một điều cần phải được bắt buộc thực hiện một cách có ý thức, ngay ở những công ty hàng đầu trên thế giới.

Bốn là, các công ty hàng đầu có thể xem cuốn sách của chúng tôi như là một sự khẳng định và công nhận cho các phương pháp kinh doanh của họ. Cuốn sách này chỉ mới nói tới một số công ty hàng đầu, trong khi thực tế có rất nhiều công ty đạt tầm cỡ như vậy, thuộc đủ mọi loại lớn, nhỏ, công ty nhà nước và công ty tư nhân, công ty nổi tiếng và ít tiếng tăm v.v... Có thể kể thêm một số công ty hàng đầu không nằm trong nghiên cứu của chúng tôi như Coca-Cola, LL.Bean, Levi Strauss, McDonald's, McKinsey và State Farm v.v... các công ty như Nike - chưa đủ điều kiện về thời gian - cũng có thể được xem như gần đủ điều kiện để lọt vào danh sách này. Ngoài ra, còn rất nhiều công ty ít tiếng tăm hơn (ít nhiều mang tính "ẩn dật", tách biệt), nhưng cũng là những công ty hàng đầu. Danh sách này gồm cả những công ty lâu năm như Cargill, Edward D. Jones, Fannie

Mae, Granite Rock, Molex và Telecare... cho đến những công ty mới nổi lên như Bonneville Intl, Cypress, GSD& M, Landmark Communications, Manco, MBNA, Taylor Corporation, Sunrise Medical và WL Gore v.v... Báo chí nói chung thường có khuynh hướng dẫn dắt chúng ta quan tâm đến các công ty nổi tiếng ngay cả khi chúng thành công hay thất bại. Tuy nhiên vẫn có những công ty khác chỉ quan tâm đến các nguyên tắc cơ bản, tránh sự quan tâm của dư luận, âm thầm tạo ra việc làm, đóng góp cho xã hội. Chúng tôi cảm thấy lạc quan rằng có nhiều công ty như vậy mà vẫn có được các vị trí vững chắc trên thương trường.

XÂY DỰNG ĐỂ TRƯỜNG TỒN TRONG MỘT MÔI TRƯỜNG TOÀN CẦU, ĐA VĂN HÓA

Do mười bảy trong số mười tám công ty hàng đầu được nghiên cứu ở đây có trụ sở chính đặt tại Mỹ, thoạt tiên, chúng tôi có chút băn khoăn về việc các khái niệm cơ bản được bàn tới ở đây được áp dụng ở các quốc gia khác như thế nào. Sau khi xuất bản cuốn sách này, chúng tôi nhận ra rằng những khái niệm cơ bản trong nghiên cứu của chúng tôi đã được áp dụng rộng rãi trên thế giới, trong các môi trường văn hóa khác nhau. Bản thân các tác giả đã đi rất nhiều nơi trên thế giới (có lẽ chỉ trừ... Nam Cực!) để tham gia các hội thảo, thuyết trình cũng như làm việc với nhiều công ty khác nhau. Chúng tôi đã làm việc ở một loạt các quốc gia với nền văn hóa khác nhau, có thể kể ra ở đây

Argentina, Úc, Brazil, Chile, Colombia, Đan Mạch, Phần Lan, Đức, Hà Lan, Israel, Ý, Mexico, New Zealand, Philippines, Singapore, Nam Phi, Thụy Sĩ, Thái Lan và Venezuela. Và tuy chúng tôi chưa có điều kiện đi nhiều nơi ở châu Á, chính ở đây cuốn sách này đã được đón nhận nồng nhiệt, với các bản dịch ra tiếng Hoa, tiếng Nhật và tiếng Hàn.

Mong ước tạo nên một công ty lớn không chỉ là của giới doanh nghiệp Mỹ, mà còn là của rất nhiều doanh nhân trên thế giới. Các nhà lãnh đạo kinh doanh ở khắp nơi đều hiểu được tầm quan trọng của các giá trị vĩnh cửu và những mục đích vượt ra ngoài việc tạo ra lợi nhuận thông thường. Họ cũng cho thấy sự quyết tâm, thôi thúc phát triển như những nhà kinh doanh Mỹ ở các tập đoàn hàng đầu. Chúng tôi có thể kể ra ở đây việc áp dụng BHAG ở Brazil, nền văn hóa doanh nghiệp mang tính nghi thức cao ở Scandinavia, chiến lược "thử nhiều thứ và giữ lại những cái có giá trị" ở Israel, sự cố gắng tự hoàn thiện liên tục ở Nam Phi. Khắp nơi, những tổ chức thành công nhất đều dành sự quan tâm đặc biệt đến sự nhất quán và sự liên kết.

Việc chúng tôi chọn nghiên cứu các công ty Mỹ trong công trình này đơn thuần chỉ thể hiện phương pháp nghiên cứu mà thôi (chúng tôi lập ra danh sách các công ty hàng đầu từ việc nghiên cứu, tiếp xúc với 700 CEO của các công ty trên toàn nước Mỹ). Ngoài ra, còn nhiều công ty hàng đầu đầy triển vọng ở các quốc gia khác, chẳng hạn như FEMSA ở Mexico, Husky ở Canada, Odebrecht ở Brazil, Honda ở Nhật Bản, Sun International ở Anh v.v... Trong một sáng

kiến nghiên cứu mới đây (theo mẫu của *Xây Dựng Để Trường Tồn*) để kiểm tra các ý tưởng một cách có hệ thống ở châu Âu, Jerry I. Porras (cùng với OCC - một công ty tư vấn châu Âu) đã xác định được mười tám công ty hàng đầu ở châu Âu gồm: ABB, BMW, Carrefour, Daimler Benz, Deutsch Bank, Ericsson, Fiat, Glaxo, ING, L'Oréal, Marks & Spencer, Nestlé, Nokia, Philips, Roche, Shell, Siemens và Unilever.

Chúng tôi cũng thấy rằng các khái niệm này cũng được áp dụng trong các công ty đa quốc gia, công ty toàn cầu, nơi tập trung nhiều nền văn hóa trong một tổ chức. Một công ty hàng đầu sẽ có sự phân biệt giữa cách vận hành và chiến lược kinh doanh (khác nhau từ quốc gia này sang quốc gia khác) với các giá trị và mục tiêu căn bản (mang tính chất chung và lâu dài trong công ty, dù ở bất cứ thị trường kinh doanh thuộc quốc gia nào). Một tập đoàn hàng đầu sẽ "xuất khẩu" những giá trị và mục đích của nó đến các quốc gia mà nó kinh doanh, đồng thời điều chỉnh các hoạt động và chiến lược kinh doanh cho phù hợp với các chuẩn mực văn hóa địa phương và các điều kiện thị trường cụ thể. Ví dụ, Wal-Mart sẽ xuất khẩu giá trị cốt lõi "khách hàng là số một" đến toàn bộ các chi nhánh của họ ở nước ngoài, song không cần xuất khẩu những khẩu hiệu mà các nhân viên ở Mỹ phải hô to hàng ngày (đây chỉ là một tập quán văn hóa để củng cố giá trị cốt lõi của công ty tại Mỹ mà thôi).

Với công việc tư vấn của mình, chúng tôi đã giúp các công ty đa quốc gia tìm ra và xây dựng một tư tưởng cốt

lõi thống nhất trong toàn công ty, mang tính toàn cầu. Tại một công ty hoạt động ở hai mươi tám quốc gia, hầu hết các nhà quản lý (một nhóm người rất hoài nghi) không tin rằng có thể tìm ra một loạt các giá trị cốt lõi và một mục đích chung vừa có ý nghĩa, vừa mang tính toàn cầu, phổ quát. Trải qua một quá trình tự tìm hiểu và xem xét, bắt đầu bằng việc từng nhà quản lý suy nghĩ về những giá trị cốt lõi mà họ mang tới cho công việc, cuối cùng nhóm này đã tìm ra và chia sẻ một tập hợp các giá trị cốt lõi của công ty. Họ cũng quyết định được các bước triển khai cụ thể nhằm tạo ra sự liên kết và đem các giá trị này tới cả hai mươi tám quốc gia mà họ đang kinh doanh một cách nhất quán nhất. Rõ ràng trong trường hợp này những nhà lãnh đạo không đặt ra những giá trị và mục đích mới, họ chỉ khám phá ra những điều chung trước đây không thấy được do thiếu sự liên kết và đối thoại. "Lần đầu tiên trong vòng 15 năm tôi ở đây" - một nhà lãnh đạo nói - "tôi mới thấy được chúng ta có điểm chung. Thật tốt đẹp khi biết rằng các đồng nghiệp của bạn trên mọi miền trái đất cùng chia sẻ với bạn các nguyên tắc và ý tưởng cơ bản của công ty, dù phương pháp làm việc và chiến lược kinh doanh có thể rất khác nhau. Sự đa dạng là một sức mạnh thật sự khi nó được hình thành trên sự cùng hiểu biết rõ: Chúng ta đại diện cho cái gì, tại sao chúng ta tồn tại. Giờ đây chúng tôi phải làm sao để điều này lan tỏa khắp tổ chức của chúng tôi và trường tồn theo thời gian."

Khi vận hành tốt nhất (không phải điều này lúc nào cũng xảy ra), các công ty hàng đầu không bao giờ từ bỏ các giá

trị cốt lõi và các tiêu chuẩn hoàn thành công việc của họ, dù họ đang kinh doanh ở nền văn hóa nào đi nữa. Một CEO của một tập đoàn hàng đầu (với lịch sử hơn một trăm năm, tài sản lên tới hàng tỷ đôla) cho biết: "Chúng tôi tốn nhiều thời gian hơn để tạo lập kinh doanh ở một môi trường văn hóa mới, nhất là khi gặp khó khăn trong việc tìm ra những con người phù hợp với hệ thống các giá trị của chúng tôi (ví dụ như ở Trung Quốc và Nga, nơi mà tham nhũng và dối trá tràn lan). Vì vậy, chúng tôi sẽ khởi đầu chậm chạp, và chỉ 'tăng tốc' khi đã tìm được những nhân sự có thể gìn giữ và ủng hộ các tiêu chuẩn của tập đoàn. Chúng tôi sẵn sàng bỏ qua những cơ hội kinh doanh nếu những cơ hội này bắt buộc chúng tôi từ bỏ những nguyên tắc của mình. Chúng tôi vẫn tồn tại qua hơn một trăm năm, tăng quy mô gấp đôi cứ sau mỗi 6-7 năm, trong khi đa số các đối thủ cạnh tranh trong vòng năm mươi năm lại đây thậm chí đã không còn tồn tại nữa. Tại sao? Bởi vì chúng tôi luôn giữ vững nguyên tắc: Không bao giờ sử dụng thủ đoạn thay vì tiêu chuẩn. Chúng tôi có cái nhìn dài hạn trong mọi lĩnh vực. Luôn luôn là như vậy!"

XÂY DỰNG ĐỂ TRƯỜNG TỒN BÊN NGOÀI PHẠM VI DOANH NGHIỆP

Do đã giới hạn việc nghiên cứu trong phạm vi các tổ chức kinh tế (hoạt động vì lợi nhuận), chúng tôi đã không lường

trước được những ảnh hưởng của công trình đối với những người bên ngoài giới doanh nhân. Sau khi xuất bản, chúng tôi nhận thấy tác phẩm này không chỉ là một cuốn sách kinh doanh, mà còn là một cuốn sách về việc xây dựng các tổ chức trường tồn thuộc bất kỳ loại hình nào khác! Rất nhiều người không nằm trong giới doanh nhân đã tìm thấy ở đây những khái niệm rất có giá trị. Những người này bao gồm từ các tổ chức như Hội Ung thư Mỹ (American Cancer Society) đến các trường học phổ thông và cao đẳng, đại học, nhà thờ, các đội nhóm, các Chính phủ, thậm chí nhiều gia đình và các cá nhân.

Chẳng hạn như rất nhiều tổ chức chăm sóc sức khỏe đã thấy được tầm quan trọng của việc phân biệt các giá trị cốt lõi với các thực hành và chiến lược; điều này giúp họ duy trì được ý thức nhiệm vụ mang tính xã hội của tổ chức trong lúc vẫn có thể điều chỉnh cho phù hợp với các thay đổi và cạnh tranh từ thế giới bên ngoài. Một cách tương tự, một thành viên Hội đồng quản trị của một trường đại học cũng phân biệt giá trị cốt lõi, bất biến của tự do trí thức với những cách thực hành giảng dạy cụ thể. Ông giải thích: "Sự phân biệt này là rất quan trọng, giúp tôi thực hiện những thay đổi cần thiết đối với hệ thống giảng dạy đã trở nên cũ kỹ mà vẫn giữ được những tư tưởng cốt lõi của nhà trường."

Một khái niệm khác, khái niệm "tạo đồng hồ" (clock building) cho các tổ chức có nền văn hóa mang tính nghi thức cao, giúp các tổ chức này vượt qua sự lệ thuộc vào hình ảnh các nhà sáng lập ban đầu, cũng đã giúp ích cho nhiều tổ chức xã hội khác nhau. Một trong số đó là City

Year, một chương trình dịch vụ cộng đồng khuyến khích hàng trăm thanh niên tham gia một năm vào các dự án cải thiện các thành phố ở Mỹ - một đội quân "gìn giữ hòa bình" tại địa phương. Giống như nhiều tổ chức xã hội khác, City Year có nguồn gốc từ người sáng lập với những động cơ phục vụ xã hội mạnh mẽ. Alan Khazei, một trong những nhà sáng lập, mong muốn rằng tinh thần, nhiệt huyết phục vụ sẽ trở nên đặc tính của bản thân tổ chức này, không phụ thuộc vào hình ảnh bất cứ ai, kể cả chính ông ta. Ông ta đã chuyển từ việc xây dựng hình ảnh xã hội sang việc xây dựng một tổ chức với mục tiêu xã hội dài hạn - tức là chuyển từ "người báo giờ" (time teller) sang thành "người tạo đồng hồ" (clock builder). Các tổ chức mang tính xã hội thường bắt đầu hình thành để giải quyết một vấn đề nào đó, cũng như đa số các công ty thường bắt đầu từ một ý tưởng kinh doanh hoặc một cơ hội thị trường nhất định. Nhưng, cũng giống như việc mọi ý tưởng to tát đến mấy, mọi cơ hội thị trường cuối cùng đều cổ hủ lỗi thời, mục tiêu thành lập của một tổ chức xã hội có thể được thực hiện hoặc trở nên không còn phù hợp nữa. Như vậy, việc tìm ra một mục đích sâu sắc và trường tồn, vượt trên mục đích ban đầu, sẽ là quan trọng sống còn để xây dựng một tổ chức tồn tại lâu dài.

Về mặt khái niệm, chúng tôi không thấy có mấy khác biệt giữa các doanh nghiệp hàng đầu và các tổ chức phi lợi nhuận hàng đầu. Cả hai đều cần vượt lên khỏi sự phụ thuộc vào một nhà lãnh đạo hay một ý tưởng cụ thể, dù là to lớn đến thế nào đi nữa. Cả hai đều phụ thuộc, dựa vào

một bộ giá trị cốt lõi, lâu dài, một mục tiêu dài hạn vượt lên mục tiêu tìm kiếm lợi nhuận đơn thuần. Cả hai đều cần thay đổi trong một thế giới đang thay đổi, nhưng vẫn phải giữ gìn những giá trị cốt lõi và mục tiêu cơ bản. Cả hai đều được hưởng lợi từ một nền văn hóa tổ chức có tính nghi thức cao và sự quan tâm đến việc lập kế hoạch cho sự kế thừa. Cả hai đều cần có những cơ chế để phát triển: các mục tiêu lớn, những thử nghiệm và bản lĩnh doanh nghiệp, sự liên tục tự hoàn thiện. Cả hai đều cần tạo ra sự liên kết nhất quán, vững chắc trong nội bộ để gìn giữ các giá trị và mục tiêu cốt lõi, và để thúc đẩy sự tiến bộ. Tất nhiên, cấu trúc, chiến lược, động lực cạnh tranh là rất khác nhau giữa hai loại tổ chức trên. Nhưng bản chất của việc làm thế nào để xây dựng nên một tổ chức, thể chế trường tồn, vĩ đại thì lại hoàn toàn không khác nhau.

Chúng tôi cũng bắt đầu xem xét cách thức áp dụng những khái niệm trong *Xây Dựng Để Trường Tồn* ở mức độ xã hội / Chính phủ. Ví dụ: Nhật và Israel là hai quốc gia đã rất có ý thức xây dựng các xã hội kết dính với các ý thức về giá trị và mục tiêu cốt lõi, với các cơ chế liên kết, và các mục tiêu to lớn, táo bạo mang tầm quốc gia (national BHAG). Nhà sử học Barbara Tuchman, trong cuốn sách *Thực hành lịch sử* đã viết: "Với tất cả những vấn đề của mình, Israel có một lợi thế: ý thức về mục tiêu. Người Israel có thể không giàu có, dư giả, hay có một cuộc sống êm ả, nhưng họ có cái mà sự dư giả đã bóp nghẹt, đó là động cơ." Động cơ này không phụ thuộc vào sự hiện diện của một lãnh tụ vĩ đại nào đó, mà nó

nằm ngay trong cấu trúc của xã hội Israel, được tăng cường mạnh mẽ bởi những cơ chế liên kết như nghĩa vụ quân sự toàn dân. Một ký giả hàng đầu người Israel đã nói: "Không giống như đa số các quốc gia khác, chúng tôi có một mục tiêu lâu dài mà mọi người dân đều biết: đó là tạo nên nơi định cư an toàn cho mọi người Do Thái trên thế giới."

Ở Mỹ, chúng ta có một hệ thống các giá trị cốt lõi, được phát biểu rõ ràng và đẹp đẽ trong bản *Tuyên ngôn Độc lập* và *Diễn văn Gettysburg,* nhưng vẫn cần tìm hiểu rõ hơn về những mục tiêu cơ bản. Trong lúc đại đa số công dân Israel có thể trả lời bạn tại sao Israel tồn tại, chúng tôi e rằng không thể tìm thấy sự kết dính tương tự ở xã hội Hoa Kỳ ngày nay. Có lẽ đa số dân Mỹ sẽ bối rối khi phân biệt giá trị cốt lõi, bất biến theo thời gian của đất nước này với những thực hành, cấu trúc và chiến lược của họ... Chẳng hạn, việc không kiểm soát súng trong dân cư là một giá trị cốt lõi hay chỉ là một biện pháp thực hành? Hành động khẳng định là một giá trị cốt lõi hay chỉ là một chiến lược? Ở tầm quốc gia, chúng ta cần áp dụng quan niệm "Giữ gìn cái cốt lõi, khuyến khích sự tiến bộ" nhằm phân biệt các giá trị cốt lõi với các thực hành và chiến lược, nhằm tạo ra những thay đổi có lợi trong khi vẫn giữ được các lý tưởng quốc gia.

Cuối cùng và có lẽ là hấp dẫn nhất, chúng tôi được biết rằng có rất nhiều người cảm thấy các khái niệm cơ bản của cuốn sách rất hữu dụng đối với cá nhân và gia đình họ... Nhiều người đã áp dụng các khái niệm Âm-Dương trong "Gìn giữ cái cốt lõi, khuyến khích sự tiến bộ" vào các vấn

đề nhân sinh cơ bản như tự định hình và làm mới bản thân. "Tôi là ai? Tôi đại diện cho cái gì? Mục tiêu của tôi là gì? Làm cách nào giữ được cái tôi trong một thế giới hỗn loạn và không thể dự đoán ngày nay? Làm cách nào tôi có thể truyền ý nghĩa vào cuộc sống và công việc của tôi? Làm cách nào để tôi có thể luôn luôn đổi mới, cống hiến và có cảm hứng?" Những câu hỏi ngày nay thách thức chúng ta hơn bao giờ hết. Khi sự ổn định về công việc là không thể đảm bảo, khi thay đổi liên tục xảy ra, khi thế giới ngày càng phức tạp, mơ hồ, thì những ai quá phụ thuộc vào môi trường bên ngoài trong việc tìm kiếm sự ổn định và liên tục sẽ gặp rủi ro rõ ràng, họ có thể trở nên bơ vơ, lạc lõng. Nguồn gốc duy nhất để có sự ổn định chính là các giá trị cốt lõi bên trong mạnh mẽ cộng với sự sẵn sàng thay đổi cho phù hợp với bất cứ điều gì, trừ những cái cốt lõi. Trong một thế giới bất ổn và không thể đoán trước, người ta không thể biết trước họ sẽ đi về đâu, cuộc đời sẽ ra sao! Những người lập nên các doanh nghiệp hàng đầu đã khôn ngoan hiểu được rằng: tốt hơn là nên hiểu rõ bạn là ai hơn là hiểu bạn sẽ đi về đâu - vì hướng đi chắc chắn sẽ thay đổi. Đó chính là một bài học cho cả cá nhân chúng ta cũng như cho các công ty hàng đầu trên thế giới.

VIỆC NGHIÊN CỨU VÀ HỌC HỎI TIẾP THEO

Từ lần xuất bản này chúng tôi đã học hỏi được nhiều điều, và chúng tôi còn rất nhiều điều phải học hỏi nữa. Chúng tôi biết rằng những "người báo giờ" có thể trở thành

những "người tạo đồng hồ", và chúng tôi học cách giúp họ thực hiện sự chuyển đổi đó. Chúng tôi học được rằng chúng tôi đã đánh giá thấp tầm quan trọng của sự liên kết, và chúng tôi đã học được rất nhiều về cách tạo ra sự liên kết trong tổ chức. Chúng tôi cũng thấy rằng mục đích (khi được quan niệm đúng đắn) có ảnh hưởng rất lớn lên tổ chức (bên cạnh sự ảnh hưởng của các giá trị cốt lõi), vì thế các tổ chức nên nỗ lực hơn trong việc xác định mục đích của họ. Chúng tôi biết rằng việc sáp nhập và mua lại đưa tới những vấn đề đặc biệt cho các công ty hàng đầu, chúng tôi biết được cách giúp các tổ chức xem xét về những điều này trong khuôn khổ *Xây Dựng Để Trường Tồn*. Chúng tôi đã học được cách áp dụng các ý tưởng của cuốn sách vào các nền văn hóa khác nhau và trong các môi trường phi doanh nghiệp. Các công ty hàng đầu của thế kỷ XXI cần có những cấu trúc, chiến lược và thực hành cũng như cơ chế khác biệt cơ bản so với thế kỷ XX, nhưng những khái niệm cơ bản trong cuốn sách này vẫn sẽ rất quan trọng, thậm chí còn quan trọng hơn, chúng được xem như là một khuôn mẫu để thiết kế các tổ chức của tương lai.

Chúng tôi có một động lực từ bên trong về việc dạy và học, động lực ấy không chấm dứt với quyển sách này, nó mới chỉ bắt đầu. Chúng tôi tiếp tục điều tra, nghiên cứu để hiểu rõ hơn, phát triển các khái niệm và ý tưởng mới, tạo ra các công cụ ứng dụng có thể có ích. Jim lập ra một phòng nghiên cứu ở Boulder, Colorado nhằm mục đích tiếp tục nghiên cứu và làm việc với các tổ chức. Jerry tiếp tục giảng dạy và nghiên cứu tại trường Đại học Stanford, nơi

Thuvienonline

ông đã lập ra một khóa học mới về các công ty hàng đầu. Để hình thành các nghiên cứu tiếp theo, chúng tôi mong nhận được các thông tin từ độc giả chia sẻ các kinh nghiệm và quan sát với cuốn sách này, hoặc đặt các câu hỏi, các vấn đề mà chúng tôi sẽ xem xét trong tương lai. Chúng tôi rất mong nhận được thông tin từ các bạn.

Jim Collins
Boulder, CO
Fax: 303-545-0228
Email: JCC512@AOl.com

Jerry Porras
Stanford, CA
Fax: 415-725-7979
Email: Porras_Jerry@GSB.Stanford.edu

CHƯƠNG MỘT

CÁI TỐT NHẤT TRONG NHỮNG CÁI TỐT NHẤT

Khi nhìn lại cuộc đời làm việc của mình, điều làm tôi tự hào nhất là việc tôi đã góp phần tạo nên một công ty mà các giá trị, thực hành và thành công của nó đã có ảnh hưởng lớn lên cách thức quản trị của các công ty khác trên toàn thế giới. Tôi đặc biệt tự hào về việc tôi đã để lại sau lưng mình một tổ chức có thể tiếp tục vận hành như là một hình mẫu doanh nghiệp, ngay cả sau khi tôi đã rời bỏ nó.

WILLIAM R. HEWLETT,
đồng sáng lập công ty Hewlett-Packard, 1990[1]

Cam kết của chúng tôi là tiếp tục duy trì sức sống của công ty - bao gồm cả sự phát triển theo nghĩa vật chất lẫn sự phát triển như là một thể chế - sao cho công ty này, thể chế này, tiếp tục tồn tại 150 năm nữa. Thật sự, như thế nó sẽ tồn tại qua nhiều thời đại.

JOHN G. SMALE,
cựu CEO, Procter & Gamble, nhân dịp kỷ niệm 150 năm thành lập P&G, 1986[2]

Quyển sách này không nói về những nhà lãnh đạo hàng đầu, những khái niệm, ý tưởng xuất sắc về sản phẩm hay những hiểu biết cặn kẽ về thị trường. Nó cũng không nói về hoài bão hay tầm nhìn của doanh nghiệp.

Quyển sách này nói về một thứ quan trọng, cốt yếu và lâu bền hơn rất nhiều, đó là những *công ty vĩ đại hàng đầu*.

Thế nào là một công ty hàng đầu? Đó là những công ty siêu hạng, xuất sắc, những ông vua trong ngành kinh doanh của họ, được các đối thủ và đối tác công nhận và ngưỡng mộ một cách rộng rãi, luôn tạo ra và để lại những ảnh hưởng to lớn đến thế giới xung quanh họ. Điểm quan trọng: một công ty hàng đầu trước tiên là một tổ chức, một thể chế. Mọi nhà lãnh đạo, dù có thông thái, xuất sắc và vĩ đại đến đâu đi nữa, cuối cùng cũng qua đời, mọi sản phẩm và dịch vụ, dù thành công đến đâu đi nữa, đều có lúc trở nên lỗi thời và lạc hậu. Ngay cả thị trường cũng có thể lỗi thời và biến mất. Nhưng các công ty hàng đầu phát triển qua một thời gian rất lâu dài, qua nhiều vòng đời sản phẩm khác nhau, qua nhiều thế hệ lãnh đạo khác nhau.

Xin hãy dừng lại một chút và thử lập ra một danh sách các công ty hàng đầu của riêng bạn, hãy suy nghĩ và chọn ra năm đến mười tổ chức đáp ứng được những tiêu chuẩn dưới đây:

- Là thể chế, công ty hàng đầu trong ngành kinh doanh
- Được công nhận, ngưỡng mộ rộng rãi bởi giới doanh nhân có uy tín
- Tạo ra ảnh hưởng sâu đậm lên thế giới chúng ta đang sống
- Trải qua nhiều thế hệ lãnh đạo
- Trải qua nhiều vòng đời sản phẩm - dịch vụ khác nhau
- Thành lập trước năm 1950 (bạn cũng có thể lấy mốc là các công ty có tuổi đời từ 50 trở lên)

Hãy xem xét danh sách của bạn. Điều gì ở những công ty này gây cho bạn ấn tượng? Có cái gì chung giữa những công ty này? Đâu là lý do cho chất lượng và sự thịnh vượng lâu dài của họ? Những công ty này có khác biệt gì so với những công ty có cùng những cơ hội kinh doanh song đạt được thành công ít hơn?

Trong dự án nghiên cứu kéo dài sáu năm, chúng tôi đã quyết tâm xác định và nghiên cứu một cách có hệ thống quá trình phát triển lịch sử của các công ty hàng đầu, nghiên cứu những khác biệt của chúng với các công ty so sánh nhằm tìm ra các yếu tố tạo nên thành công của chúng. Cuốn sách này trình bày các kết quả nghiên cứu của chúng tôi và những áp dụng thực tế của các kết quả đó.

Xin được nói rõ ngay từ đầu: Các "công ty so sánh" trình bày trong cuốn sách này hoàn toàn không phải là những công ty kém, hoặc "không có hoài bão và tầm nhìn xa".

Thực sự đây cũng là những công ty thành công, tồn tại qua thời gian, và như bạn sẽ thấy, có vị trí rất cao trên thị trường chứng khoán. Nhưng chúng không đủ đáp ứng các tiêu chuẩn chúng tôi đặt ra cho một công ty hàng đầu. Có thể nói một cách hình ảnh rằng nếu các công ty hàng đầu là những nhà vô địch, những người đoạt huy chương vàng, thì những công ty được đem ra so sánh ở đây là những người về thứ hai, thứ ba, nhận huy chương bạc, huy chương đồng...

Chúng tôi đã sử dụng thuật ngữ "hàng đầu" (visionary) thay vì "thành công" (successful) hoặc "tồn tại lâu dài" (enduring) nhằm nêu bật tính ưu việt, xuất chúng của những thể chế này. Chúng không chỉ đơn giản là thành công và tồn tại lâu dài, mà còn hơn thế nữa: đây là những công ty đứng vị trí thứ nhất trong những công ty tốt nhất, và đã duy trì được thành công đó qua nhiều thập kỷ. Đa số các công ty này đã trở thành những hình mẫu, biểu tượng cho những tập quán quản trị trong giới kinh doanh toàn cầu (xem bảng 1.1. Lưu ý rằng đây không phải là những công ty hàng đầu duy nhất trên thế giới, mà còn những công ty hàng đầu khác nữa. Chúng tôi sẽ giải thích tại sao chúng tôi chọn ra những công ty này ở đoạn sau).

Bảng 1.1
DANH SÁCH CÁC CÔNG TY TRONG NGHIÊN CỨU CỦA CHÚNG TÔI

Các công ty hàng đầu	Các công ty so sánh
3M	Norton
American Express	Wells Fargo
Boeing	McDonnell Douglas
Citicorp	Chase Manhattan
Ford	GM
General Electric	Westinghouse
Hewlett-Packard	Texas Instruments
IBM	Burroughs
Johnson & Johnson	Bristol-Myers Squibb
Marriott	Howard Johnson
Merck	Pfizer
Motorola	Zenith
Nordstrom	Melville
Philip Morris	RJR Nabisco
Procter & Gamble	Colgate
Sony	Kenwood
Wal-Mart	Ames
Walt Disney	Columbia

Tuy là những công ty hàng đầu, các công ty này không phải là hoàn hảo (Thử xem lại danh sách các công ty do chính bạn chọn ra, chúng tôi e rằng đa số, nếu không muốn nói là tất cả các công ty đó đều đã từng trải qua những khó khăn, thăng trầm và khủng hoảng không chỉ một lần trong lịch sử!). Walt Disney gặp vấn đề trong khủng hoảng tiền mặt năm 1939 khiến công ty phải cổ phần hóa, sau đó vào đầu năm 1980, công ty này chỉ chút nữa đã không còn tồn tại như một thực thể độc lập do giá cổ phiếu

giảm khiến công ty đứng trước nguy cơ bị mua lại. Hãng Boeing gặp những khó khăn lớn vào giữa thập niên 1930, cuối thập niên 1940 và đầu thập niên 1970. Khi đó họ phải cho nghỉ việc hơn 60.000 nhân viên. 3M khởi đầu là một công ty khai thác mỏ thất bại và gần như đã phá sản hồi đầu thế kỷ XX. Hewlett-Packard đối mặt với sự cắt giảm nghiêm trọng hồi năm 1945, và vào năm 1990 cổ phiếu của công ty thậm chí giảm giá xuống thấp hơn mệnh giá của chúng. Sony liên tục thua lỗ trong năm năm đầu (1945-1950), còn trong giai đoạn giành quyền thống trị thị trường sản phẩm VCR hồi những năm 1970, sản phẩm Beta của công ty bị qua mặt bởi VHS. Công ty Ford từng bị thua lỗ ở mức kỷ lục trong nền kinh doanh Mỹ (3,3 tỷ đôla trong vòng... ba năm) trước khi kịp gượng dậy và hồi sinh đầu những năm 1980. Citicorp (thành lập năm 1812, cùng năm Napoleon tiến vào Moscow!) đã trải qua những khủng hoảng cuối thế kỷ XIX, vào thời kỳ khủng hoảng kinh tế những năm 1930, và gần đây nhất là hồi cuối những năm 1980 khi họ gặp vấn đề với các khoản cho vay có phạm vi toàn cầu. IBM thì gần phá sản vào 1914 và một lần nữa vào 1921, sau này gặp khó khăn vào đầu những năm 1990.

Thật sự là tất cả những công ty hàng đầu đều đã từng gặp phải những trở lực và đôi khi đã có những quyết định sai lầm trong một vài thời điểm, thậm chí một số công ty còn đang gặp khó khăn khi chúng tôi thực hiện cuốn sách này. Tuy nhiên, điều quan trọng là những công ty hàng đầu đã thể hiện tính "đàn hồi" đáng kể - khả năng cho phép họ phục hồi thành công trở lại sau những nghịch cảnh.

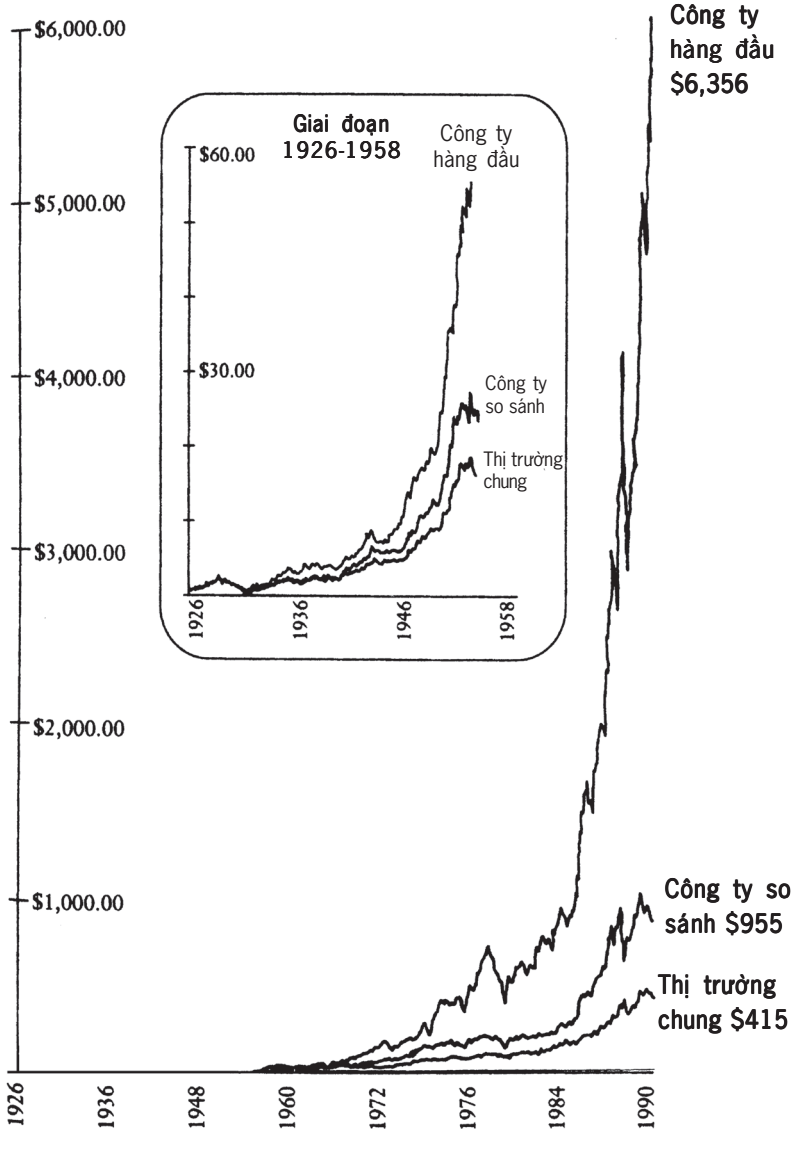
Kết quả là những công ty hàng đầu có được những kết quả rất tốt đẹp trong dài hạn. Giả sử bạn đầu tư 1 đôla vào cổ phiếu của một công ty bình thường, một công ty so sánh và một công ty hàng đầu vào ngày 1-1-1926[3]. Nếu bạn tiếp tục đầu tư lại tất cả số tiền lãi và có những điều chỉnh hợp lý khi các công ty này có mặt trên thị trường chứng khoán, 1 đôla đầu tư ban đầu của bạn vào một công ty bình thường sẽ trở thành 415 đôla vào 31-12-1990. Không tệ lắm, đúng không? Nhưng nếu đầu tư vào một công ty so sánh, 1 đôla của bạn sẽ trở thành 955 đôla, hơn gấp đôi so với một công ty bình thường! Còn nếu đầu tư vào một công ty hàng đầu, con số này sẽ là 6.356 đôla - gấp hơn sáu lần một công ty so sánh và hơn 15 lần một công ty bình thường.

(Biểu đồ 1.A cho biết lợi nhuận cổ phiếu tích lũy trong thời gian 1926-1990. Biểu đồ 1.B cho thấy tỷ lệ hơn kém của các công ty hàng đầu so với các công ty so sánh và các công ty bình thường trên cùng một giai đoạn thời gian).

Tuy nhiên, những công ty hàng đầu không chỉ đơn thuần tạo ra những lợi nhuận tài chính trong dài hạn, hơn thế nữa, những công ty này đã thực sự tham gia vào cấu trúc của xã hội. Hãy tưởng tượng xem thế giới này sẽ khác biệt như thế nào nếu không có các sản phẩm như sản phẩm Post-it của hãng 3M, xe hơi Model T và Mustang của hãng Ford, máy bay Boeing 707 và 747, bột giặt Tide và xà bông Ivory, thẻ tín dụng và séc du lịch American Express, máy ATM của Citicorp, bóng đèn và thiết bị điện General Electric, máy tính và máy in Laser của Hewlett-Packard, v.v... Hãy

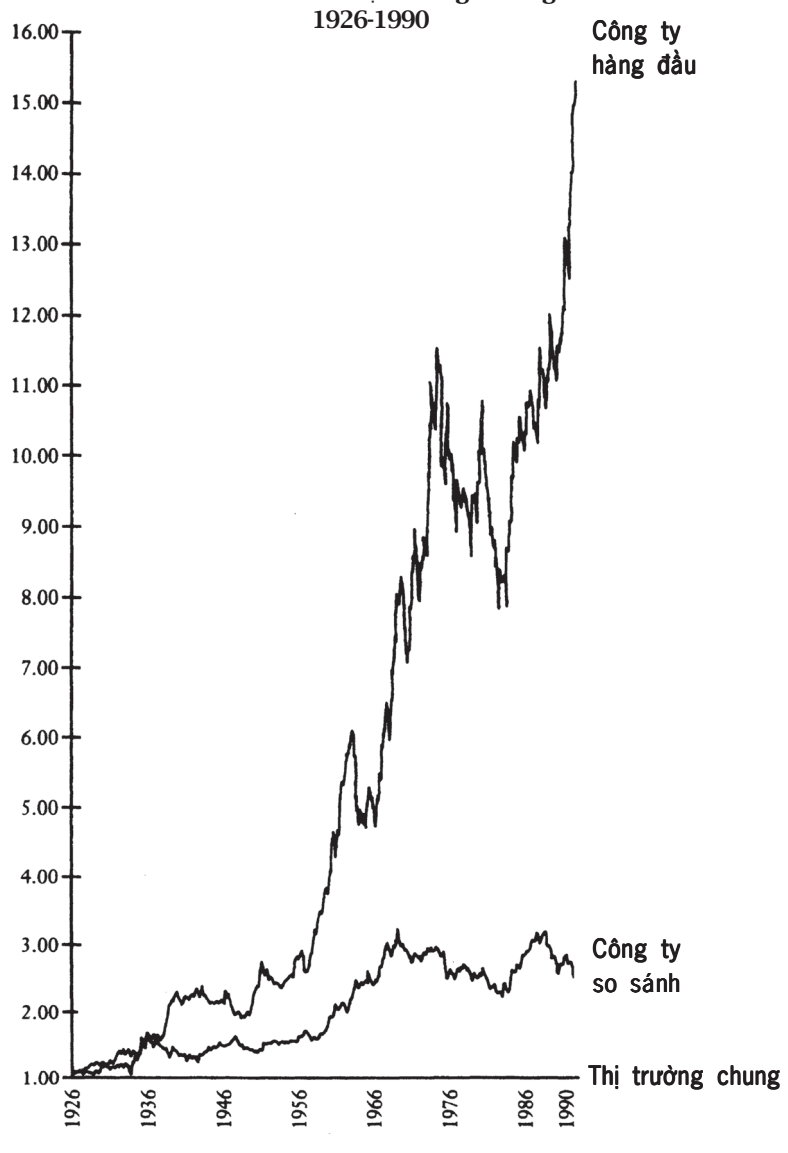
Sơ đồ 1.A

Lợi nhuận cổ phiếu tích lũy của 1 đôla đầu tư
1-1-1926 – 31-12-1990



Sơ đồ 1.B

Tỷ lệ lợi nhuận cổ phiếu tích lũy
so sánh với thị trường chung
1926-1990



nghĩ xem có biết bao trẻ em (và người lớn) đã lớn lên với Disneyland, chuột Mickey, vịt Donald và nàng Bạch Tuyết. Hãy chỉ ra cho tôi một đại lộ nào không có bảng quảng cáo vẽ hình chàng cao bồi Marlboro, hay vùng nông thôn Hoa Kỳ nào không có các gian hàng Wal-Mart! Dù tốt hay xấu, những công ty này đã để lại những dấu ấn không thể phai mờ lên thế giới xung quanh ta.

Tuy nhiên, tìm hiểu xem bằng cách nào những công ty này có thể vươn lên, tách hẳn ra thành một nhóm những công ty hàng đầu mới thực sự là một công việc thú vị. Họ đã khởi đầu, vượt qua các khó khăn, vươn lên từ một khởi đầu khiêm tốn thành những đại gia, tầm cỡ thế giới như thế nào? Và khi họ đã trở thành những công ty lớn, họ đã có những đặc điểm nào để trở thành "hàng đầu", vượt lên trên những công ty lớn khác? Để tạo ra, lập nên và duy trì những công ty như thế, chúng ta cần học tập những gì từ những công ty hàng đầu này. Xin mời quý vị độc giả tham gia vào một chuyến đi cùng chúng tôi trong phần tiếp theo của cuốn sách, để có được những câu trả lời cho những câu hỏi trên.

Phần còn lại của chương này, chúng tôi xin dành để mô tả lại quá trình nghiên cứu. Từ chương 2 trở đi, chúng tôi sẽ trình bày các kết quả tìm thấy của chúng tôi, trong số đó có nhiều khám phá gây ngạc nhiên và phản trực giác. Để xem trước các kết quả tìm được của chương trình này, xin liệt kê dưới đây 12 huyền thoại phổ biến đã bị đập tan trong quá trình nghiên cứu của chúng tôi.

12 HUYỀN THOẠI TAN VỠ

Huyền thoại 1: Để lập ra một công ty vĩ đại, cần một ý tưởng vĩ đại.

Thực tế: Lập ra một công ty từ một "ý tưởng vĩ đại" có thể là một... ý tưởng kém. Hầu như không có công ty hàng đầu nào ra đời với một ý tưởng vĩ đại cả. Trên thực tế, một số khởi đầu mà không có ý tưởng cụ thể nào cả, một số ít khác thậm chí đã khởi đầu bằng những thất bại. Ngoài ra, các công ty hàng đầu cũng thường không đạt được thành công kinh doanh bước đầu bằng với các công ty so sánh. Như trong câu chuyện ngụ ngôn về rùa và thỏ, các công ty hàng đầu thường có khởi đầu chậm chạp, song lại là người thắng cuộc sau cùng.

Huyền thoại 2: Các công ty hàng đầu đòi hỏi có những người lãnh đạo vĩ đại, xuất chúng, có sức lôi cuốn.

Thực tế: Ngược lại, điều này không cần thiết, mà đôi khi còn là trở ngại cho sự phát triển lâu dài của công ty. Một số CEO quan trọng nhất trong lịch sử các công ty này không thuộc loại các lãnh đạo xuất chúng, vĩ đại theo khuôn mẫu. Một số họ thậm chí lảng tránh những khuôn mẫu như vậy. Giống như những người khai sinh ra nước Mỹ ở Hội nghị Lập hiến, họ tập trung công sức hướng về việc xây dựng nên một thể chế trường tồn hơn là tạo ra hình ảnh một vĩ nhân. Họ mong muốn trở thành những "người tạo đồng hồ", không phải là "người báo giờ" đơn

thuần. Và họ thiên về khuynh hướng này nhiều hơn, khi so với các CEO ở các công ty so sánh khác.

Huyền thoại 3: Các công ty thành công nhất tồn tại trước tiên và trên hết vì mục tiêu tối đa hóa lợi nhuận.

Thực tế: Ngược lại với những lý thuyết kinh doanh, tối đa hóa lợi nhuận và tối đa hóa tài sản cho cổ đông không phải là yếu tố thúc đẩy chủ đạo hay mục đích cao nhất trong lịch sử của các công ty hàng đầu. Những công ty này theo đuổi một loạt mục tiêu, lợi nhuận chỉ là một trong số đó và không nhất thiết phải là mục tiêu số một! Tất nhiên, họ tìm kiếm lợi nhuận, nhưng họ vẫn được dẫn dắt với những giá trị cốt lõi mà mục đích vượt lên trên việc tìm kiếm lợi nhuận thông thường. Tuy nhiên, nghịch lý là ở chỗ chính những công ty hàng đầu này lại thu được lợi nhuận lớn hơn nhiều so với những công ty so sánh hoạt động đơn giản chỉ vì mục tiêu lợi nhuận.

Huyền thoại 4: Các công ty hàng đầu có chung một số giá trị cốt lõi.

Thực tế: Không có một "bộ giá trị cốt lõi" chung cho các công ty hàng đầu. Các công ty này có thể có những tư tưởng rất khác nhau về các giá trị cốt lõi. Các giá trị này không nhất thiết phải mang tính nhân văn hay khai sáng, dù trong nhiều trường hợp đúng là như vậy. Điều cốt yếu không nằm ở nội dung tư tưởng của công ty, mà nằm ở việc họ tin tưởng sâu sắc vào tư tưởng đó như thế

nào, họ đã thực sự sống, hành động theo tư tưởng đó một cách nhất quán như thế nào. Các công ty hàng đầu không hỏi "Chúng ta coi trọng điều gì?" mà hỏi "Thực sự chúng ta coi trọng điều gì nhất?"

Huyền thoại 5: Mọi thứ luôn thay đổi.

Thực tế: Một công ty hàng đầu luôn giữ vững tư tưởng chủ đạo của nó, hầu như không bao giờ thay đổi. Các giá trị cốt lõi là nền tảng vững chắc của một công ty hàng đầu, không thay đổi theo những xu hướng thời thượng, trong một số trường hợp, những giá trị này giữ vững qua hơn một trăm năm. Mục tiêu cơ bản và lý do tồn tại của một công ty như ngọn hải đăng dẫn dắt công ty trong suốt chiều dài lịch sử của mình. Tất nhiên, các công ty này cũng luôn có động lực phát triển, sẵn sàng thay đổi và điều tiết nhưng không bao giờ thỏa hiệp để thay đổi tư tưởng chủ đạo của họ.

Huyền thoại 6: Các công ty hàng đầu thường thực dụng, tính toán chắc ăn.

Thực tế: Các công ty hàng đầu trông có vẻ chặt chẽ và bảo thủ trong con mắt những người bên ngoài, nhưng thực ra họ không hề ngần ngại trong các cam kết táo bạo để đạt tới những mục tiêu lớn và đầy thách thức (BHAG). Như khi ta trèo lên một ngọn núi cao hay bay lên mặt trăng, các BHAG này có thể đầy thách thức và rủi ro, nhưng chúng vô cùng hấp dẫn, kích thích quyết tâm,

tạo ra động cơ thúc đẩy cho sự phát triển. Các công ty hàng đầu thường sử dụng chúng để đẩy mạnh sự tiến bộ, để vượt qua các công ty so sánh ở những thời điểm mấu chốt, sống còn trong quá trình phát triển.

Huyền thoại 7: Các công ty hàng đầu là nơi lý tưởng để làm việc đối với tất cả mọi người.

Thực tế: Ngược lại, điều đó chỉ đúng với những ai thực sự phù hợp với những tư tưởng cốt lõi cũng như các tiêu chuẩn của công ty này mà thôi. Nếu làm việc cho những công ty này, hoặc là bạn phù hợp và phát triển rực rỡ trong công việc (theo một cách không thể nào tốt hơn!), hoặc là bạn bị đẩy ra ngoài ngay lập tức. Chỉ một trong hai khả năng đó mà thôi! Điều đó có gì đó như là thuộc về nghi lễ, tôn giáo vậy! Những công ty này nói rất rõ điều mà họ đại diện cũng cũng như điều họ muốn đạt tới, vì thế một cách đơn giản là họ sẽ không có chỗ cho bất cứ ai không muốn hoặc không thể hòa hợp được với các tiêu chuẩn đã định sẵn của công ty họ.

Huyền thoại 8: Các công ty thành công lớn có những bước đi tốt nhất thông qua việc lập ra những kế hoạch mang tính chiến lược phức tạp và xuất sắc.

Thực tế: Các công ty hàng đầu thực hiện những bước đi tốt nhất trong quá trình phát triển bằng kinh nghiệm, phép thử và sai, cơ hội, và đôi khi bằng cả ngẫu nhiên nữa. Khi nhìn lại, những điều tưởng như là tiên đoán hoặc lập

kế hoạch trước đa phần chỉ là kết quả của việc thực hiện câu "Thử nhiều cách và giữ lại những cách có hiệu quả." Theo nghĩa này, những công ty hàng đầu đã dường như lặp lại quá trình tiến hóa của các loài sinh vật (theo thuyết tiến hóa của Darwin), hơn là những điều đã được trình bày trong bất kỳ giáo trình nào về kế hoạch chiến lược kinh doanh!

Huyền thoại 9: Các công ty cần thuê các CEO từ bên ngoài để thúc đẩy những thay đổi cơ bản.

Thực tế: Trong khoảng thời gian tổng cộng 1700 năm tồn tại của các công ty hàng đầu trong nghiên cứu này, chúng tôi chỉ thấy có bốn trường hợp tìm kiếm CEO từ bên ngoài - và bốn trường hợp này lại xảy ra chỉ ở hai công ty mà thôi. Việc sử dụng đội ngũ quản trị cao cấp xây dựng từ nội bộ công ty ở các công ty hàng đầu được thực hiện ở mức độ cao hơn nhiều so với các công ty so sánh. Theo thời gian, những công ty hàng đầu đã phá bỏ một quan niệm rất phổ biến, đó là: những thay đổi quan trọng và những ý tưởng mới không thể đến từ những người trong nội bộ công ty được.

Huyền thoại 10: Những công ty thành công nhất chủ yếu tập trung vào việc đánh bại các đối thủ cạnh tranh.

Thực tế: Các công ty hàng đầu chủ yếu tập trung vào việc đánh bại chính mình. Thành công và đánh bại các đối thủ cạnh tranh đến với họ không phải là mục đích cuối

ThuVienOnline

cùng, mà chỉ là kết quả còn lại của quá trình liên tục đặt câu hỏi: "Làm thế nào để ngày mai chúng ta có thể làm tốt hơn ngày hôm nay?". Họ đã lặp đi lặp lại câu hỏi này như là một phương thức tồn tại - trong một số trường hợp, trên 150 năm qua. Cho dù đã gặt hái được những kết quả tốt đẹp và vượt trội hơn các đối thủ đến mức nào đi nữa, những công ty này vẫn không bao giờ nghĩ rằng như thế đã là đủ!

Huyền thoại 11: Bạn không thể vừa ăn bánh vừa giữ lại được bánh.

Thực tế: Các công ty hàng đầu không áp dụng nguyên tắc "Độc tài của chữ HOẶC" (Tyranny of the OR) - quan điểm theo lý trí thuần túy, cho rằng người ta chỉ có thể có A hoặc B chứ không thể có cả hai. Họ từ chối sự lựa chọn giữa ổn định hoặc phát triển, độc tài cá nhân hoặc nền văn hóa công ty mang tính nghi thức, các nhà quản lý từ nội bộ hoặc những thay đổi căn bản chủ yếu, các thực hành mang tính bảo thủ hoặc những mục tiêu lớn mang tính thách thức, tạo ra lợi nhuận hoặc theo đuổi giá trị và mục đích. Thay vào đó, họ áp dụng nguyên tắc "Sự kỳ diệu của chữ VÀ" (Genius of the AND) - quan điểm cho phép người ta theo đuổi cả A lẫn B trong cùng một thời gian.

Huyền thoại 12: Các công ty trở thành những công ty hàng đầu chủ yếu thông qua việc ra những tuyên ngôn về tầm nhìn và hoài bão của công ty.

Thực tế: Các công ty hàng đầu đạt được tầm vóc của họ không hoàn toàn do những tuyên bố (dù đúng là họ thường ra những tuyên bố như vậy). Họ cũng không trở nên vĩ đại do đã viết ra những tuyên ngôn về mục tiêu, giá trị, sứ mạng, đã trở nên phổ biến trong giới quản trị ngày nay (mặc dù đúng là họ đã viết ra những điều đó nhiều hơn các công ty khác, và viết ra nhiều năm trước khi điều đó trở nên phổ biến). Viết ra một tuyên ngôn có thể là một bước quan trọng trong quá trình xây dựng một công ty hàng đầu, song đó chỉ là một trong số hàng ngàn bước của một quá trình bất tận thể hiện những đặc tính chủ yếu của các công ty hàng đầu mà chúng tôi xác định được từ công trình này.

DỰ ÁN NGHIÊN CỨU

Nguồn gốc: Ai là nhà lãnh đạo có tầm nhìn xa tại công ty 3M?

Vào năm 1988, chúng tôi đã trăn trở với câu hỏi về "tầm nhìn" doanh nghiệp: thực sự điều này có tồn tại không, và nếu có, thì chính xác đó là gì, từ đâu mà có? Báo chí và những người nghiên cứu quản trị đã dành sự quan tâm đặc biệt cho vấn đề này, song những điều đã được viết ra vẫn chưa làm cho chúng tôi thỏa mãn.

Trước hết, bản thân khái niệm "tầm nhìn" đã dễ gây ra sự nhầm lẫn và lúng túng khi sử dụng, nó hoàn toàn không rõ ràng. Một số người cho rằng đó là việc thấu hiểu thị

trường tương lai. Số khác nghĩ đến khía cạnh công nghệ và sản phẩm của tầm nhìn. Một số khác nữa lại nhấn mạnh đến khía cạnh tổ chức: các giá trị, mục đích, mục tiêu, hình ảnh của một nơi làm việc lý tưởng. Nói chung là rất rắc rối! Dễ hiểu tại sao đa số doanh nhân hoài nghi về khái niệm này, rõ ràng là nó gây lúng túng, thiếu thực tế.

Hơn nữa, điều làm chúng tôi đau đầu nhất chính là việc hình ảnh của một nhà lãnh đạo có tầm nhìn xa không được đề cập trong hầu hết các cuộc tranh luận, các bài viết về tầm nhìn. Chúng tôi tự hỏi, nếu như sự lãnh đạo có tầm nhìn xa trông rộng là quyết định cho thành công của một tổ chức thì ai là nhà lãnh đạo xuất sắc và có tầm nhìn xa ở công ty 3M? Chúng tôi không trả lời được câu hỏi này. Bạn thì sao? 3M là một công ty được ngưỡng mộ qua nhiều thập kỉ, thế mà ít ai có thể kể tên CEO hiện tại của công ty này, hoặc những CEO tiền nhiệm của nó.

Rất nhiều người đồng ý rằng 3M là công ty hàng đầu, nhưng dường như nó không có, hoặc chưa từng có các nhà lãnh đạo hàng đầu, xuất chúng. 3M thành lập năm 1902, đến 1994 đã trải qua mười thế hệ CEO. Rõ ràng thành công của 3M không chỉ đơn thuần đến từ một sản phẩm hàng đầu, một thị trường hàng đầu hay một đột phá may mắn, tất cả những điều đó không đủ để làm nên gần một thế kỉ thành công của công ty được.

Chúng tôi nhận ra 3M đã thể hiện một điều gì đó vượt lên trên sự lãnh đạo hàng đầu, sản phẩm, thị trường, hay tuyên bố kinh doanh hàng đầu. Chúng tôi kết luận, có thể mô tả 3M tốt nhất bằng cụm từ: Một công ty vĩ đại và hàng đầu.

Và như thế chúng tôi đã bắt đầu dự án nghiên cứu mở rộng, từ đó ra đời cuốn sách này. Nói ngắn gọn, chúng tôi có hai mục tiêu cơ bản cho dự án, đó là:

1. Xác định những đặc tính và động lực chung của những công ty hàng đầu (những đặc tính và động lực này tạo ra sự khác biệt giữa chúng và những công ty khác), từ đó đưa những kết quả tìm kiếm được vào một khuôn mẫu khái niệm hữu ích.
2. Diễn đạt một cách hiệu quả những khái niệm và những kết quả tìm kiếm được, nhằm tạo ảnh hưởng đến việc thực hành quản trị, đồng thời giúp ích cho những ai muốn lập ra và xây dựng nên những công ty hàng đầu.

Bước 1: Chúng tôi nghiên cứu những công ty nào?

Xin hãy dừng lại và suy nghĩ một chút. Giả sử bạn cần lập ra danh sách các công ty hàng đầu để nghiên cứu. Trước đây chưa có ai lập ra một danh sách như thế, ngay cả khái niệm "công ty hàng đầu" cũng còn rất mới mẻ. Bạn sẽ làm gì?

Chúng tôi đã trăn trở nhiều về vấn đề này và đi đến kết luận là bản thân chúng tôi không nên lập ra danh sách này. Tại sao? Bởi có thể chúng tôi chưa hiểu rõ và đầy đủ về tất cả các công ty, do đó sẽ dễ dàng có thiên kiến khi lập ra một danh sách, chẳng hạn sẽ ưu tiên hơn cho các công ty ở California hoặc các công ty về công nghệ, đơn giản bởi chúng tôi quen thuộc, rành rẽ về những công ty này hơn.

Để giảm thiểu những thiên kiến cá nhân có thể xảy ra, chúng tôi lựa chọn cách sau: phỏng vấn CEO ở một loạt các tập đoàn hàng đầu thuộc nhiều quy mô khác nhau, nhiều ngành khác nhau, nhiều loại khác nhau, ở nhiều địa phương khác nhau, và nhờ họ giúp lập ra danh sách các công ty hàng đầu. Chúng tôi chọn và tin tưởng vào ý kiến của họ hơn là ý kiến từ giới học thuật bởi các CEO này là những người thường xuyên và trực tiếp đối mặt với thực tế và thách thức của việc xây dựng và quản trị công ty. Chúng tôi hiểu rằng các CEO hàng đầu chắc chắn sẽ có những hiểu biết tốt nhất về các công ty trong và ngoài ngành kinh doanh của họ, ngoài ra họ cũng luôn phải theo dõi chặt chẽ các công ty bạn hàng và đối thủ cạnh tranh trên thị trường.

Vào tháng 8-1989, chúng tôi đã thực hiện nghiên cứu mẫu từ 700 CEO thuộc các thành phần sau:

- 500 công ty công nghiệp (theo danh sách của tạp chí *Fortune)*
- 500 công ty dịch vụ (theo danh sách của tạp chí *Fortune)*
- 500 công ty tư nhân Inc.
- 100 công ty công cộng Inc.

Để đảm bảo mẫu điều tra có đại diện từ mọi ngành kinh doanh, chúng tôi chọn ra các CEO từ cả các công ty công nghiệp và dịch vụ trong danh sách của *Fortune* (mỗi loại 250 công ty). Các công ty Inc. (cả công cộng và tư nhân) cho chúng tôi đại diện của các doanh nghiệp cỡ nhỏ hơn (200 công ty loại này đã được đưa vào mẫu). Chúng tôi đề

nghị các CEO được phỏng vấn hãy nêu ra từ 1-5 công ty mà họ nghĩ là "hàng đầu, siêu hạng, có tầm nhìn và hoài bão lớn", với lưu ý rằng câu trả lời này phải là của chính bản thân họ, chứ không phải nhờ bất kỳ ai khác trong công ty trả lời hộ.

Chúng tôi đã nhận được tỉ lệ trả lời là 23,5% các CEO được hỏi (165 phiếu được nộp lại), với tỉ lệ trung bình là 3,2 công ty được nêu tên trên mỗi phiếu. Chúng tôi thực hiện một phân tích thống kê nhằm đảm bảo đã nhận được mẫu trả lời từ mọi loại đối tượng nghiên cứu. Nói cách khác, không có nhóm CEO nào vượt trội về số lượng, chúng tôi đã nhận được những câu trả lời này từ các công ty thuộc mọi ngành kinh doanh, thuộc đủ loại và quy mô khác nhau[4].

Dựa theo kết quả thu được, chúng tôi lập ra danh sách 20 công ty hàng đầu được kể tên nhiều nhất trong các phiếu trả lời nói trên. Chúng tôi loại bỏ các công ty thành lập sau năm 1950, với suy nghĩ rằng các công ty lập ra trước năm 1950 đã chứng tỏ bản thân chúng không chỉ là kết quả của một nhà lãnh đạo hay một ý tưởng xuất sắc nào đó mà thôi. Bằng cách này, danh sách rút xuống còn 18. Công ty "trẻ nhất" trong danh sách này thành lập năm 1945, và "lão làng" nhất là công ty thành lập năm 1812. Vào thời gian nghiên cứu này diễn ra, độ tuổi trung bình của các công ty hàng đầu trong danh sách này là 92, thời điểm thành lập trung bình là năm 1897, và thời điểm thành lập trung bình cụ thể là 1902 (xem bảng 1.2).

Bảng 1.2
NĂM THÀNH LẬP CỦA CÁC CÔNG TY HÀNG ĐẦU

	1812	Citicorp
	1837	Procter & Gamble
	1847	Philip Morris
	1850	American Express
	1886	Johnson & Johnson
	1891	Merck
	1892	General Electric
	1901	Nordstrom
Trung bình:	1902	3M
	1903	Ford
	1911	IBM
	1915	Boeing
	1923	Walt Disney
	1927	Marriott
	1928	Motorola
	1938	Hewlett-Packard
	1945	Sony
	1945	Wal-Mart

Bước 2: Né tránh bẫy "Khám phá các cao ốc" - Lập ra danh sách các công ty so sánh

Chúng tôi có thể xếp các công ty hàng đầu thành một nhóm và nghiên cứu bằng cách trả lời các câu hỏi đại loại như "Đâu là những đặc tính chung ở các công ty này?", song dường như đây chính là khiếm khuyết cơ bản của phương pháp phân tích "tìm các đặc tính chung".

Hãy cùng xem cách làm này dở ở chỗ nào: Ví dụ, chúng tôi có thể khám phá ra rằng tất cả 18 công ty này đều có...

văn phòng và các cao ốc, đều có bàn ghế, hệ thống thanh toán, Hội đồng quản trị, hệ thống kế toán, v.v... Bạn thấy đấy, rõ ràng phương pháp này không cho bạn biết thêm kết luận gì mới mẻ và có ích cả.

Xin độc giả đừng hiểu sai ý của chúng tôi khi lặp đi lặp lại vấn đề này. Chúng tôi phải lặp đi lặp lại ở đây vì một điều đáng buồn là đa số các nghiên cứu về kinh doanh gần đây rơi vào cái bẫy "Khám phá các cao ốc" này. Giả dụ bạn nghiên cứu một nhóm các công ty thành công và bạn phát hiện ra rằng các công ty này đều tập trung vào khách hàng, tăng chất lượng hàng hóa, trao quyền cho nhân viên, bạn có thấy rằng những "phát hiện" đó chẳng qua cũng chỉ như những phát hiện về những tòa cao ốc mà mọi công ty thành công đều có hay không? Bạn có khám phá ra điều gì phân biệt những công ty thành công với những công ty bình thường không? Bạn không biết, và không thể biết trừ phi bạn có một nhóm các công ty khác để đem ra so sánh, một chuẩn so sánh nhất định!.

Câu hỏi chủ chốt ở đây không phải là "Đâu là điểm chung của các công ty này?", mà phải là "Đâu là sự khác biệt chính ở những công ty này? Cái gì giúp ta phân biệt chúng với những công ty khác?". Chúng tôi đi đến kết luận: Chỉ có thể đạt đến mục tiêu nghiên cứu nếu so sánh các công ty hàng đầu với một số công ty khác có sự khởi đầu tương tự như chúng trong kinh doanh.

Rất khó khăn, chúng tôi đã chọn ra một cách có hệ thống các công ty so sánh cho từng công ty hàng đầu (một công

ThuVienOnline

ty so sánh tương ứng với một công ty hàng đầu - xem bảng 1.1), áp dụng những tiêu chuẩn sau đây:

- *Có cùng thời điểm ra đời:* Các công ty so sánh được lập ra trong cùng một thời kỳ với công ty hàng đầu. Các công ty so sánh trong nghiên cứu của chúng tôi có thời điểm thành lập trung bình vào năm 1892 (so với các công ty hàng đầu là 1897).
- *Có sản phẩm và thị trường tương tự lúc mới thành lập*: Chúng tôi chọn ra các công ty so sánh có cùng các sản phẩm, dịch vụ và thị trường tương tự như các công ty hàng đầu trong thời gian mới khởi nghiệp. Tuy nhiên, sau đó các công ty này không nhất thiết phải cùng một ngành kinh doanh (ví dụ trường hợp công ty hàng đầu Motorola ngày nay đã có phạm vi kinh doanh vượt xa ra ngoài các sản phẩm điện tử tiêu dùng lúc đầu, trong khi công ty so sánh của nó - Zenith - thì không được như vậy). Ở đây chúng tôi muốn tìm hiểu tại sao cùng một sự khởi đầu lại có thể có những kết quả khác nhau như vậy.
- *Các công ty so sánh cũng đã xuất hiện* (được nhắc tới) trong kết quả điều tra từ các CEO, nhưng ít hơn các công ty hàng đầu, nhằm đảm bảo việc lấy thông tin từ cùng một nguồn - các CEO.
- *Các công ty so sánh hoàn toàn không phải là các công ty kém hay thất bại*. Việc so sánh các công ty hàng đầu (rất tốt, tuyệt hảo) với các công ty so sánh (tốt), theo chúng tôi, sẽ đem lại nhiều giá trị và độ tin cậy cao hơn là nếu so sánh với các công ty kém hoàn toàn (ví dụ: bạn so sánh giữa một đội bóng vô địch Olympic với một đội bóng của trường đại học, sự khác biệt là dễ thấy, song sự khác biệt ấy không nói lên điều gì cả. Nhưng nếu so sánh đội vô địch với một đội bóng hạng hai hoặc ba và tìm thấy những khác biệt, thì kết quả so sánh của bạn thật sự có giá trị và hữu ích).

Bước 3: Lịch sử và tiến hóa

Chúng tôi đã đặt ra một nhiệm vụ nặng nề: nghiên cứu các công ty hàng đầu trong toàn bộ lịch sử phát triển của chúng. Không chỉ hỏi "Các công ty này có những đặc điểm gì hôm nay?", chúng tôi chủ yếu đặt ra các câu hỏi như "Các công ty này khởi nghiệp như thế nào? Phát triển ra sao? Đã giải quyết khó khăn khi ở quy mô nhỏ, thiếu vốn như thế nào? Đã quản lý quá trình phát triển từ bước khởi nghiệp thành một tập đoàn ra sao? Đã chuyển tiếp từ thế hệ sáng lập viên sang các thế hệ lãnh đạo tiếp theo như thế nào? Đã đối phó, thích ứng với các biến động lịch sử như chiến tranh và suy thoái ra sao? Đã đối phó với cuộc cách mạng công nghệ như thế nào?"

Chúng tôi theo đuổi việc phân tích theo lịch sử theo ba lý do. Thứ nhất, chúng tôi muốn thu thập các thông tin có giá trị không chỉ đối với các độc giả ở các tập đoàn kinh doanh lớn, mà còn đối với cả những người làm việc ở những doanh nghiệp vừa và nhỏ. Chúng tôi có những kinh nghiệm

thực tế và lý thuyết về việc xây dựng và quản trị các doanh nghiệp nhỏ cho tới việc lập kế hoạch cho những thay đổi ở các tập đoàn kinh doanh lớn - và chúng tôi muốn cung cấp các kiến thức và công cụ hữu ích ở cả hai trường hợp trên.

Thứ hai, quan trọng hơn, chúng tôi tin rằng chỉ có một cách nhìn mang tính lịch sử và theo suốt quá trình tiến hóa mới có thể giúp bạn hiểu được những động lực cơ bản đằng sau một công ty hàng đầu. Một cách hình ảnh, bạn sẽ không thể hiểu một cách đầy đủ về nước Mỹ nếu không hiểu lịch sử của nó, với hàng loạt sự kiện tiếp nối nhau, từ Chiến tranh cách mạng, Hội nghị lập hiến, nội chiến, việc mở rộng bờ cõi về phía Tây, suy thoái hồi những năm 1930, ảnh hưởng của những Jefferson, Lincoln, F.D Roosevelt, và những yếu tố lịch sử khác. Theo quan điểm của chúng tôi, các công ty lớn rất giống các quốc gia ở chỗ chúng đều phản ánh sự tích lũy của các sự kiện quá khứ cũng như ảnh hưởng của yếu tố di truyền từ các thế hệ đi trước lên quy mô phát triển hôm nay.

Làm sao bạn có thể hiểu được công ty Merck ngày hôm nay nếu không tìm hiểu về triết lý công ty đã được George Merck đề ra từ những năm 1920: "Thuốc là để cho người bệnh, chứ không phải vì lợi nhuận. Lợi nhuận sẽ đến sau!". Làm sao bạn hiểu được 3M ngày nay nếu bạn không biết được rằng ban đầu họ đã suýt phá sản khi còn là một công ty khai thác mỏ? Làm sao hiểu được con thuyền General Electric dưới sự cầm lái của vị thuyền trưởng tài ba Jack Welch nếu không nghiên cứu tìm hiểu về quy trình tuyển chọn và phát triển đội ngũ lãnh đạo kế thừa một cách có

hệ thống tại công ty này vốn bắt đầu từ đầu thế kỷ XX? Và nếu không hiểu về nguồn gốc lịch sử của bản Tín điều (Credo) của Johnson & Johnson (viết ra từ năm 1943), làm sao ta có thể hiểu được cách giải quyết cuộc khủng hoảng liên quan đến sản phẩm Tylenol trong thập niên 1980 của công ty này? Rõ ràng là không thể.

Thứ ba, chúng tôi tin rằng việc phân tích so sánh sẽ tốt hơn nếu nhìn từ khía cạnh lịch sử. So sánh hai công ty hàng đầu và công ty so sánh trong thời điểm hiện nay chẳng khác gì việc bạn xem... 30 giây cuối của một cuộc đua marathon: bạn có thể biết được ai là người thắng cuộc, nhưng bạn không hiểu được tại sao người đó lại thắng. Để hiểu và thưởng thức trọn vẹn một cuộc đua dài và gian khổ như thế, bạn cần theo dõi từ đầu và toàn bộ quá trình của nó, từng kilômet một. Cũng như vậy, chúng tôi muốn đi ngược thời gian để tìm câu trả lời cho những câu hỏi hóc búa như:

- Bằng cách nào Motorola đã phát triển từ một cơ sở sửa chữa pin rất khiêm tốn thành một tập đoàn kinh doanh radio trong xe hơi, tivi, bán dẫn, điện thoại di động, trong khi hãng Zenith (thành lập cùng thời gian với quy mô tương đương) chưa bao giờ đạt thành công vượt trội trên thị trường, trừ mặt hàng tivi?
- Bằng cách nào P&G đã tiếp tục phát triển thịnh vượng sau 150 năm kể từ ngày thành lập, trong khi đa số công ty cảm thấy may mắn khi tồn tại được 15 năm mà thôi? Và bằng cách nào P&G đã thống trị thị trường

trong ngành kinh doanh của họ dù khi khởi nghiệp họ thua kém đáng kể so với đối thủ Colgate?

- Bằng cách nào mà H&P tiếp tục ổn định và phát triển sau khi những người sáng lập Bill Hewlett và Dave Packard nghỉ hưu, trong khi hãng Texas Instruments suy yếu hẳn khi người lãnh đạo Pat Haggarty ra đi?
- Tại sao hãng Walt Disney trở thành một biểu tượng cho nước Mỹ, tồn tại và phát triển qua những cố gắng mua lại từ các đối thủ, trong khi hãng Columbia Pictures dần dần suy sụp, không thể trở thành một biểu tượng, cuối cùng bị mua lại bởi một công ty của Nhật?
- Bằng cách nào hãng Boeing (vốn là một kẻ mờ nhạt trong ngành hàng không dân dụng) đã truất ngôi McDonnell Douglas một cách ngoạn mục. Phẩm chất gì Boeing đã có trong những năm 1950 mà McDonnell Douglas lại thiếu?

Khám phá những nguyên tắc bất biến

Chỉ nhìn vào lịch sử liệu chúng ta có đưa ra được những kết luận không? Liệu người ta học được gì từ những điều những công ty này làm ở 10, 30, 50 hay thậm chí một trăm năm trước đây? Rõ ràng thế giới đang và sẽ tiếp tục thay đổi. Chúng tôi thừa nhận rằng những phương pháp cụ thể được các công ty này áp dụng thành công trong quá khứ có thể không còn đúng trong tương lai. Nhưng trong quá trình nghiên cứu, chúng tôi tiếp tục quyết tâm tìm ra những

nguyên tắc và khuôn mẫu cơ bản, bất biến theo thời gian, có thể được áp dụng qua nhiều thời đại nữa. Ví dụ như những phương thức cụ thể mà các công ty hàng đầu áp dụng để giữ vững cái cốt lõi và khuyến khích sự tiến bộ (nguyên tắc cơ bản được bàn đến trong cuốn sách này) sẽ còn tiếp tục phát triển và thay đổi, song bản thân nguyên tắc nói trên thì sẽ không bao giờ thay đổi, từ 1850 đến 1900, 1950, 2050 v.v... Mục tiêu của chúng tôi là sử dụng các nghiên cứu về lịch sử công ty để hiểu và đưa ra các khái niệm, các công cụ hữu ích cho việc xây dựng các công ty hàng đầu trong thế kỷ XXI và xa hơn nữa.

> Thật sự mà nói, khía cạnh phân biệt rõ nhất cuốn sách của chúng tôi với tất cả những cuốn sách về quản trị trước đây là việc chúng tôi xem xét các công ty trong suốt chiều dài lịch sử của chúng, xem xét chúng trong mối tương quan so sánh trực tiếp với các công ty khác. Đây là phương pháp chủ yếu nhằm lật lại những huyền thoại thâm căn cố đế và nhằm thấu triệt các nguyên tắc cơ bản đã được áp dụng rộng rãi qua thời gian ở mọi ngành kinh doanh khác nhau.

Bước 4: Hàng núi dữ liệu, hàng tháng nghiên cứu và "cuộc săn rùa"

Khi đã lựa chọn ra các công ty cần nghiên cứu cũng như quyết định áp dụng phương pháp nghiên cứu so sánh và lịch sử, một vấn đề nữa lại nảy sinh: Chính xác là chúng ta cần nghiên cứu điều gì trong toàn bộ lịch sử công ty?

Chiến lược chăng? Hay cơ cấu tổ chức, quản lý? Văn hóa công ty? Giá trị? Hệ thống? Dây chuyền sản phẩm? v.v... Bởi không biết trước yếu tố nào sẽ quyết định tính "hàng đầu" của công ty, chúng tôi không thể nghiên cứu trong phạm vi hẹp, mà cần thu thập các chứng cứ trên bình diện rộng hơn nhiều.

Suốt thời gian nghiên cứu, chúng tôi luôn nhớ đến hình ảnh Charles Darwin suốt năm năm trời đã đi nghiên cứu trên con tàu *Beagle,* khám phá quần đảo Galapagos và bất chợt nhận ra những con rùa lớn, có hình dáng khác nhau từ đảo này sang đảo khác. Những quan sát bất chợt đó đã châm ngòi cho những suy nghĩ của ông trên hành trình về quê hương, cũng như những nghiên cứu sau này tại Anh quốc. Darwin có cơ hội để có những khám phá mới do ông đã tình cờ và may mắn quan sát được một số sự kiện, hình ảnh không ngờ tới. Bản thân Darwin không hề có ý định tìm kiếm những biến dạng của loài rùa, nhưng ông lại thấy chúng ở đó, trên những hòn đảo - những con rùa to lớn, lắc lư, có hình dạng kì lạ, không thể xếp vào loại nào trong giả thiết về các loài được[5]. Chúng tôi cũng mong muốn được gặp những con rùa có hình dạng kì dị như thế, chúng có thể khơi dậy những suy nghĩ có ích.

Tất nhiên chúng tôi mong làm việc có hệ thống hơn là đi lòng vòng không có mục đích, chờ đợi một cơ may từ trên trời rơi xuống. Để đảm bảo thu thập và phân loại các dữ liệu một cách đầy đủ và có hệ thống, chúng tôi sử dụng một kỹ thuật có tên là "phân tích dòng tổ chức" (Organization Stream Analysis)[6]. Theo cách này, nhóm nghiên cứu đã thu

thập và phân loại chín loại thông tin trong toàn bộ lịch sử của các công ty. (Xem bảng A.1 phụ lục 3). Các loại thông tin này bao gồm gần như toàn bộ các khía cạnh của một công ty, từ tổ chức, chiến lược kinh doanh, sản phẩm - dịch vụ cho đến công nghệ, quản lý, cơ cấu chủ sở hữu, văn hóa, giá trị, chính sách và môi trường bên ngoài. Chúng tôi cũng nghiên cứu có hệ thống các báo cáo tài chính thường niên từ năm 1915 và lợi nhuận hàng tháng của cổ phiếu kể từ năm 1926. Ngoài ra, chúng tôi cũng xem xét tổng quát lịch sử nước Mỹ nói riêng từ năm 1800 đến năm 1990, xem xét tổng quát từng ngành công nghiệp mà các công ty này tham gia vào.

Để thu thập thông tin của 36 công ty trong thời gian trung bình là hơn 90 năm cho mỗi công ty, chúng tôi đã phải tham chiếu hơn một trăm cuốn sách, hơn 3.000 tài liệu cá nhân (bài báo, các tình huống xử lý, tài liệu lưu trữ, các ấn phẩm công ty, băng hình). Tính sát sao, chúng tôi đã đọc qua hơn 60.000 trang tài liệu (con số thực tế có thể lên đến 100.000 trang). Tài liệu cho dự án này chiếm hết ba ngăn tủ cao, bốn kệ sách, 20MB dữ liệu trên máy tính (xem bảng A.2, phụ lục 3 về các nguồn tài liệu).

Bước 5: Gặt hái thành quả lao động

Bước tiếp theo là bước khó nhất trong toàn bộ dự án. Chúng tôi đã chắt lọc một khối lượng thông tin khổng lồ (chủ yếu là thông tin định tính) thành một số khái niệm chủ yếu, liên kết với nhau trong một khuôn mẫu, làm trung tâm

cho các chứng minh hỗ trợ chi tiết của công trình này. Chúng tôi tìm kiếm các khuôn mẫu lặp đi lặp lại, xác định các khuynh hướng và động lực bên trong, với mục tiêu xác định các khái niệm giải thích sự thành công qua thời gian của các công ty hàng đầu, đồng thời có thể sử dụng như là những chỉ dẫn thực tế cho các nhà quản lý khi xây dựng công ty trong thế kỷ XXI.

Sự phân tích mang tính so sánh là yếu tố quyết định cho những kết quả tìm được. Suốt quá trình nghiên cứu chúng tôi lật đi lật lại câu hỏi cơ bản: "Điều gì đã tạo nên khác biệt giữa các công ty hàng đầu và các công ty so sánh trong một thời gian dài như vậy?" Chúng tôi cũng kết hợp quá trình so sánh với quá trình sáng tạo. Chúng tôi muốn phá bỏ những giáo điều kinh doanh và những quan niệm quản trị phổ biến trên báo chí càng nhiều càng tốt. Nói cụ thể, chúng tôi muốn kích thích những suy nghĩ mới mẻ bằng những ý tưởng thoạt trông bên ngoài không có gì liên quan đến kinh doanh cả, rồi kết hợp chúng với những quan sát có được trong quá trình nghiên cứu. Vì vậy, chúng tôi đã đọc rất nhiều sách không liên quan đến kinh doanh: sinh vật (nhất là học thuyết tiến hóa), di truyền học, tâm lý học, tâm lý xã hội, xã hội học, triết học, khoa học chính trị, lịch sử và nhân loại học.

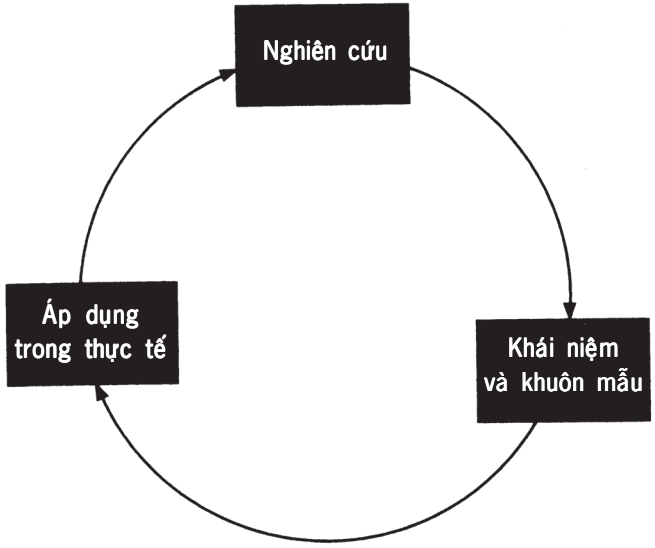
Bước 6: Thực nghiệm và áp dụng vào thực tế

Trong suốt thời gian nghiên cứu, chúng tôi đã liên tục kiểm tra những kết quả tìm được, những khái niệm mới bằng cách đưa chúng vào thực tế kinh doanh thông qua

các công việc tư vấn và những trách nhiệm của Hội đồng quản trị. Khi viết cuốn sách này, chúng tôi đã áp dụng những khuôn mẫu và các công cụ dựa trên nghiên cứu này tại hơn 30 tổ chức, từ những công ty mới thành lập, doanh thu dưới 10 triệu đôla cho đến những công ty trong tạp chí *Fortune 500* có doanh thu hàng tỷ đôla, ở nhiều ngành khác nhau, từ máy tính, chăm sóc sức khỏe, dược phẩm, công nghệ sinh học, xây dựng, bán lẻ v.v... Thường làm việc với bộ phận quản trị cao cấp, theo yêu cầu trực tiếp của CEO, chúng tôi có cơ hội trình bày các ý tưởng của mình với bộ phận những người cứng rắn, thực tế, sắc sảo, khôn ngoan, có đòi hỏi cao nhất trong giới doanh nhân.

Phương pháp "lửa thử vàng" này đã cho chúng tôi những phản hồi vô cùng quý giá để tiếp tục thực hiện các khái niệm trong thời gian nghiên cứu. Ví dụ, trong một lần làm việc với một hãng dược phẩm, một nhà quản lý đã hỏi "Có những giá trị cốt lõi 'đúng' và 'sai' không? Nói cách khác, nội dung của các giá trị cốt lõi là quan trọng nhất, hay tính chân thực và nhất quán của các giá trị ấy (bất kể nội dung của nó) mới là quan trọng nhất? Có những giá trị nào phổ biến ở mọi công ty hàng đầu không?" Chúng tôi đã trở lại các dữ liệu nghiên cứu và trả lời những câu hỏi này một cách có hệ thống (xem chương 3), bằng cách nào đó đã hoàn thành một vòng "luân chuyển" từ nghiên cứu đến thực hành và trở lại nghiên cứu (xem sơ đồ 1.A). Quá trình luân chuyển này xảy ra rất nhiều lần, đối với nhiều vấn đề khác nhau trong suốt năm năm nghiên cứu, thật sự đã đóng góp rất nhiều cho thành công của cuốn sách này.

VÒNG LUÂN CHUYỂN



HÃY ĐỂ CÁC CHỨNG CỨ LÊN TIẾNG

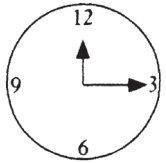
Mọi dự án nghiên cứu về khoa học xã hội đều có những khó khăn và hạn chế nhất định, và công trình của chúng tôi cũng không là ngoại lệ. Chúng tôi chỉ có thể sử dụng các tư liệu lịch sử và tận dụng hiệu quả những thông tin này, chúng tôi không có điều kiện lặp đi lặp lại các thí nghiệm cần thiết như trong một nghiên cứu khoa học. Trong phụ lục 1, chúng tôi đã trình bày một số vấn đề độc giả lưu tâm (những câu hỏi có thể đặt ra) và những trả lời, giải đáp của các tác giả cho những vấn đề liên quan đến phương pháp nghiên cứu của dự án này.

Tuy nhiên, cho dù có tất cả những vấn đề trên, thì khối lượng thông tin khổng lồ mà chúng tôi đã xem xét kết hợp với quá trình luân chuyển từ nghiên cứu đến lý thuyết, đến thực tế, đã cho chúng tôi sự tự tin rất lớn rằng các kết luận tìm được là có lý và quan trọng hơn cả là hữu ích cho việc phát triển các công ty xuất sắc. Chúng tôi không huênh hoang tuyên bố đã tìm ra chân lý. Không ai có thể tuyên bố như vậy trong khoa học xã hội cả. Chúng tôi chỉ tự tin tuyên bố rằng chương trình này giúp chúng tôi hiểu rõ hơn về các tổ chức và tìm ra các công cụ để lập nên những công ty tốt hơn trong quá khứ.

Giờ đây chúng tôi xin được chia sẻ những điều chúng tôi tìm được từ chương trình này. Hi vọng độc giả tìm ra được nhiều điều có ích, vì lịch sử các công ty này có thể dạy chúng ta nhiều điều. Tuy nhiên, chúng tôi cũng mong độc giả hãy tự mình suy nghĩ khách quan và có tính phê phán khi đọc, chúng tôi mong các bạn suy xét một cách có suy nghĩ và phản bác khi cần, hơn là chấp nhận một cách vô điều kiện các kết luận chúng tôi đưa ra. Hãy để các chứng cứ tự lên tiếng. Bạn sẽ là trọng tài, là quan tòa có quyền phán xét, đúng không?

CHƯƠNG HAI

KHÔNG CHỈ LÀ "NGƯỜI BÁO GIỜ", MÀ PHẢI "TẠO RA ĐỒNG HỒ"



Trên tất cả mọi thứ là khả năng xây dựng, xây dựng, xây dựng không ngừng nghỉ, không nhìn lại phía sau, không bao giờ kết thúc - xây dựng nên một thể chế... Sáng tạo vĩ đại nhất của Walt Disney chính là công ty Walt Disney.

RICHARD SCHICKEL,
The Disney Version[7]

Tôi đã cống hiến toàn bộ sức lực và khả năng để lập nên một công ty bán lẻ tốt nhất có thể. Chấm hết. Còn việc làm nên một gia sản kếch xù cho bản thân chưa bao giờ là mục đích của tôi.

SAM WALTON,
người sáng lập Wal-Mart[8]

Hãy tưởng tượng bạn gặp một người có khả năng nhìn lên bầu trời vào bất kỳ thời điểm nào trong ngày và nói lên chính xác thời gian, chẳng hạn "Bây giờ là

2h30'12" sáng, ngày 23-4-1401". Ông ta là một người báo giờ xuất sắc, và chúng tôi rất ngưỡng mộ ông ta về khả năng tuyệt vời đó. Nhưng sẽ là tuyệt vời hơn nếu thay vì chỉ đơn giản báo giờ, ông ta làm ra được một đồng hồ có khả năng báo giờ mãi mãi, ngay cả sau khi ông ta qua đời.[9]

Như vậy, có một ý tưởng vĩ đại, hoặc trở thành một nhà lãnh đạo xuất sắc, có sức lôi cuốn người khác chẳng qua chỉ là việc "báo giờ", còn xây dựng nên một công ty có thể phát triển lâu dài, không phụ thuộc vào một nhà lãnh đạo nào đó mới là việc "tạo ra đồng hồ". Chúng tôi sẽ cho bạn thấy những người sáng lập ra các công ty hàng đầu luôn có khuynh hướng "tạo ra đồng hồ", chứ không chỉ là "báo giờ" đơn thuần. Họ tập trung chủ yếu vào việc xây dựng một tổ chức - một chiếc đồng hồ lâu bền - hơn là việc chỉ dựa vào một sản phẩm, một thị trường thành công mà thôi. Thay vì cố đạt được hình ảnh một nhà lãnh đạo xuất sắc, họ mang phong cách của một kiến trúc sư, cống hiến toàn bộ sức lực vào việc lập nên một tổ chức tuyệt hảo. Kết quả những nỗ lực của họ không phải là việc triển khai thành công một ý tưởng, thể hiện một tính cách lãnh đạo vượt trội hay là sự giàu có cho một cá nhân. Ngược lại, sự sáng tạo lớn nhất của họ chính là bản thân công ty và những điều mà công ty đó đại diện.

Chúng tôi đã đi tới khái niệm quan trọng này dựa vào những chứng cứ tìm được trong quá trình nghiên cứu, những lý lẽ đã đánh đổ hai huyền thoại, hai cách nghĩ phổ biến trong giới kinh doanh trong nhiều năm qua. Đó là huyền thoại về ý tưởng vĩ đại và huyền thoại về nhà lãnh đạo vĩ

đại. Một trong những kết luận quan trọng nhất, thú vị nhất của chúng tôi, đó là việc xây dựng nên một công ty hàng đầu hoàn toàn không đòi hỏi một ý tưởng kinh doanh vĩ đại hay một nhà lãnh đạo vĩ đại nào cả. Thậm chí chúng tôi còn có những chứng cứ cho thấy việc các nhà lãnh đạo tài ba với những ý tưởng kinh doanh vĩ đại đôi khi còn không liên quan gì đến việc xây dựng thành công một công ty hàng đầu nữa. Những phát hiện gây kinh ngạc này buộc chúng tôi phải xem xét thành công trong kinh doanh từ những góc độ hoàn toàn mới, theo những quan điểm hoàn toàn khác biệt so với trước kia.

HUYỀN THOẠI VỀ "Ý TƯỞNG VĨ ĐẠI"

Ngày 23-8-1937, hai kỹ sư mới ngoài 20 tuổi, vừa tốt nghiệp, không hề có kinh nghiệm kinh doanh gì, gặp nhau để bàn chuyện thành lập một công ty mới, mà không hề có ý tưởng rõ ràng rằng công ty này sẽ kinh doanh cái gì cụ thể cả. Họ chỉ biết rằng họ muốn cùng nhau mở một công ty hoạt động trong một lĩnh vực rất rộng lớn về kỹ thuật điện tử. Họ đã suy nghĩ rất nhiều về sản phẩm đầu tiên cũng như các cơ hội thị trường, nhưng họ không có ý tưởng chủ đạo nào có thể là nguồn cảm hứng cho công ty còn non trẻ này cả.

Và thế là Bill Hewlett và Dave Packard đã quyết định cho ra đời một công ty, sau đó mới xác định xem công ty này sẽ làm gì. Họ quyết định cứ bắt đầu cái đã, thử nghiệm bất cứ điều gì có thể, miễn là... đủ tiền thanh toán các chi phí

điện nước và chi phí liên quan khác tại ga-ra nhỏ bé nơi họ khởi nghiệp. Bill kể lại:

> Khi nói chuyện tại các trường dạy về kinh doanh, các giáo sư về quản trị đã rất sửng sốt khi tôi nói rằng chúng tôi chẳng hề có kế hoạch gì khi khởi nghiệp cả, chúng tôi thuần túy chỉ là những kẻ cơ hội. Chúng tôi làm bất cứ điều gì để kiếm ra tiền, từng xu một, từ những đèn báo (xi-nhan) trong bowling, đồng hồ trong kính viễn vọng, thiết bị dội nước tự động trong toi-let, máy xung điện để giảm béo... Chúng tôi chỉ có vỏn vẹn 500 đôla và phải làm bất cứ điều gì người ta nghĩ là chúng tôi có thể làm được.[10]

Những sản phẩm đầu tiên của họ (như đã nói ở trên) chẳng đi đến đâu cả, chẳng có vị trí gì trên thị trường. Thực tế là công ty đã vất vả suốt gần một năm trước khi có đơn hàng lớn đầu tiên - họ bán được tám máy nghiệm dao động cho hãng Walt Disney để sử dụng khi làm phim *Fantasia.* Thậm chí sau đó, HP vẫn tiếp tục phong cách không tập trung của mình, loay hoay với rất nhiều sản phẩm khác nhau, mãi cho tới khi họ có bước đột phá bùng nổ từ những hợp đồng trong chiến tranh vào đầu thập niên 1940.

Ngược lại, công ty Texas Instruments lại có khởi đầu với một ý tưởng kinh doanh rất thành công. Thành lập năm 1930 với cái tên Geophysical Service Inc, "Công ty đầu tiên nghiên cứu về địa chấn ở các vùng không có mỏ dầu, với phòng thí nghiệm tại Texas sản xuất ra những dụng cụ cho công việc này."[11] Không giống như Hewlett-Packard, những

người sáng lập ra TI đã lập ra công ty nhằm khai thác một cơ hội thị trường và công nghệ cụ thể.[12] TI đã khởi đầu bằng một ý tưởng vĩ đại. HP thì không!

Sony cũng như vậy. Khi Masaru Ibuka thành lập công ty của ông vào tháng 8-1945, ông hoàn toàn không có ý tưởng cụ thể gì về sản phẩm cả. Thật sự là Ibuka và bảy nhân viên đầu tiên đã có những buổi họp (sau khi đã thành lập công ty!) trong đó mọi người cùng suy nghĩ và bàn bạc xem sẽ sản xuất sản phẩm gì. Theo lời Akio Morita, (tham gia vào công ty ít lâu sau đó) thì "Nhóm chúng tôi ngồi hàng tuần với nhau, cố suy nghĩ ra xem công ty phải kinh doanh cái gì để có thể có tiền mà hoạt động tiếp."[13] Họ đã suy nghĩ về rất nhiều sản phẩm khác nhau, từ xúp đậu ngọt đến các dụng cụ đánh golf cỡ nhỏ và thước gấp.[14] Không chỉ như vậy, sản phẩm đầu tiên của Sony - nồi cơm điện - thậm chí đã không hoạt động được một cách suôn sẻ, và sản phẩm chính đầu tiên (máy ghi âm) thì thất bại trên thị trường. Trong những ngày đầu này, công ty đã tồn tại được bằng cách khâu các dây điện vào vải để làm nên miếng đệm tạo sức nóng, tuy thô kệch song lại bán được.[15] Trong khi đó, người sáng lập ra hãng Kenwood, dường như đã có sẵn một loạt sản phẩm trong đầu vào thời điểm khởi nghiệp. Ông ta đặt tên cho công ty của mình là Kasuga Wireless Electric Firm vào năm 1946, và kể từ lúc thành lập theo cuốn *Japan Electronics Almanac*, thì "Kenwood luôn là một hãng tiên phong trong công nghệ audio."[16]

Giống như Ibuka và Hewlett, Sam Walton cũng có bước đầu kinh doanh mà không có một ý tưởng vĩ đại nào cả.

Ông bước vào kinh doanh chỉ với mong muốn được tự làm chủ, và với một chút kiến thức (nhưng rất nhiều đam mê) về bán lẻ. Ông ta đã không hề thức dậy vào một buổi sáng và kêu lên "Eureka, tôi đã có một ý tưởng vĩ đại và giờ đây tôi sẽ thành lập một công ty!" Không hề là như vậy. Walton đã khởi sự năm 1945 với duy nhất một cửa hiệu nhỏ bán những hàng vặt vãnh, ở một thị trấn nhỏ: Newport, Arkansas. "Tôi không hề có viễn cảnh nào về quy mô lúc khởi nghiệp - Walton sau này trả lời phỏng vấn của *New York Times* - nhưng tôi luôn luôn tin rằng, một khi chúng ta làm tốt công việc và phục vụ khách hàng tốt, thì sẽ không có một giới hạn nào cho quy mô phát triển của công ty cả!"[17]. Walton đã đi từng bước, phát triển từ một cửa hàng nhỏ bé lúc đầu thành một hệ thống siêu thị với "sáng kiến vĩ đại" về việc giảm giá cho khu vực nông thôn. Dường như đó là một quá trình tiến hóa hoàn toàn tự nhiên vào hai thập niên sau đó. Trong *Sản xuất tại Mỹ* (Made in America), ông đã viết như sau:

> Rất nhiều người có ấn tượng rằng Wal-Mart là một ý tưởng vĩ đại tự dưng xuất hiện ở tôi, và chính ý tưởng này đã biến thành một thành công ngay lập tức. Nhưng thực ra cửa hàng Wal-Mart đầu tiên chính là kết quả của tất cả những cố gắng của chúng tôi từ năm 1945 - một thí nghiệm nữa mà thôi. Và cũng như mọi thành công khác, điều này tốn tới 20 năm để có thể có được.[18]

Trong khi đó Ames Stores (Công ty so sánh của Wal-Mart trong nghiên cứu), đã đi trước Sam Walton bốn năm trong

việc giảm giá bán lẻ ở khu vực nông thôn. Khi lập ra Ames vào năm 1958, những người sáng lập là Milton và Irving Gilman đã có định hướng theo đuổi ý tưởng về giảm giá bán lẻ cho nông thôn ngay từ đầu. Họ tin rằng việc giảm giá sẽ thành công ở các thi trấn nhỏ và đã đạt doanh thu 1 triệu đôla ngay từ năm đầu hoạt động[19] (Sam Walton chỉ giảm giá cho khu vực nông thôn vào năm 1962, trước đó ông chỉ đơn giản là vận hành một hệ thống các cửa hiệu nhỏ, đặt trên các đường phố chính)[20]. Mà cũng đâu chỉ riêng Ames là có khởi đầu tốt hơn Walton. Theo lời người viết tiểu sử của Walton là Vance Trimble thì "vào năm 1962, đã có rất nhiều nhà bán lẻ cũng làm như vậy (giảm giá). Chỉ có điều Walton đã làm điều đó tốt hơn bất kỳ ai khác."

Như thế, HP, Sony và Wal-Mart đã đánh đổ một huyền thoại sai lầm về nguồn gốc của các công ty thành công - huyền thoại miêu tả các công ty với những nhà sáng lập có tầm nhìn xa trông rộng, lập ra một công ty trên những ý tưởng to lớn và sự thấu hiểu thị trường. Huyền thoại này cho rằng các công ty thành công lớn thường bắt đầu trước hết bởi một ý tưởng tốt (về sản phẩm, công nghệ, thị trường), sau đó tiếp tục quỹ đạo phát triển của mình. Tuy nhiên, dù huyền thoại đó rất phổ biến và nghe có vẻ hết sức thuyết phục, nó cũng không chứng tỏ được đó là một hình mẫu chung cho việc lập ra các công ty hàng đầu.

Thật sự hầu như không có công ty hàng đầu nào trong nghiên cứu của chúng tôi khởi nghiệp bằng một ý tưởng vĩ đại hoặc một sản phẩm thành công. J. Willard Marriott lúc đầu chỉ có ý tưởng muốn kinh doanh, song kinh doanh

ngành gì thì ông ta cũng chưa rõ! Cuối cùng ông ta đành quyết định khởi đầu bằng một ý tưởng duy nhất khả thi lúc đó: xin một giấy phép nhượng quyền và mở một cửa hàng bán thức uống không cồn, có hương vị rễ cây ở Washington D.C.[21] Công ty Nordstrom đầu tiên chỉ là một tiệm bán giày ở Seattle, khi người chủ của nó - John Nordstrom, vừa từ Cuộc đổ xô đi tìm vàng (Gold Rush) ở Alaska trở về và không biết phải làm gì tiếp theo.[22] Merck khởi nghiệp là một nhà nhập khẩu hóa chất từ Đức.[23] Procter & Gamble lúc đầu là một trong số 18 cơ sở sản xuất xà bông và nến ở Cincinnati hồi năm 1837.[24] Motorola khởi nghiệp là một cơ sở sửa chữa pin cho radio Sears.[25] Philip Morris ban đầu là một cửa hiệu bán lẻ thuốc lá tại phố Bond, London.[26]

Hơn nữa, một số công ty hàng đầu trong nghiên cứu của chúng tôi, giống như Sony, thậm chí còn khởi đầu bằng những thất bại nặng nề. 3M thoạt tiên thất bại trong việc khai thác mỏ corundum, khiến giá trị cổ phiếu của công ty xuống tới mức "hai cổ phiếu đổi lấy... một cốc whiskey rẻ tiền".[27] Không biết làm gì, công ty đành quay sang sản xuất sản phẩm giấy nhám. Khởi đầu của công ty kém đến mức vị chủ tịch thứ hai của họ không có lương trong suốt... 11 năm đầu trong nhiệm kỳ của ông ta. Ngược lại, Norton Corporation (công ty so sánh của 3M) khởi đầu rất thành công với các sản phẩm cải tiến, thị trường liên tục phát triển, trong 15 năm đầu tiên luôn tạo ra lợi tức ổn định cho cổ đông, đồng thời tăng vốn lên đúng 15 lần.[28]

Chiếc máy bay đầu tiên của Bill Boeing đã thất bại nặng nề, và công ty của ông ta đã thực sự gặp khó khăn trong

những năm đầu tiên đến mức phải chuyển sang kinh doanh đồ nội thất để tiếp tục tồn tại.[29] Ngược lại Douglas Aircraft lại có khởi đầu hết sức thành công. Họ đã thiết kế ra chiếc máy bay đầu tiên trong lịch sử có thể bay liên tục từ bờ đông đến bờ tây của nước Mỹ, chở được một lượng hàng hóa lớn hơn trọng lượng của chính nó. Sau đó, Douglas chuyển mẫu thiết kế này thành một loại oanh tạc cơ chở ngư lôi, bán cho Hải quân với số lượng lớn.[30] Khác với Boeing, Douglas chưa bao giờ phải chuyển sang kinh doanh đồ nội thất để giữ cho công ty tiếp tục tồn tại.[31]

Se-ri phim hoạt hình đầu tiên của Walt Disney - *Alice ở xứ sở thần tiên* (bạn đã bao giờ nghe tên đó chưa?) thất bại thảm hại trong các rạp chiếu bóng. Người viết tiểu sử của Disney là Richard Schickel viết rằng "nói chung là một tác phẩm sáo rỗng, kém cỏi, đơn giản chỉ là một truyện tranh vui được đưa lên phim..."[32] Khác với Disney, Columbia Pictures thành công ngay từ lần ra mắt đầu tiên. Bộ phim *Đáng thương hại hơn là khinh bỉ* (1922) với chi phí 20.000 đôla đã thu được 130.000 đôla, giúp hãng có một lượng kinh phí dồi dào để làm thêm mười bộ phim thành công nữa trong vòng chưa đến hai năm sau đó.[33]

CHỜ ĐỢI MỘT "Ý TƯỞNG VĨ ĐẠI" CÓ THỂ LÀ MỘT Ý TƯỞNG KÉM!

Theo nghiên cứu của chúng tôi, chỉ có ba công ty hàng đầu đã khởi nghiệp bằng một "ý tưởng vĩ đại" - một sản phẩm, dịch vụ đầu tiên mang tính đột phá và đem lại

thành công, đó là Johnson & Johnson, GE và Ford. Thậm chí trong trường hợp của GE và Ford, chúng tôi còn nhận thấy những thiếu sót nhỏ trong ý tưởng của họ. Tại công ty GE, ý tưởng của Edison tỏ ra kém hơn ý tưởng của Westinghouse. Trong khi Edison theo đuổi hệ thống điện một chiều (DC), Westinghouse lại chủ trương phát triển các hệ thống điện xoay chiều, loại sau này đã hoàn toàn thắng thế trên thị trường Mỹ.[34] Trong trường hợp của Ford, trái với những điều đồn đại bí ẩn, không phải Henry Ford đã có ý tưởng về loại xe Model T và sau đó thành lập công ty dựa trên ý tưởng này. Hoàn toàn ngược lại là khác! Ford chỉ có thể thành công với Model T vì đã có công ty trước đó như là một bước đệm rồi. Vào năm 1903, ông ta lập ra Ford Motor Company với tài năng về thiết kế xe hơi (đây là công ty thứ ba của ông trong ba năm), sau đó giới thiệu năm mẫu xe mới (Model A, B, C, F và K) trước khi tung ra Model T nổi tiếng vào năm 1908.[35] Ford chỉ là một trong số... 502 công ty xe hơi được lập ra ở Mỹ trong khoảng thời gian từ 1900 đến năm 1908 - rõ ràng chẳng có khái niệm hay ý tưởng kinh doanh nào mới mẻ ở đây cả. Ngược lại, với các công ty hàng đầu, chúng ta thấy có 11 công ty so sánh có sự khởi đầu gắn liền với một khuôn mẫu ý tưởng vĩ đại nào đó: Ames, Burroughs, Colgate, Kenwood, McDonnell Douglas, Norton, Pfizer, R. J. Reynolds, Texas Instruments, Westinghouse, và Zenith.

Nói cách khác, chúng tôi nhận ra rằng nói chung các công ty hàng đầu không thường được bắt đầu bằng một ý tưởng vĩ đại như là các công ty so sánh, hơn thế nữa, họ

cũng không có được những thành công kinh doanh ban đầu nhiều bằng các công ty so sánh. Trong số 18 cặp công ty được đem ra so sánh ở đây thì chỉ có ba cặp trong đó công ty hàng đầu có thành công ban đầu lớn hơn công ty so sánh của chúng, mười cặp với các công ty so sánh có bước khởi đầu nổi trội hơn rõ rệt, năm cặp còn lại thì không phân biệt được mức độ hơn kém. Có thể nói mối tương quan giữa thành công kinh doanh ban đầu và triển vọng phát triển thành một công ty hàng đầu, nhìn chung là tiêu cực. Một cách hình ảnh, về lâu dài thì như trong câu chuyện ngụ ngôn, Rùa sẽ về đích trước Thỏ.

(Hãy xem phụ lục 2 để biết chi tiết về nguồn gốc thành lập của các cặp công ty được nghiên cứu trong dự án. Chúng tôi khuyên độc giả nên coi qua phụ lục này ngay bây giờ!)

Nếu bạn là một nhà kinh doanh có tiềm năng, muốn lập nên một công ty thành công lâu dài mà chưa dám khởi động vì chưa có ý tưởng kinh doanh gì cụ thể, thì theo chúng tôi, bạn nên rũ bỏ khỏi tâm trí bạn cái huyền thoại sai lầm về "ý tưởng vĩ đại" đi. Thực tế chứng minh rằng lập công ty mà không bị ám ảnh bởi một ý tưởng cụ thể nào có khi lại tốt hơn. Tại sao? Bởi vì phương pháp dựa trên ý tưởng này sẽ làm bạn không thấy được rằng chính công ty mới là sáng tạo sau cùng và quan trọng nhất.

CHÍNH BẢN THÂN CÔNG TY MỚI LÀ SÁNG TẠO SAU CÙNG

Các khóa học về quản trị chiến lược và kinh doanh ở các trường kinh doanh đều nhấn mạnh tầm quan trọng của việc khởi sự kinh doanh bằng một ý tưởng tốt và một chiến lược sản phẩm / thị trường được xây dựng cẩn thận, sau đó tận dụng tốt các cơ hội mở ra trước mắt bạn. Thật ra những người lãnh đạo các công ty hàng đầu thường không nghĩ và làm như vậy! Trong nhiều trường hợp, hành động của họ trái ngược hẳn với những điều đang được giảng dạy tại các trường học về kinh doanh.

Do đó, ngay từ khi bắt đầu dự án này chúng tôi đã từ bỏ cách giải thích thành công của một doanh nghiệp dựa trên chiến lược kinh doanh, và xem xét điều này trên một góc nhìn mới: chuyển đổi từ cách nhìn công ty như là một phương tiện của sản phẩm sang cách nhìn sản phẩm như là một phương tiện của công ty. Chúng tôi phải phân biệt rõ ràng giữa việc "báo giờ" và việc "tạo đồng hồ".

Hãy so sánh hai công ty GE và Westinghouse trong ngày đầu của họ. George Westinghouse là một nhà phát minh và lãnh đạo tài ba, có tầm nhìn xa trông rộng, đã từng lập ra 59 công ty khác nhau ngoài Westinghouse.[36] Ông ta cũng hiểu rõ ràng hệ thống điện xoay chiều sẽ được sử dụng rộng rãi hơn điện một chiều của Edison (điều này thực tế đã chứng minh ông ta hoàn toàn đúng!).[37] Trong khi đó, vị chủ tịch đầu tiên của GE là Charlers Coffin hoàn toàn không

phát minh ra một sản phẩm nào cả. Nhưng ông ta đã tài trợ cho việc thành lập ra phòng thí nghiệm nghiên cứu GE, được mệnh danh là "Phòng thí nghiệm nghiên cứu công nghiệp đầu tiên ở Mỹ".[37] George Westinghouse báo giờ, trong khi C. Coffin đã làm ra một cái đồng hồ. Sáng tạo lớn nhất của G. Westinghouse là hệ thống điện xoay chiều, trong khi sáng tạo lớn nhất của Coffin chính là công ty General Electric.

Thần may mắn luôn mỉm cười với những ai kiên nhẫn, quyết tâm, điều này hoàn toàn đúng với những nhà lãnh đạo thành công. Những người sáng lập ra các công ty hàng đầu là những người sống theo phương châm: Không bao giờ đầu hàng, không bao giờ bỏ cuộc. Nhưng họ kiên trì theo đuổi điều gì? Đó chính là công ty của họ. Hãy sẵn sàng từ bỏ, làm mới hay tạo ra một ý tưởng (bản thân GE sau này đã từ bỏ hệ thống điện một chiều và chuyển sang điện xoay chiều), nhưng không bao giờ từ bỏ công ty. Nếu bạn đánh đồng thành công của một công ty với thành công của một ý tưởng cụ thể nào đó (rất nhiều doanh nhân nghĩ theo cách này), thì hoặc là bạn sẽ dễ dàng từ bỏ công ty nếu ý tưởng kia thất bại, hoặc là bạn sẽ bám víu mãi vào ý tưởng đó nếu nó thành công, ngay cả khi công ty cần chuyển hướng sang lĩnh vực kinh doanh khác. Nhưng nếu coi công ty là mục tiêu sau cùng, tối thượng, chứ không phải chỉ đơn thuần là việc thực thi một ý tưởng hay tận dụng một cơ hội thị trường, thì bạn sẽ có thể kiên trì đưa công ty vượt qua mọi ý tưởng - dù tốt hay xấu, thành công hay thất bại - hướng tới việc lập nên một thể chế to lớn và lâu bền.

Một ví dụ khác: công ty HP đã có khởi đầu rất khiêm tốn, gặp một loạt thất bại, các sản phẩm đầu tiên cũng thành công hết sức hạn chế. Tuy nhiên, hai nhà sáng lập Bill Hewlett và Dave Packard vẫn tiếp tục kiên trì mày mò, thử nghiệm cho đến khi tìm ra cách xây dựng một công ty thể hiện được các giá trị cốt lõi của họ, đạt được uy tín to lớn qua các sản phẩm hàng đầu. Vốn học về kỹ thuật, lý ra họ hoàn toàn có thể theo đuổi mục đích của mình như là những kỹ sư, nhưng họ đã không làm như thế. Thay vào đó, họ chuyển từ việc thiết kế các sản phẩm sang việc thiết kế một tổ chức, tạo ra một môi trường giúp cho việc tạo ra những sản phẩm thành công. Giữa thập niên 1950, Bill Hewlett đã nói về quan niệm "tạo nên đồng hồ" trong một bài phát biểu nội bộ như sau:

> Các kỹ sư của chúng tôi luôn làm việc ổn định. Điều này không phải ngẫu nhiên mà có. Kỹ sư là những người sáng tạo, do đó chúng tôi phải đảm bảo cho họ làm việc trong một môi trường ổn định, an toàn. Chúng tôi cũng đảm bảo các kỹ sư làm việc với HP có cơ hội trong dài hạn, có những dự án thích hợp để làm việc. Ngoài ra, chúng tôi cố gắng có sự giám sát thích hợp sao cho mỗi người trong số họ đều thoải mái và làm việc với hiệu suất cao nhất. Quy trình làm việc này là một trong những sản phẩm quan trọng nhất của chúng tôi, và chúng tôi sẽ thiết lập chương trình kỹ thuật tốt nhất từ trước đến nay. Nếu bạn cho là công ty chúng tôi đã hoạt động tốt rồi, thì xin hãy đợi hai, ba năm nữa, bạn sẽ thấy các nhân viên thuộc phòng nghiên

cứu mới thành lập tạo ra sản phẩm, các nhà quản lý thì làm các công việc quản lý của họ. Khi đó công ty sẽ có những tiến bộ thật sự![38]

Dave Packard cũng nhắc lại việc định hướng này vào năm 1964, "Vấn đề là ở chỗ làm thế nào tạo ra được môi trường làm việc giúp mọi người có khả năng sáng tạo. Tôi nghĩ rằng bạn sẽ phải mất rất nhiều công sức để suy nghĩ về cấu trúc của tổ chức nhằm tạo ra môi trường đó."[39] Năm 1973 trong một cuộc phỏng vấn, người ta hỏi Packard xem đâu là quyết định về sản phẩm quan trọng nhất của ông. Câu trả lời của Packard không liên quan đến một sản phẩm cụ thể nào cả mà hoàn toàn là các quyết định về tổ chức: xây dựng một đội ngũ kỹ sư, chính sách áp dụng kỷ luật về tài chính, chương trình chia sẻ lợi nhuận, chính sách quản trị và nhân sự, triết lý quản trị kiểu HP, v.v... Người phỏng vấn đã đặt tiêu đề cho bài báo sau đó là *Các nhà lãnh đạo của HP xây dựng công ty bởi sự thiết kế kỹ càng, còn sản xuất ra máy tính (một sản phẩm của HP) một cách tình cờ.*[40]

> Sáng tạo sau cùng, trên hết của Bill Hewlett và Dave Packard không phải là một sản phẩm cụ thể như máy nghiệm dao động hay máy tính điện tử bỏ túi. Đó là công ty Hewlett-Packard, là đường lối HP (HP Way).

Giống như vậy, "sản phẩm" lớn nhất của Masaru Ibuka không phải là Walkman hay Trinitron, mà chính là công ty Sony và những điều mà nó đại diện. Sáng tạo lớn nhất của Walt Disney không phải là các bộ phim rất thành công của

hãng, hay thậm chí là công viên Disneyland, mà đó chính là hãng Walt Disney và khả năng kỳ diệu của nó: đem lại niềm vui cho mọi người. Sáng tạo lớn nhất của Sam Walton là hệ thống Wal-Mart - một tổ chức áp dụng các khái niệm về bán lẻ trên quy mô lớn tốt hơn bất kỳ ai trên thế giới. Tài năng của Paul Galvin không nằm ở chỗ là một kỹ sư hay một nhà phát minh (bản thân ông là một người tự học, một nhà kinh doanh đã từng gặp thất bại, không hề được đào tạo chính quy về công nghệ)[41], mà nằm ở việc ông ta đã hình thành nên một tổ chức kỹ thuật có khả năng luôn đổi mới mà chúng ta biết tới dưới cái tên công ty Motorola. Cống hiến quan trọng nhất của William Procter và James Gamble không phải là một hay rất nhiều sản phẩm cụ thể của họ (tất cả chúng đều sẽ có lúc lỗi thời), mà là một tổ chức có khả năng thích nghi cao, với truyền thống, "di sản về tinh thần"[42], niềm tin vào các giá trị cốt lõi được truyền qua nhiều thế hệ con người ở P&G.

Chúng tôi mong độc giả có sự thay đổi căn bản trong suy nghĩ ở điểm này: các bạn hãy nhìn bản thân công ty như là sự sáng tạo sau cùng, trên hết. Nếu bạn đang hoặc sẽ xây dựng, điều hành một công ty, thì sự thay đổi này sẽ có ảnh hưởng lớn đến cách sử dụng thời gian của bạn: bạn sẽ dành ít thời gian hơn cho việc suy nghĩ về một sản phẩm hay một chiến lược thị trường cụ thể, và dành nhiều thời gian hơn để suy nghĩ và thiết kế tổ chức. Điều đó cũng có nghĩa là bạn sẽ dành ít thời gian cho công việc "báo giờ", để thời gian và công sức cho việc "tạo ra đồng hồ" cho công ty của bạn.

Chúng tôi không nói rằng các công ty hàng đầu không bao giờ có các sản phẩm hay ý tưởng tuyệt hảo. Thật sự là họ có, và đa số họ coi các sản phẩm/dịch vụ là những đóng góp hữu ích và quan trọng cho cuộc sống của khách hàng. Các công ty này tồn tại để làm những điều có ích chứ không chỉ đơn thuần tồn tại như là một công ty mà thôi. Nhưng chúng tôi muốn nêu lên rằng *dòng sản phẩm/dịch vụ tuyệt hảo từ các công ty này có nguồn gốc căn nguyên là từ một tổ chức tuyệt hảo, chứ không phải từ điều gì khác*. Hãy nhớ rằng mỗi sản phẩm, dịch vụ, ý tưởng, dù thành công đến đâu, đều sẽ có lúc lỗi thời. Nhưng một công ty hàng đầu sẽ không bao giờ lỗi thời, nó sẽ trường tồn bởi khả năng liên tục thay đổi và thích ứng qua nhiều thế hệ sản phẩm/dịch vụ kế tiếp nhau. (Cách thức thực hiện thành công điều này sẽ được trình bày chi tiết trong các chương tiếp theo).

Cũng như vậy, mọi nhà lãnh đạo và quản lý dù tài ba xuất chúng đến mấy cũng sẽ đến lúc qua đời. Nhưng một công ty hàng đầu sẽ không bao giờ chết, những sức mạnh tổ chức sẽ giúp nó vượt lên trên những phẩm chất lãnh đạo cá nhân, giúp nó tồn tại và phát triển qua nhiều thế hệ lãnh đạo kế tiếp nhau.

HUYỀN THOẠI VỀ NGƯỜI LÃNH ĐẠO UY TÍN, VĨ ĐẠI

Khi được hỏi về nguyên nhân chủ yếu cho thành công của những công ty hàng đầu, rất nhiều nhà quản lý và

những sinh viên theo học ngành kinh doanh đã cùng có câu trả lời, đó là sự lãnh đạo tài ba. Những cái tên xuất chúng như G. W. Merck, S. Walton, W. Procter và J. Gamble, W. E. Boeing, R. W. Johnson, P. Galvin, B. Hewlett và D. Packard, C. Coffin, W. Disney, J. W. Marriott, J. J. Watson, J. Nordstrom đã được kể ra. Lý lẽ đưa ra là các nhà lãnh đạo này đã thể hiện quyết tâm rất cao, vượt qua mọi trở ngại trong kinh doanh, thu hút được nhân tài về công ty, truyền cảm hứng cho nhân viên trong việc hướng tới mục tiêu chung, và thể hiện vai trò đầu tàu dẫn dắt công ty trong những thời khắc sống còn trong lịch sử của nó.

Nhưng - các bạn có để ý không - các đối thủ, các đồng sự của họ, ở các công ty so sánh, cũng đều như vậy cả. C. Pfizer, anh em nhà Gilman, W. Colgate, D. Douglas, W. Bristol, J. Myers, E. F. McDonald, P. Haggarty, G. Westinghouse, H. Cohn, H. Johnson, F. Melville - tất cả họ cũng đều đã thể hiện một cách tuyệt vời phẩm chất kiên trì, vượt qua mọi trở ngại, đều đã thu hút được nhân tài về cho công ty, đều đã đóng góp vai trò đầu tàu trong những thời khắc quyết định của công ty v.v... Một phân tích có hệ thống cho biết rằng các công ty so sánh trong những năm xây dựng và phát triển cũng đã có sự lãnh đạo tốt tương đương với các công ty hàng đầu (xem bảng A.3, phụ lục 3)

Một cách ngắn gọn, chúng tôi không tìm thấy những chứng cứ hỗ trợ cho giả thiết rằng yếu tố lãnh đạo là quan trọng nhất cho những giai đoạn then chốt của quá trình lập nên các công ty hàng đầu. Vì thế, chúng tôi buộc phải từ bỏ một huyền thoại nữa, đó là huyền thoại về "khả

năng lãnh đạo tài ba", đơn giản bởi vì nó không đủ để giải thích cho sự khác biệt giữa các công ty hàng đầu và công ty so sánh.

Phong cách lãnh đạo tài ba không hề bắt buộc

Trước khi nêu ra sự khác biệt quan trọng giữa các nhà lãnh đạo, sáng lập các công ty hàng đầu và các công ty so sánh, chúng tôi muốn nói trước một hệ luận sau đây: một phong cách lãnh đạo tài ba, lôi cuốn không hề là điều bắt buộc để lập nên một công ty hàng đầu. Thực tế đã kiểm nghiệm điều này qua một số nhà lãnh đạo các công ty hàng đầu trong lịch sử.

Bạn có biết William McKnight là ai không? Ông ta có phải là một nhà lãnh đạo nổi tiếng không? Bạn đã đọc tiểu sử ông ta bao giờ chưa? Có lẽ cũng giống như nhiều người khác, bạn hầu như không biết gì về con người này cả. Năm 1993, ông ta không có tên trong danh sách những doanh nhân nổi tiếng của tạp chí *Fortune*,[43] cũng không có tên trong cuốn *Hoover's Handbook*, một cuốn sách về lịch sử các công ty.[44] Thậm chí ngay cả chúng tôi, khi bắt đầu công trình này, cũng không biết đến tên ông ta. Ấy thế mà công ty do McKnight lãnh đạo suốt 52 năm (với cương vị Tổng Giám đốc từ năm 1914 đến năm 1929, CEO từ năm 1929 đến năm 1949, và Chủ tịch từ năm 1949 đến năm 1966) lại rất nổi tiếng và giành được sự ngưỡng mộ rộng rãi của giới doanh nhân toàn cầu, đó là công ty Minnesota, Mining and Manufacturing Co. (viết tắt là 3M). 3M thì nổi tiếng, còn

McKnight thì không. Chúng tôi nghĩ rằng đây chính là điều McKnight mong muốn.

McKnight bắt đầu đi làm từ năm 1907, đã trải qua các vị trí trợ lý kế toán, kế toán chi phí, giám đốc kinh doanh trước khi trở thành Tổng Giám đốc. Chẳng có chứng cứ nào cho thấy ở ông ta một phong cách lãnh đạo lôi cuốn, thu hút cả. Trong cuốn sách lịch sử công ty (do chính 3M xuất bản), trong số gần năm mươi chỗ nói đến McKnight, chúng tôi chỉ thấy có một lần duy nhất nói đến tính cách của ông, theo đó mô tả ông ta là một người "ăn nói mềm mỏng, nhẹ nhàng".[45] Còn theo cuốn tiểu sử của McKnight mô tả thì ông ta là một người biết lắng nghe, khiêm tốn, hơi quá khiêm nhường, ăn nói mềm mỏng, lặng lẽ, suy tư và nghiêm túc.[46]

McKnight không phải là nhà lãnh đạo duy nhất từ các công ty hàng đầu không thuộc típ các nhà lãnh đạo có sức lôi cuốn lớn. Nhà sáng lập Sony, ông Masaru Ibuka cũng là một người kín đáo, hay suy nghĩ và hướng nội.[47] Bill Hewlett dễ làm người ta liên tưởng đến một trang chủ thân thiện, thực tế, hiền lành từ miền Iowa. Các nhà sáng lập Procter & Gamble thì có vẻ cứng nhắc, nghiêm nghị, đúng mực, kín đáo, thậm chí quá kín đáo đến mức lặng lẽ là khác.[48] Bill Allen - CEO số một trong lịch sử Boeing - vốn là một luật sư, có vẻ bề ngoài rất hiền lành, thậm chí hơi rụt rè, bẽn lẽn, với những nụ cười không thường xuyên trên môi.[49] George W. Merk thì hết sức dè dặt và kiềm chế, những tính cách này trở nên điển hình với ông ta.[50]

Một vài nhà quản lý đã thật sự lúng túng và khó chịu khi

họ đọc những cuốn sách, bài báo viết về phong cách lãnh đạo kinh doanh lôi cuốn, khéo léo, họ đặt ra câu hỏi "nếu tôi không có được phong cách lãnh đạo như thế thì sao?". Câu trả lời của chúng tôi là: Cố để tạo ra một phong cách chỉ phí phạm thời gian và năng lượng mà thôi. Tính cách của một con người hình thành qua di truyền và những trải nghiệm, và chẳng có gì chứng minh được rằng khi bạn ở vào vị trí quản lý bạn có thể tự thay đổi phong cách của bạn cả.[51] Quan trọng hơn cả, nghiên cứu của chúng tôi đã chỉ ra rằng: Bạn không cần phải có một phong cách như vậy.

> Nếu bạn là nhà lãnh đạo có phong cách lôi cuốn, thu hút người khác sẽ rất tốt. Nếu không thì cũng chẳng sao, vì như thế là bạn sẽ có cùng phong cách với những người đã lập nên các công ty 3M, P&G, Sony, Boeing, HP, và Merk. Một nhóm... không tệ, đúng không?

Xin độc giả đừng hiểu sai ý của chúng tôi ở điểm này. Chúng tôi không nói rằng những người lập nên những công ty hàng đầu là những nhà lãnh đạo tồi. Chúng tôi chỉ đơn giản nói rằng một phong cách lãnh đạo lôi cuốn, thu hút hoàn toàn không phải là điều kiện bắt buộc ở những công ty hàng đầu. (Thực sự chúng tôi còn có một số chứng cứ cho thấy một phong cách lãnh đạo hết sức lôi cuốn, tài ba dường như... không hợp với việc xây dựng một công ty hàng đầu, song dữ kiện về điều này chưa đủ nhiều và mạnh để đưa ra một khẳng định chắc chắn!). Chúng tôi chỉ muốn nhấn mạnh - và đây là nội dung chính của chương này - rằng cả hai loại công ty hàng đầu và công ty so sánh

đều có những nhà lãnh đạo đủ mạnh ở giai đoạn xây dựng công ty, và dù họ có phong cách nào đi nữa thì điều này cũng không thể giải thích được sự vượt trội về sau của các công ty hàng đầu.

Chúng tôi không phủ nhận rằng vào các thời điểm quan trọng trong lịch sử, các công ty hàng đầu có những cá nhân xuất sắc ở các vị trí lãnh đạo. Đó là một thực tế. Hơn nữa, rõ ràng là một công ty không thể liên tục thành công chỉ với những nhà lãnh đạo "thường thường bậc trung". Tuy nhiên, như sẽ phân tích trong các chương sau, chúng tôi sẽ trình bày cho độc giả thấy rằng, so với các công ty so sánh, các nhà lãnh đạo ở các công ty hàng đầu đã làm tốt hơn công việc phát triển và sử dụng tài năng quản trị từ nội bộ công ty, vì thế những công ty này có sự kế thừa, sự liên tục (điều gì đó gần như là di truyền) về mức độ tuyệt hảo, hàng đầu của đội ngũ lãnh đạo trong một thời gian dài, qua nhiều thế hệ. *Các thế hệ lãnh đạo xuất sắc nối tiếp nhau ở các công ty hàng đầu chính là kết quả của việc chính công ty là một tổ chức xuất sắc, chứ không phải vì điều gì khác.*

Hãy xem trường hợp Jack Welch, CEO xuất sắc của GE vào những năm 1980 và đầu những năm 1990. Không thể phủ nhận Welch đã có vai trò hết sức to lớn trong việc hồi sinh cho GE, cũng như không thể phủ nhận năng lực, động cơ to lớn và cả tính cách lãnh đạo hết sức uy tín, thu hút người khác của ông ta. Nhưng quá chú ý vào điều đó sẽ làm chúng ta quên mất một điểm cơ bản: Welch trưởng thành từ GE, chính bản thân ông ta cũng là một sản phẩm của GE. Một cách nào đó, tổ chức GE có khả năng thu hút,

gìn giữ, phát triển và lựa chọn ra nhà lãnh đạo Welch. GE đã thành công trước khi có Welch và sẽ còn tiếp tục thành công sau khi Welch ra đi. Welch không phải là CEO xuất sắc đầu tiên trong lịch sử của GE, mà cũng không phải là người cuối cùng. Vai trò của ông ta hoàn toàn không nhỏ, nhưng ông ta vẫn chỉ là một phận của toàn bộ lịch sử công ty GE. Việc chọn lựa ra Welch có nguồn gốc từ một kiến trúc công ty tốt - kiểu kiến trúc bắt nguồn từ sáng lập công ty Charles Coffin, người đã áp dụng phương pháp kiến trúc trong việc xây dựng công ty. (Chúng tôi sẽ còn trình bày kỹ hơn về Welch và công ty GE trong chương 8).

PHƯƠNG PHÁP KIẾN TRÚC: NHỮNG NGƯỜI TẠO RA ĐỒNG HỒ

Như đã xét trong trường hợp so sánh Charles Coffin và George Westinghouse, nghiên cứu đã chỉ ra sự khác biệt giữa hai nhóm những người sáng lập, và sự khác biệt này là tinh tế, khó nhận ra hơn nhiều so với một sự khác biệt thông thường giữa những nhà lãnh đạo "vĩ đại" và "không vĩ đại". Theo chúng tôi, khác biệt ở đây là về tính định hướng: những người sáng lập các công ty hàng đầu có định hướng về tổ chức mạnh hơn những người ở các công ty so sánh. Chúng tôi muốn thay từ "lãnh đạo" ở các công ty hàng đầu này bằng những tên gọi đúng đắn hơn, như "kiến trúc sư", "người tạo đồng hồ" (khác biệt quan trọng tiếp theo là loại "đồng hồ" mà họ tạo ra - đây là chủ đề của những chương tiếp theo). Các ví dụ cụ thể sau đây sẽ minh

họa rõ nét hơn về phương pháp mang tính "kiến trúc" hay "tạo ra đồng hồ" này.

Các cặp so sánh: Citicorp và Chase

James Stillman, Giám đốc Citicorp từ 1891 đến 1909 và Chủ tịch cho đến năm 1918, tập trung vào việc phát triển tổ chức nhằm theo đuổi mục tiêu xây dựng một ngân hàng tầm cỡ quốc gia hùng mạnh.[52] Ông đã chuyển ngân hàng từ một hãng nhỏ hẹp thành một tập đoàn hoàn toàn hiện đại. Ông giám sát ngân hàng khi lập ra các văn phòng mới, thực hiện một cấu trúc tổ chức phân quyền với nhiều phòng ban bộ phận, lập ra một Ban giám đốc mạnh mẽ với các CEO hàng đầu, đề ra các chương trình đào tạo quản trị và tuyển dụng từ rất sớm (sớm hơn Chase 30 năm).[53] Một đoạn trích từ *Citibank 1812-1970* dưới đây mô tả cách thức mà Stillman đã thiết kế, xây dựng nên một thể chế có thể phát triển lâu dài, vượt qua khỏi phạm vi cuộc đời của chính ông ta:

> Stillman có ý định muốn National City [tiền thân của Citicorp] luôn giữ được vị trí là ngân hàng lớn và mạnh nhất nước Mỹ ngay cả sau khi ông ta qua đời. Để làm được điều đó, ông ta tiến hành xây dựng ngân hàng với một đội ngũ những người có cùng chung hoài bão và tinh thần kinh doanh, những người mong muốn và có thể lập nên một tổ chức. Khi đó, ông ta có thể bước sang một bên và để cho họ điều hành ngân hàng.

Trong một lá thư gửi cho mẹ, Stillman đã viết về quyết định rút lui khỏi vai trò Chủ tịch, nhằm làm cho ngân hàng có thể dễ dàng phát triển vượt qua ông ta như sau:

> Trong hai năm qua, con đã chuẩn bị để chỉ còn đảm nhận một vị trí tư vấn tại ngân hàng, đồng thời rút lui khỏi cuộc bầu cử lại vào vị trí lãnh đạo chính thức. Con nghĩ điều đó là khôn ngoan, nó không chỉ giải phóng con khỏi những trách nhiệm cụ thể, mà còn tạo cơ hội cho những phụ tá của con tạo nên tên tuổi cho riêng họ và đặt nền móng cho những tiềm năng phát triển to lớn hơn nữa trong tương lai.[54]

Trong khi đó, đồng sự của Stillman tại Chase là Albert Wiggin, Giám đốc từ 1911-1929, lại không hề muốn ủy thác điều gì cho ai cả. Quyết đoán, đầy tham vọng, không hề có óc hài hước, mối quan tâm hàng đầu của Wiggin dường như là nâng cao địa vị và uy tín của mình. Tham gia vào Hội đồng quản trị của... 50 công ty khác nhau, ông ta điều hành Chase với một bàn tay sắt, cực kỳ tập quyền, đến mức tạp chí *Business Week* đã phải viết "Ngân hàng Chase là Wiggin, và Wiggin chính là Chase".[55]

Wal-Mart và Ames

Không ai nghi ngờ về việc Sam Walton là một nhà lãnh đạo có sức hút và uy tín lớn đối với nhân viên. Không ai không ấn tượng trước hình ảnh ông ta nhảy múa trên phố Wall Street với các vũ công náo nhiệt, hay khi ông ta đứng

trên quầy hàng và cùng hàng trăm nhân viên hô vang các khẩu hiệu của công ty. Quả thực Sam Walton có một cá tính độc nhất vô nhị, một phong cách lãnh đạo tuyệt vời. *Tuy nhiên, có hàng ngàn người khác cũng có tính cách tương tự mà lại chẳng thể nào tạo nên được một tập đoàn thành công như Wal-Mart.*

Điều khác biệt cơ bản giữa S. Walton và các nhà lãnh đạo công ty Ames nằm ở chỗ ông ta mang phong cách kiểu "kiến trúc sư" nhiều hơn, đóng vai trò "tạo ra đồng hồ" nhiều hơn. Ngay khi mới ngoài 20 tuổi, Walton đã không chú ý nhiều đến phong cách cá nhân, ông ta tập trung phần lớn đời mình cho việc xây dựng và phát triển tổ chức Wal-Mart.[56] Chính Walton đã thừa nhận điều này trong tác phẩm *Sản xuất tại Mỹ*:

> Điều ít ai nhận ra [kể cả một số giám đốc của công ty vào thời điểm đó] chính là việc ngay từ đầu chúng tôi đã luôn cố gắng trở thành những người vận hành tốt nhất, những nhà quản lý chuyên nghiệp nhất! Rõ ràng là tôi có tính cách và phẩm chất của một nhà tổ chức. Nhưng bên cạnh phẩm chất đó, tôi luôn có tâm hồn của một kẻ thừa hành, một người thực hiện, luôn muốn làm cho công việc tốt hơn, tốt hơn nữa, tốt nhất trong chừng mực có thể... Tôi không bao giờ chỉ quan tâm đến mục tiêu trước mắt, tôi luôn muốn xây dựng nên một tập đoàn bán lẻ tốt nhất mà tôi có thể.[57]

Ví dụ, Walton luôn đánh giá cao những thay đổi, thử nghiệm, và những tiến bộ liên tục. Không chỉ đơn thuần là

rao giảng những giá trị này, ông ta đã tạo ra một cơ chế tổ chức cực kỳ vững chắc để thúc đẩy, truyền cảm hứng cho những thay đổi và tiến bộ. Sử dụng quan điểm "Cửa hàng bên trong cửa hàng", Walton đã cho các nhà quản lý cửa hàng của tập đoàn thẩm quyền cần thiết và sự tự do để họ điều khiển các cửa hàng như là của riêng bản thân họ.[58] Ông ta trao những phần thưởng bằng tiền và tuyên dương công khai đối với những ai có sáng kiến, biện pháp cắt giảm chi phí và nâng cao dịch vụ có thể áp dụng tại những cửa hàng khác nhau. Ông ta tổ chức các cuộc thi khuyến khích mọi người, tăng tính sáng tạo, tăng doanh số bán hàng. Ông cũng có ý tưởng tổ chức các buổi họp định kỳ để bàn việc áp dụng các cải tiến mới trong bán hàng, hay các buổi họp vào sáng thứ bảy hàng tuần, trong đó luôn nêu ra và tuyên dương một nhân viên có thành tích tốt nhất. Việc chia sẻ lợi nhuận và bán cổ phần cho nhân viên đã thực sự tạo ra động lực cho nhân viên tìm kiếm các ý tưởng mới, từ đó làm lợi cho toàn công ty. Các ý kiến, ý tưởng của nhân viên đều được đăng tải trong tạp chí nội bộ của Wal-Mart. Thậm chí họ còn đầu tư xây dựng cả một hệ thống "truyền thanh qua vệ tinh" nhằm "nói lên tất cả mọi điều về công ty càng sớm càng tốt". Năm 1985, nhà phân tích chứng khoán A. G. Edwards đã mô tả sự vận hành của "chiếc đồng hồ" Wal-Mart như sau:

> Nhân viên làm việc trong một môi trường nơi mà sự thay đổi được khuyến khích. Ví dụ, nếu một nhân viên thuộc một cửa hàng nào đó có những đề nghị liên quan đến việc bán hàng hoặc tiết kiệm chi phí, những ý tưởng đó sẽ mau chóng được phát tán. Với hơn 750 cửa hàng và trên 80.000 nhân viên có tiềm năng đưa ra những ý tưởng như vậy, thì việc tăng doanh số liên tục, giảm chi phí và tăng năng suất là những điều hoàn toàn có thể hiểu được.[59]

Trong lúc Walton tập trung vào việc xây dựng một tổ chức có thể tự mình thay đổi và phát triển thì các nhà lãnh đạo tại công ty Ames lại thực hiện tất cả những thay đổi từ bên trên, quy định rõ những điều một quản lý cửa hàng cần làm, không tạo điều kiện cho các sáng kiến được phát sinh.[60] Trong khi Walton đã đào tạo và chuẩn bị cho mình một người kế thừa xứng đáng là David Glass thì anh em nhà Gilman lại không làm được điều đó, cuối cùng để công ty rơi vào tay người ngoài, không cùng triết lý kinh doanh với họ.[61] Trong khi Walton đã chuyển giao trọn vẹn định hướng "tạo đồng hồ" cho những người kế nhiệm thì các thế hệ CEO tiếp theo của Ames lại vội vã và liều lĩnh trong việc mua lại các công ty khác, đơn thuần tìm kiếm sự tăng trưởng thuần túy về quy mô (mua lại 388 cửa hàng của Zayre cùng một lúc). David Glass nói về bí quyết chủ yếu cho một thành công của Wal-Mart bằng câu tuyên ngôn "Các nhân viên của chúng tôi sẽ tìm ra cách giải quyết" và "Các nhân viên của chúng tôi không bao giờ đầu hàng".[62] Cùng lúc đó, các CEO của Ames tuyên bố: "Câu trả lời thực sự và vấn đề duy nhất chính là thị phần".[63]

Và một kết cục buồn đã đến trong một bài báo trên tạp chí *Forbes* vào năm 1990: "Đồng sáng lập ra Ames, Herbert

Gilman đã thấy công trình sáng tạo của ông bị hủy hoại".[64] Cùng lúc đó, Sam Walton qua đời với một niềm tin rằng sáng tạo của đời ông, tập đoàn Wal-Mart vẫn tiếp tục phát triển trường tồn, mạnh mẽ hơn bao giờ hết. Biết rằng mình khó có thể sống tới năm 2000, nhưng không bao lâu trước khi qua đời năm 1992, ông đã xác định những mục tiêu chủ chốt cho công ty, cho tới năm 2000! Điều này cho thấy ông ta đã tin tưởng như thế nào vào khả năng tồn tại và phát triển độc lập của công ty trong tương lai, ngay cả khi ông không còn nữa.

Motorola và Zenith

Người sáng lập Motorola - Paul Galvin luôn luôn mơ ước về việc xây dựng được một công ty vĩ đại và trường tồn.[65] Người kiến trúc sư của một trong những công ty công nghệ thành công nhất trong lịch sử này vốn không hề là dân kỹ thuật nhưng ông ta đã tuyển dụng được những kỹ sư giỏi nhất. Ông khuyến khích tranh luận, bất đồng, dành cho nhân viên sự tự do trong các hành động của mình. Ông đưa ra các thách thức, trao trách nhiệm lớn cho mọi nhân viên, khuyến khích tổ chức và các thành viên của nó học hỏi và tiến bộ từ những sai lầm. Người viết tiểu sử của Galvin đã viết: "Ông không phải là nhà phát minh mà là một nhà xây dựng mà thiết kế của ông là những con người". Còn con trai của ông, Robert W. Galvin nói: "Cha tôi luôn thúc giục tìm đến con người với những đóng góp sáng tạo về lãnh đạo của họ... Ông đã suy nghĩ về việc kế thừa trong quản lý từ rất sớm. Điều hài hước là ở chỗ ông không hề

lo lắng rằng mình sẽ mất quyền lực. Mối quan tâm duy nhất của ông là công ty [chúng tôi nhấn mạnh]".[66]

Ngược lại, người sáng lập Zenith, Commander Eugene F. McDonald (con), không hề có một kế hoạch nào cho sự kế thừa, do đó, công ty lâm vào khủng hoảng người lãnh đạo sau cái chết bất ngờ của ông ta năm 1958.[67] McDonald thực sự là một nhà lãnh đạo tài ba, chủ yếu dẫn dắt và điều khiển công ty bằng cá tính độc đáo của ông ta. Ông ta thực sự là bộ não của Zenith, một người vô cùng tự tin vào các quyết định và phán xét của mình,[68] yêu cầu tất cả mọi người (trừ những người bạn thân nhất) gọi mình là "Commander". Là một người ham mê thử nghiệm với các ý tưởng và phát minh của chính mình, thái độ cứng rắn của McDonald suýt nữa đã khiến Zenith mất đi cơ hội đối với sản phẩm tivi.[69] Sau đây là một đoạn viết về lịch sử công ty:

> Tính cách khoa trương của McDonald được thể hiện ngay trong phong cách quảng cáo của công ty. Phong cách này kết hợp với một tài năng về cải tiến và khả năng nắm bắt được những thay đổi trong sở thích của khách hàng khiến cho trong suốt ba thập kỷ, đối với công luận thì McDonald chính là Zenith.[70]

Hai năm rưỡi sau cái chết của McDonald, tạp chí *Fortune* bình luận: "[Zenith] vẫn đang phát triển và gặt hái lợi nhuận từ những ảnh hưởng và động lực của nhà lãnh đạo đã quá cố - hình ảnh của McDonald vẫn là một cái bóng quá lớn đối với công ty. Tuy nhiên, tương lai của Zenith sẽ tùy thuộc vào khả năng thích ứng của công ty trong những điều kiện mới

- những điều kiện mà McDonald chưa biết tới bao giờ". Còn đây là lời của một đối thủ cạnh tranh: "Theo thời gian, Zenith sẽ còn phải nhớ đến McDonald nhiều hơn nữa".

Galvin và McDonald chết cách nhau 18 tháng (11-1959 và 5-1958). Nhưng sau đó, Motorola tiếp tục tiến bước thành công vào những kỷ nguyên mới của công ty. Còn Zenith suy sụp tới mức đến năm 1993, công ty không bao giờ có thể lấy lại được năng lượng và ngọn lửa sáng tạo từng có trong thời kỳ McDonald.

Walt Disney & Columbia Pictures

Hãy thử dừng lại và suy nghĩ thật nhanh về Disney. Điều gì sẽ xuất hiện trong đầu bạn? Bạn có thể nghĩ về một hình ảnh hoặc một nhóm hình ảnh gắn với Disney hay không? Giờ hãy làm điều tương tự với Columbia Pictures - hình ảnh gì xuất hiện trong đầu bạn? Đa số mọi người đều có thể nghĩ ngay ra hàng loạt hình ảnh liên quan đến Disney, nhưng rõ ràng điều tương tự là không thể với Columbia Pictures.

Walt Disney đã để lại dấu ấn cá nhân to lớn tại công ty: Chính ông là cha đẻ của rất nhiều sản phẩm xuất sắc nhất của Disney như *Nàng Bạch Tuyết* (bộ phim hoạt hình dài đầu tiên trên thế giới), chuột Mickey, câu lạc bộ chuột Mickey, Disneyland và Trung tâm EPCOT. Ông rõ ràng là một người báo giờ xuất sắc. Nhưng dù như vậy đi chăng nữa thì khi so sánh với người đồng sự tại Columbia Pictures - Harry Cohn - Walt vẫn là một người tạo đồng hồ hoàn hảo hơn.

Cohn "xây dựng hình ảnh bản thân như là một bạo chúa, luôn để sẵn một cái roi ngựa nơi bàn làm việc, thường xuyên cầm và bẻ cong cái roi để nhấn mạnh điều gì đó. Thành công của Columbia chủ yếu là do những phương pháp của Cohn".[71] Một nhà quan sát lễ tang của ông ta năm 1958 đã bình luận rằng 1.300 người có mặt "không phải đến để từ biệt Cohn mà chỉ để chắc chắn rằng... ông ta đã chết". Chúng tôi không thấy có bằng chứng nào về sự quan tâm đến nhân viên của Cohn. Ông ta cũng không bao giờ làm gì để phát triển khả năng dài hạn hoặc xây dựng hình ảnh của Columbia Pictures như là một thể chế thật sự.

Rõ ràng Cohn quan tâm trước hết đến việc trở thành một ông trùm điện ảnh ở Hollywood (ông là người đầu tiên ở Hollywood đảm nhận hai chức vụ chủ tịch và nhà sản xuất cùng một lúc), hầu như không quan tâm đến chất lượng và danh tiếng của Columbia Pictures Company.[72] Động cơ cá nhân của Cohn có thể đưa Columbia Pictures phát triển trong nhiều năm, nhưng không thể nào dẫn dắt và truyền cảm hứng cho công ty sau khi ông ta qua đời. Khi Cohn chết, công ty mau chóng lạc lối, được cứu thoát năm 1973, và sau cùng bị bán cho Coca-Cola.

Ngược lại, Walt Elias Disney, ngay trong ngày cuối đời trên giường bệnh, vẫn tiếp tục nghĩ cách để phát triển Disney World ở Florida.[73] Walt có thể chết, nhưng khả năng đem lại niềm vui, nụ cười và cả những giọt nước mắt cho trẻ em và mọi người của Disney sẽ không bao giờ chết. Trong suốt cuộc đời mình, Walt Disney dành sự quan tâm đến việc phát triển công ty và những khả năng của nó hơn

nhiều so với Cohn tại Columbia. Cuối những năm 1920, ông ta trả lương cho các nhân viên nhiều hơn chính bản thân mình.[74] Đầu những năm 1930, ông mở các lớp học về nghệ thuật cho các họa sĩ phim hoạt hình, mở một vườn thú nhỏ ngay tại nơi làm việc để giúp các họa sĩ cải thiện kỹ năng vẽ động vật, liên tục đầu tư và phát triển những công nghệ làm phim hoạt hình mới nhất. Cuối những năm 1930, ông là người đầu tiên trong ngành công bố chế độ khen thưởng hấp dẫn để thu hút các tài năng về công ty. Trong thập niên 1950, ông mở chương trình đào tạo cho nhân viên mang tên "Bạn là Người Tạo ra Niềm vui". Trong thập niên 1960, ông thành lập Disney University nhằm mục đích đào tạo, định hướng và truyền bá các tư tưởng của công ty. Những điều này thì Harry Cohn không bao giờ làm.

Tất nhiên, Walt không "tạo đồng hồ" như các nhà lãnh đạo khác trong nghiên cứu của chúng tôi. Sự thật là công ty đã suy yếu trong gần 15 năm sau cái chết của ông ta, khi các thành viên công ty chạy tới chạy lui hỏi nhau: "Trong trường hợp này, Walt sẽ làm gì?".[75] Nhưng các bằng chứng cho thấy rằng không giống Cohn, Walt đã tạo ra một thể chế to lớn hơn chính bản thân mình, một thể chế có thể tiếp tục phát triển nhiều năm sau khi ông ta qua đời. Cùng thời gian Columbia không còn tồn tại như một thực thể độc lập, Walt Disney Company đã có một cuộc chiến đấu thành công trước một kế hoạch mua lại. Các nhà quản lý và các thành viên gia đình Disney có thể dễ dàng kiếm được hàng triệu đôla lợi nhuận cổ phiếu nếu việc mua lại đó thành công. Nhưng với họ Disney phải được tồn tại như một thực thể độc lập. Trong

lời giới thiệu cho cuốn sách *Tàn phá vương quốc thần thoại* (miêu tả chi tiết về vụ việc này), John Taylor viết:

> Việc chấp nhận lời đề nghị mua lại là điều gì đó không thể tưởng tượng nổi. Walt Disney Corporation không phải là một công ty bình thường lập ra chỉ để tìm kiếm lợi nhuận tối đa cho các cổ đông. Disney cũng không đơn thuần là một thương hiệu... Các nhà lãnh đạo công ty coi Disney là một lực lượng góp phần tạo nên thế giới tưởng tượng của trẻ em toàn cầu. Tổ chức này đã trở thành một phần của văn hóa Mỹ. Họ đã tin tưởng và thực hiện một sứ mạng quan trọng không kém việc tìm kiếm lợi nhuận, đó là sứ mạng tôn vinh các giá trị Mỹ.

Như thế, Disney tiếp tục vững bước tiến lên trong thập niên 1980 và 1990, một lần nữa thắp sáng ngọn lửa truyền thống của Walt mấy chục năm về trước. Ngược lại, công ty của Cohn chẳng có gì để mà gìn giữ, bảo tồn cả. Chẳng có ai cảm thấy Columbia phải luôn được duy trì như là một thể chế riêng biệt. Nếu các cổ đông có thể thu được nhiều tiền hơn nếu bán công ty này đi, thì chắc họ cũng đã làm điều đó rồi.

THÔNG ĐIỆP CHO CÁC CEO, CÁC NHÀ QUẢN LÝ, CÁC NHÀ KINH DOANH

Một trong những bước quan trọng nhất bạn cần làm để xây dựng được một công ty trường tồn chính là sự thay đổi

về cách nhìn, chứ không phải là một hành động cụ thể nào cả. Ở những chương tiếp theo chúng tôi sẽ tiếp tục trình bày những phát hiện mới liên quan đến các hành động, các bước đi cụ thể. Tuy nhiên, để có thể tận dụng tối đa những điều này, bạn cần phải có một khuynh hướng suy nghĩ đúng đắn. Và đó chính là điều mà chương 2 này muốn gửi đến các bạn. Chúng tôi chỉ yêu cầu, đòi hỏi các bạn có sự thay đổi triệt để, sự thay đổi mang tính cách mạng trong suy nghĩ.

Trước cuộc cách mạng khoa học của Newton, người ta giải thích thế giới xung quanh một cách đơn giản rằng Thượng đế tạo ra mọi thứ, Chúa là một thế lực toàn năng. Nhưng vào thế kỷ XVII, người ta đã nói: "Không, không phải vậy. Điều Thượng đế làm chỉ là đặt vào một thế giới với những nguyên tắc, và chúng ta phải khám phá ra những nguyên tắc ấy. Thượng đế không tạo ra mọi quyết định. Ngài chỉ tạo ra những quá trình và những nguyên tắc".[76] Từ thời điểm đó, con người bắt đầu tìm kiếm những động lực cơ bản, những nguyên tắc cho toàn hệ thống. Đó chính là cuộc cách mạng của Newton.

Một cách tương tự, cuộc cách mạng của Darwin cũng cho chúng ta một sự thay đổi to lớn trong suy nghĩ về các loài sinh vật và lịch sử tự nhiên - sự thay đổi này cũng đem lại những kết quả tương tự như những điều ta thấy ở các công ty hàng đầu. Trước thời Darwin, người ta cho rằng Thượng đế tạo ra các loài sinh vật riêng biệt, mỗi loài có một vai trò riêng trong thế giới: gấu Bắc cực có màu trắng, mèo kêu gừ...gừ.., chim cổ đỏ có ngực màu đỏ vì Thượng đế đã tạo

ra như vậy. Con người có nhu cầu giải thích thế giới xung quanh bằng các giả định có ai đó đã sắp xếp mọi việc cho phù hợp với hệ thống sinh thái của chúng ta. Nhưng theo các nhà sinh vật học thì mọi việc không diễn ra như vậy. Thay vì kể rõ ra rằng loài chim cổ đỏ có cái cổ màu đỏ (nói giờ - time telling), chúng ta suy nghĩ về một quá trình tiến hóa (gen di truyền, DNA, khác biệt và đột biến gen, chọn lọc tự nhiên) cuối cùng đã tạo nên loài chim cổ đỏ với hình dáng như trên để thích nghi hoàn toàn với hệ sinh thái bên ngoài.[77] Vẻ đẹp và các chức năng của thế giới tự nhiên bắt nguồn từ một quá trình tiềm ẩn, một cơ chế tinh tế và phức tạp của một cái "đồng hồ" hoàn hảo nhất.

Tương tự như vậy, chúng tôi mong các bạn thấy được thành công của các công ty hàng đầu - ít nhất là một phần - xuất phát từ các quá trình tiềm ẩn và các động cơ cốt lõi bên trong các tổ chức, không hề là kết quả của một ý tưởng vĩ đại hay một nhà lãnh đạo với những quyết định vĩ đại nào hết. Nếu bạn muốn xây dựng và quản lý một công ty, chúng tôi mong bạn nghĩ về việc xây dựng một sản phẩm hàng đầu, tìm kiếm những phẩm chất lãnh đạo hàng đầu ít đi, và hãy nghĩ nhiều hơn về việc hình thành một tổ chức hàng đầu cũng như các đặc tính cần thiết của nó.

Thật sự chúng tôi yêu cầu ở bạn một sự thay đổi căn bản trong suy nghĩ, tương tự như những thay đổi cần thiết để... lập ra nước Mỹ vào hồi thế kỷ XVIII. Trước khi có những thay đổi mang tính cách mạng trong tư duy chính trị ở thế kỷ XVII và XVIII, người ta cho rằng sự phồn thịnh của một quốc gia châu Âu phụ thuộc phần lớn vào vị quân vương

của quốc gia đó. Nếu vị quân vương đó vĩ đại, là một nhà lãnh đạo khôn ngoan thì quốc gia đó sẽ trường thịnh.

Bây giờ chúng ta sẽ so sánh khuôn mẫu nói trên với phương pháp được sử dụng khi lập ra nước Mỹ. Câu hỏi quan trọng nhất ở Hội nghị Lập hiến 1787 không phải là "Ai sẽ là Tổng thống? Ai sẽ lãnh đạo? Ai là người khôn ngoan nhất?". Ngược lại, những người sáng lập ra nước Mỹ tập trung vào các câu hỏi như sau: "Cần có những quá trình như thế nào để có những Tổng thống tốt sau khi tất cả chúng ta ở đây đều đã qua đời? Chúng ta muốn xây dựng một đất nước lâu dài như thế nào? Quốc gia này dựa trên nguyên tắc nào để vận hành? Cần xây dựng những hướng dẫn và cơ chế nào để xây dựng được đất nước mà chúng ta mong ước?".

Thomas Jefferson, James Madison và John Adams đều không phải là những nhà lãnh đạo hàng đầu theo phong cách: "Tất cả phụ thuộc vào tôi"![78] Ngược lại họ tạo ra một bản Hiến pháp, theo đó họ và tất cả những người lãnh đạo trong tương lai phải phụ thuộc vào nó. Họ tập trung vào việc xây dựng một đất nước, từ bỏ hình mẫu về một quân vương! Họ theo phương pháp kiến trúc, thực sự là những người "tạo ra đồng hồ".

Nhưng xin lưu ý, đây không phải là một cái đồng hồ theo cơ chế lạnh lùng theo kiểu Newton hay Darwin, mà chiếc đồng hồ này được lập nên trên ý tưởng và giá trị của con người, được lập nên trên nhu cầu và cảm hứng của con người. Đó là cái đồng hồ với một tinh thần cụ thể.

Và điều đó dẫn chúng tôi đến cột trụ thứ hai trong các kết quả tìm kiếm được: không chỉ đơn thuần làm nên một cái đồng hồ bất kỳ, cần tạo ra một loại đồng hồ riêng biệt. Mặc dù kích cỡ, kiểu dáng, cơ chế và nhiều thuộc tính khác của những chiếc đồng hồ này có thể khác nhau ở mỗi công ty hàng đầu, chúng tôi vẫn có thể nhận thấy chúng đều chia sẻ một số đặc điểm chung nhất định. Chúng tôi sẽ lần lượt miêu tả những đặc điểm đó trong các chương tiếp theo của cuốn sách này. Lúc này, điều quan trọng bạn cần nhớ là: một khi bạn đã thay đổi quan điểm từ "báo giờ" sang "tạo đồng hồ", thì hầu hết những điều cần thiết để tạo nên một công ty hàng đầu đều có thể học được. Chẳng cần ngồi chờ cơ hội hay một ý tưởng vĩ đại nào cả. Cũng không cần tin vào quan điểm sai lầm rằng cần có một nhà lãnh đạo vĩ đại để có được một công ty thành công. Không có gì là bí mật ở đây cả. Thật ra, một khi bạn và những người cộng tác với bạn đã học và nắm được những điều cơ bản, thì hoàn toàn bạn có thể bắt đầu công việc tạo nên một công ty hàng đầu.

NÓI KHÔNG VỚI CHỮ "HOẶC" (NÓI CÓ VỚI CHỮ "VÀ")

Bạn có thể thấy rằng chúng tôi sẽ thường xuyên sử dụng biểu tượng âm-dương trong triết học Trung Quốc trong phần còn lại của cuốn sách này. Chúng tôi có chủ ý sử dụng biểu tượng này nhằm phản ánh một đặc tính quan trọng của các công ty hàng đầu: Họ không bao giờ đồng ý với chữ HOẶC - một quan điểm duy lý không chấp nhận các nghịch lý, không chấp nhận hai yếu tố hay ý tưởng trái ngược cùng đồng thời tồn tại. Quan điểm này bắt người ta tin rằng một vật phải là A hoặc B, chứ không thể là cả hai. Có thể thấy quan điểm này trong những câu sau:

- Bạn có thể thay đổi *HOẶC* ổn định.
- Bạn có thể bảo thủ *HOẶC* táo bạo.
- Bạn có thể chọn chi phí thấp *HOẶC* chất lượng cao.
- Bạn có thể cho phép nhân viên tự quản và sáng tạo, *HOẶC* có được sự nhất quán và quản lý.
- Bạn có thể đầu tư cho tương lai *HOẶC* phát triển trong ngắn hạn.

- Bạn có thể áp dụng kế hoạch *HOẶC* mò mẫm tìm cơ hội.
- Bạn có thể đem lại lợi nhuận cho các cổ đông *HOẶC* tạo ra các phúc lợi cho xã hội.
- Bạn có thể mang phẩm chất lý tưởng (thúc đẩy bởi các giá trị) *HOẶC* thực dụng (thúc đẩy bởi lợi nhuận).

Thay vì chịu ảnh hưởng bởi quan niệm này, các công ty hàng đầu luôn áp dụng chữ VÀ - một quan niệm cho phép người ta có được cả hai cực đối lập cùng một lúc. Thay vì phải chọn lựa A hoặc B, họ sẽ tìm cách để có được cả A và B. Khi chúng ta đi vào chi tiết ở các chương tiếp theo, các bạn, giống như chúng tôi, cũng sẽ gặp phải hàng loạt nghịch lý, mâu thuẫn trong các công ty hàng đầu, ví dụ như:

Một mặt:		**Tuy nhiên, mặt khác:**
có những mục tiêu vượt ra ngoài lợi nhuận	VÀ	vẫn theo đuổi lợi nhuận
có tư tưởng cốt lõi cố định	VÀ	vẫn có những thay đổi và chuyển động đáng kể
bảo thủ đối với tư tưởng cốt lõi	VÀ	táo bạo, chấp nhận rủi ro
có hoài bão, định hướng và tầm nhìn xa	VÀ	mò mẫm, thử nghiệm tìm cơ hội
có hệ thống các mục tiêu tham vọng	VÀ	quá trình phát triển tiến hóa, từng bước
chọn các nhà quản lý chú trọng đến các giá trị cốt lõi	VÀ	chọn các nhà quản lý tìm kiếm sự thay đổi
kiểm soát theo tư tưởng	VÀ	có sự tự chủ trong vận hành
văn hóa công ty chặt chẽ (như một tôn giáo)	VÀ	có khả năng thay đổi và thích nghi
đầu tư vào dài hạn	VÀ	đòi hỏi những kết quả tốt trong ngắn hạn
mang tính triết lý, gắn với tầm nhìn và hoài bão trong tương lai	VÀ	sự vận hành hàng ngày hoàn hảo đến từng chi tiết
tổ chức gắn liền với một tư tưởng cốt lõi	VÀ	tổ chức thích nghi với môi trường

Ở đây, chúng tôi không chỉ nói về sự cân bằng. "Cân bằng" hàm ý thỏa hiệp, 50-50. Thực ra, một công ty hàng đầu không tìm kiếm sự cân bằng giữa ngắn hạn và dài hạn, giữa lý tưởng và lợi nhuận, giữa những tư tưởng cốt lõi và những thay đổi. Ngược lại, nó tìm cách vận hành hoàn hảo cả trong ngắn hạn và dài hạn, vừa mang tính lý tưởng, vừa có lợi nhuận cao nhất, vừa giữ được các giá trị cốt lõi, vừa có những thay đổi triệt để để thích nghi. Nói ngắn gọn, một công ty hàng đầu không muốn trộn lẫn âm và dương thành một vòng tròn khó phân biệt cái nào nhiều hơn, mà nó muốn đạt được âm và dương rõ ràng, cùng một lúc, và mọi lúc.

Nghe có vẻ phi lý và khó thực hiện? Đúng là như vậy. Nhưng, như F. Scott Fitzgerald đã nói: "Một đầu óc thông minh siêu việt phải có khả năng nắm giữ hai ý tưởng trái ngược cùng một lúc, mà vẫn có thể phân tích chúng".[79] Đó chính là điều mà các công ty hàng đầu có thể làm được.

CHƯƠNG BA

HƠN CẢ LỢI NHUẬN

Những nguyên tắc cơ bản của chúng tôi vẫn không hề thay đổi từ khi những người sáng lập công ty tạo ra chúng. Chúng tôi phân biệt rõ các giá trị cốt lõi và các thực hành. Các giá trị cốt lõi không bao giờ thay đổi, trong khi các thực hành có thể thay đổi. Chúng tôi luôn ý thức rõ rằng lợi nhuận dù có quan trọng bao nhiêu nữa, vẫn không phải là nguyên nhân cho sự tồn tại của công ty Hewlett-Packard, ngược lại, công ty này tồn tại vì nhiều nguyên nhân cơ bản khác nữa.

JOHN YOUNG, *nguyên CEO, Hewlett-Packard, 1992*[80]

Công việc kinh doanh của chúng tôi là nhằm bảo tồn, gìn giữ và phát triển đời sống của con người. Tất cả các hành động của chúng tôi đều phải được đánh giá qua việc đạt được những mục tiêu trên.

MERCK & COMPANY, *Hướng dẫn quản trị nội bộ, 1989*[81]

Điều kỳ diệu ở công ty Ford là việc đặt lợi nhuận đằng sau con người và sản phẩm.

DON PETERSEN, *nguyên CEO, Ford, 1994*[82]

Trong dịp kỷ niệm một trăm năm thành lập, Merck & Company cho xuất bản một cuốn sách với tựa đề *Các giá trị và hoài bão: Một thế kỷ Merck*. Bạn để ý thấy gì ở đây? Tựa đề cuốn sách không đề cập đến những điều công ty Merck đã làm. Công ty có thể đặt tên sách là: *Từ hóa chất đến dược phẩm - một thế kỷ Merck* hay *Một trăm năm kinh doanh thành công của Merck*, nhưng người ta đã không làm như thế. Thay vào đó, tựa đề cuốn sách nhằm nhấn mạnh rằng công ty đã được hướng dẫn và truyền cảm hứng bởi một số lý tưởng và chuẩn mực nhất định. Năm 1935 (hàng thập kỷ trước khi những "tuyên ngôn về giá trị" trở nên phổ biến), George Merck II đã diễn tả cụ thể những tiêu chuẩn đó khi tuyên bố: "[Chúng tôi] là những người hoạt động trong một ngành công nghiệp, thật sự bị thôi thúc bởi những lý tưởng về tiến bộ trong y học và phục vụ con người"[83]. Năm 1991 - tức là sau đó 56 năm, tương đương với ba thế hệ lãnh đạo, giám đốc điều hành của Merck, ông P. Roy Vagelos cũng có tuyên bố tương tự: "Trên tất cả mọi thứ, hãy ghi nhớ rằng thành công trong kinh doanh của chúng tôi cũng đồng nghĩa với việc chiến thắng bệnh tật và việc giúp đỡ cho loài người".[84]

Với những lý tưởng đó, có gì là ngạc nhiên khi Merck phát triển và phát miễn phí Mectizan - một loại dược phẩm

chữa trị chứng mù lòa cho hơn một triệu người từ các nước thuộc thế giới thứ ba (bệnh do một loại vi khuẩn ký sinh trên các mô cơ thể, dần dần chui vào mắt và gây chứng mù lòa). Một triệu khách hàng thật sự là một thị trường rộng lớn, trừ một điều là những khách hàng này không đủ tiền để mua sản phẩm. Hiểu được rằng dự án này có thể không đem lại nhiều lợi nhuận nhìn từ giác độ "đầu tư" nhưng công ty vẫn quyết định sản xuất với hy vọng các cơ quan Chính phủ hoặc một bên thứ ba sẽ mua và phân phối loại thuốc này. Tuy nhiên, điều đó không xảy ra, và Merck quyết định sẽ phát miễn phí loại thuốc này cho những ai cần nó.[85] Merck cũng tham gia trực tiếp vào những nỗ lực phân phối thuốc (bằng chi phí của chính công ty) nhằm đảm bảo rằng loại dược phẩm này thật sự đến tay hơn một triệu bệnh nhân đang rất cần có nó.

Khi được hỏi về nguyên nhân để có những quyết định trên, Vagelos nói rằng việc từ bỏ không theo đuổi sản phẩm này có thể sẽ làm nản lòng các nhà khoa học trong công ty - những người đang làm việc cho một công ty từng tuyên bố một cách hết sức rõ ràng về mục tiêu kinh doanh nhằm "gìn giữ và phát triển đời sống con người". Ông ta cũng bình luận:

> Khi tôi đến Nhật lần đầu tiên 15 năm về trước, các doanh nhân Nhật Bản đã nói với tôi rằng công ty Merck đã mang thuốc Streptomycin tới đất nước họ sau Chiến tranh thế giới thứ hai để tận diệt căn bệnh lao lúc đó đang hoành hành dữ dội ở Nhật Bản. Đúng

là chúng tôi đã làm điều đó, và không hề kiếm được một xu lợi nhuận nào. Nhưng rõ ràng vì vậy mà ngày nay Merck đã là công ty dược phẩm Mỹ lớn nhất trên thị trường Nhật Bản. Kết quả đạt được trong dài hạn của những hành động tương tự không phải lúc nào cũng rõ ràng, song, bằng cách nào đó, tôi nghĩ rằng điều đó luôn mang lại những kết quả xứng đáng cho bạn.

CHỦ NGHĨA LÝ TƯỞNG THỰC DỤNG (NÓI KHÔNG VỚI CHỮ "HOẶC")

Có phải những lý tưởng tạo nên hình ảnh của công ty Merck từ những năm 1920 đã thúc đẩy việc đưa ra quyết định về sản phẩm Mectizan? Hay Merck chỉ đơn thuần làm điều đó theo một cách tính toán thực dụng - tiếp thị và kinh doanh tốt hơn trong dài hạn? Câu trả lời ở đây là: *cả hai.* Rõ ràng là những lý tưởng của Merck đã đóng vai trò quan trọng trong quyết định này và công ty vẫn sẽ tiếp tục làm như vậy *cho dù có đạt được những lợi ích dài hạn trong kinh doanh hay không nữa.* Nhưng mặt khác, chúng ta cũng có thể thấy Merck hành động dựa trên giả định rằng hành động thiện chí như vậy "bằng cách nào đó sẽ đem lại kết quả kinh doanh tốt". Đây là một ví dụ kinh điển về việc chữ VÀ chiếm ưu thế so với chữ "HOẶC". Trong lịch sử lâu dài của công ty này, Merck đã luôn thể hiện cùng lúc cả tính lý tưởng và tính thực dụng. Vào năm 1950, George Merck II đã giải thích nghịch lý này như sau:

> Tôi muốn trình bày các nguyên tắc mà công ty chúng tôi cố gắng theo đuổi và thực hiện... Tóm lại là thế này: Chúng tôi luôn ghi nhớ rằng thuốc là để cho bệnh nhân, chứ không phải là vì lợi nhuận. Lợi nhuận sẽ đến sau, và sẽ luôn đến nếu ta ghi nhớ điều đó. Chúng ta càng khắc sâu quan điểm trên chừng nào thì lợi nhuận càng lớn chừng đó.[86]

Thực sự, Merck là hình ảnh mẫu mực tiêu biểu cho chủ nghĩa lý tưởng thực dụng của các công ty hàng đầu. Nghiên cứu của chúng tôi cho thấy: yếu tố cơ bản trong bộ máy của một công ty hàng đầu là một tư tưởng cốt lõi (core ideology) - các giá trị cốt lõi và ý thức về mục tiêu vượt lên trên mục tiêu lợi nhuận thông thường - tất cả những điều này dẫn dắt, truyền cảm hứng cho mọi người trong công ty và có tính chất bất biến trong một thời gian dài. Trong chương này, chúng tôi sẽ miêu tả, minh họa và chứng minh rằng yếu tố cơ bản nói trên cùng tồn tại một cách đầy nghịch lý với việc các công ty hàng đầu cũng là những công ty tạo ra lợi nhuận tốt nhất.

Các bạn có thể phản bác: "Tất nhiên một công ty như Merck mà tuyên bố theo đuổi các lý tưởng thì cũng không có gì khó khăn, vì thực sự họ sản xuất ra dược phẩm chữa bệnh, giảm nhẹ đau đớn và cứu người". Lý lẽ của bạn rất hay! Nhưng trong mối so sánh với Pfizer - một công ty cùng trong ngành dược phẩm, cùng có các sản phẩm tương tự - chúng tôi thấy Merck thể hiện động cơ mang tính lý tưởng cao hơn.

Trong khi Merck đặt tên cho lịch sử công ty là *Giá trị và hoài bão*, Pfizer chỉ đơn giản là *Pfizer... Lịch sử tóm tắt của công ty*. Trong khi Merck tuyên bố một cách rõ ràng và không khoan nhượng về những lý tưởng của công ty qua nhiều thế hệ, mãi đến cuối những năm 1980 ta mới thấy những phát biểu tương tự ở Pfizer. Và cũng không ai thấy Pfizer có những hành động tương tự như cách Merck đã làm đối với các sản phẩm Mectizan và Streptomycin.

Trong khi G. Merck II đưa ra một quan điểm đầy nghịch lý ("thuốc là để cho người bệnh, lợi nhuận sẽ đến sau"), John McKeen - chủ tịch của Pfizer, cùng thời gian đó, lại đưa ra một cái nhìn có phần không cân xứng: "Chúng tôi chủ trương tìm kiếm lợi nhuận trong mọi hoạt động, với tất cả khả năng của mình".[87] Theo một bài báo trên tạp chí *Forbes*, McKeen tin rằng "tiền nhàn rỗi là một tài sản không sinh lời một cách rất đáng trách". Trong lúc Merck tập trung tiền bạc đầu tư vào các nghiên cứu và các nỗ lực phát triển sản phẩm thuốc chữa bệnh, McKeen tiến hành một chiến dịch điên cuồng mua lại 14 công ty trong bốn năm, đa dạng hóa sản phẩm ở nhiều lĩnh vực khác nhau, từ sản phẩm nông trại, sản phẩm vệ sinh cho phụ nữ, sản phẩm dao cạo râu, và cả chất tạo màu sơn nữa. Lý do? Để tạo ra nhiều lợi nhuận hơn, bất kể là kinh doanh mặt hàng gì. "Tôi muốn kiếm được 5% lợi nhuận trên một tỷ đôla đầu tư vào bán hàng hơn là kiếm được 10% lợi nhuận trên việc đầu tư 300 triệu đôla vào các sản phẩm thuốc chữa bệnh", McKeen nói vậy. Chúng tôi không có ý tranh luận về chiến lược ở đây (giữa hai loại chiến lược: đa dạng hóa sản phẩm

thông qua mua lại - sáp nhập và tập trung cải tiến thông qua R&D). Chúng tôi chỉ muốn nêu lên rằng trong thời gian này công ty Pfizer đã có định hướng kinh doanh chạy theo lợi nhuận một cách thực dụng nhiều hơn là công ty Merck.

Tất nhiên, một công ty ở tầm cỡ của Merck có thể chấp nhận được việc theo đuổi các lý tưởng cao cả. Vào năm 1925, khi G. Merck II tiếp nhận công ty từ người cha, công ty này đã có một loạt các thành công về kinh doanh được ghi nhận, với một sức mạnh và quy mô đáng kể về tài chính. Như vậy, phải chăng theo đuổi một lý tưởng chỉ là một thứ gì đó xa hoa mà chỉ những công ty thành công như Merck mới có thể kham nổi? Câu trả lời là không. Nghiên cứu của chúng tôi cho thấy rằng những lý tưởng cao cả, những tư tưởng cốt lõi thông thường hình thành và tồn tại ở những công ty hàng đầu ngay từ khi họ còn đang phải vật lộn, tranh đấu vất vả để tồn tại trên thị trường. Hãy xem xét hai ví dụ: Sony trong giai đoạn mới thành lập công ty và Ford trong khủng hoảng mang tính quyết định hồi năm 1983.

Khi Masaru Ibuka khởi nghiệp Sony trong bối cảnh đất nước Nhật Bản thất bại và bị tàn phá nặng nề sau Chiến tranh thế giới lần thứ hai, ông ta phải thuê một căn phòng tổng đài điện thoại không ai dùng đến trong một đống đất đổ nát của một cửa hàng bị bom và cháy ở Tokyo, nơi đó, với vỏn vẹn bảy nhân viên và 1.600 đôla tiền tiết kiệm cá nhân, ông ta bắt đầu làm việc. Đâu là ưu tiên đầu tiên của ông? Cần làm gì trước hết: Tìm nguồn tiền mặt, xác định loại hình kinh doanh, tung ra sản phẩm mới hay phát triển khách hàng?

Thực sự là Ibuka có tập trung vào tất cả những việc đó. Nhưng ông ta còn làm thêm một việc khác rất đáng lưu ý đối với một công ty đang hàng ngày phải vật lộn với những khó khăn để tồn tại: Ông ta lập ra một tư tưởng cho công ty mới thành lập của mình. Ngày 7-5-1946, chưa đến 10 tháng sau khi tới Tokyo - và rất lâu trước khi huy động được một lượng tiền mặt đáng kể - ông đã soạn ra một tờ quảng cáo dài cho công ty, trong đó có đoạn sau (lược dịch):

> Nếu có thể thiết lập các điều kiện theo đó con người có thể gắn kết với tinh thần làm việc theo nhóm và thể hiện tối đa khả năng kỹ thuật của họ... thì một tổ chức như vậy có thể đem lại niềm vui và hạnh phúc lớn lao... Những ai có suy nghĩ như thế sẽ tập hợp với nhau một cách hoàn toàn tự nhiên để thực hiện các lý tưởng này...

MỤC TIÊU CỦA CÔNG TY

- Thiết lập một nơi làm việc ở đó các kỹ sư có thể cảm thấy niềm vui của cải tiến công nghệ, ý thức được nhiệm vụ đối với xã hội và làm việc cho đến khi bản thân cảm thấy hài lòng.
- Theo đuổi các hoạt động năng động trong công nghệ và sản xuất nhằm tái thiết Nhật Bản cũng như nâng cao nền văn hóa của đất nước.
- Áp dụng công nghệ cao vào đời sống đại chúng của xã hội.

HƯỚNG DẪN VỀ QUẢN LÝ

- Chúng tôi sẽ loại bỏ hoàn toàn bất cứ sự theo đuổi lợi nhuận bất công nào, nhấn mạnh việc đòi hỏi công việc thực chất, và không chỉ theo đuổi việc tăng trưởng đơn thuần.
- Chúng tôi chấp nhận các khó khăn về kỹ thuật, tập trung vào các sản phẩm với kỹ thuật cao, hữu dụng đối với xã hội, dù số lượng ít hay nhiều đi nữa.
- Chúng tôi cam kết hướng về khả năng, mức độ hoàn thành công việc cũng như những tính cách cá nhân nhằm tạo điều kiện để mỗi cá nhân thể hiện tối đa khả năng và kỹ năng của mình.

Hãy dừng lại và suy nghĩ đôi điều về việc này. Bạn biết có bao nhiêu công ty thể hiện tinh thần lý tưởng ở bước khởi nghiệp như vậy? Có mấy nhà sáng lập nghĩ đến những giá trị cốt lõi và có ý thức về mục tiêu rõ ràng như vậy ngay từ khi còn phải cố gắng kiếm đủ lượng tiền mặt để doanh nghiệp có thể tồn tại. Có bao nhiêu công ty ngay từ lúc chưa xác định được sẽ sản xuất ra sản phẩm gì mà đã có thể xác định rõ ràng tư tưởng chủ đạo trong kinh doanh như vậy? Nếu bạn đang ở những bước đầu của việc xây dựng và phát triển công ty và vẫn còn ý định trì hoãn việc xác định rõ tư tưởng của công ty cho đến khi đat được những thành công đầu tiên, thì bạn nên thay đổi quan niệm đó khi xem xét trường hợp của công ty Sony. Chúng tôi cho rằng tư tưởng của công ty mà Ibuka đã lập ra từ rất

sớm góp phần quan trọng vào sự phát triển của công ty Sony sau này.

Năm 1976, trong cuốn sách *Tầm nhìn Sony* (Sony Vision), Nick Lyons đã nhận xét: "những lý tưởng đưa ra trong tờ quảng cáo nói trên đã dẫn dắt công ty trong suốt 30 năm qua, chỉ được điều chỉnh một chút khi Sony phát triển với một tốc độ đáng kinh ngạc". 40 năm sau khi Ibuka đặt bút viết những dòng quảng cáo trên, CEO Akio Morita lặp lại ý tưởng đó trong một tuyên bố ngắn gọn, thanh nhã với tiêu đề *Tinh thần tiên phong Sony* (Sony Pioneer Spirit) như sau:

> Sony là người tiên phong và không bao giờ chịu đi sau người khác. Trong quá trình phát triển, Sony muốn phục vụ cả thế giới này. Sony luôn tìm kiếm những giá trị mới mẻ và chưa được khám phá... Sony có nguyên tắc tôn trọng và khuyến khích khả năng cá nhân... luôn cố gắng khai thác tối đa khả năng của mỗi người. Đó là lực lượng chủ chốt của Sony.

Hãy xem công ty Kenwood, công ty so sánh của Sony trong nghiên cứu của chúng tôi. Chúng tôi đã cố thu thập trực tiếp từ Kenwood bất cứ tài liệu nào liên quan đến triết lý, giá trị, hoài bão và lý tưởng của công ty. Câu trả lời từ Kenwood là họ không hề có một tài liệu như vậy, và họ chỉ đơn giản đưa cho chúng tôi một số báo cáo thường niên gần đây nhất. Chúng tôi cũng cố tìm những tài liệu tương tự từ các nguồn bên ngoài công ty, nhưng cũng không có. Cũng không có chứng cứ gì cho thấy Kenwood có một tư tưởng nhất quán, nổi trội lập ra từ giai đoạn khởi nghiệp

như Sony. Trong khi chúng tôi có thể tìm được rất nhiều sách vở, bài viết, tài liệu - từ cả những nguồn bên trong và bên ngoài - về tư tưởng kinh doanh của Sony, thì chúng tôi hầu như không tìm thấy những thứ tương tự về Kenwood.

Hơn nữa, chúng tôi có những chứng cứ chủ yếu cho thấy sự chuyển hóa trực tiếp các tư tưởng của Sony thành các đặc tính và thực hành hữu hình, chẳng hạn như nền văn hóa mang tính cá nhân cao độ, và một cấu trúc phân quyền (một cách tương đối so với những công ty Nhật Bản khác), và những cách thực hành phát triển sản phẩm hoàn toàn xa lạ so với những nghiên cứu thị trường theo phong cách truyền thống. "Kế hoạch của chúng tôi là dẫn dắt thị trường bằng các sản phẩm mới chứ không phải là tìm hiểu xem thị trường cần sản phẩm gì... Thay vì nghiên cứu thị trường, chúng tôi... trau chuốt sản phẩm... và cố tạo ra thị trường cho nó thông qua việc giáo dục và giao tiếp với công chúng". Những phong cách được thúc đẩy bởi những tư tưởng cốt lõi này đã đưa tới một loạt các quyết định tung ra các sản phẩm vốn không có nhu cầu rõ ràng, chẳng hạn như máy ghi âm từ tính đầu tiên ở Nhật (1950), đài bán dẫn đầu tiên (1955), radio bỏ túi đầu tiên (1957), máy quay video sử dụng tại nhà đầu tiên (1964), và máy Sony Walkman (1979).[88]

Rõ ràng Sony mong muốn có những sản phẩm thành công, họ không muốn đi tiên phong để... phá sản! Lý tưởng về "tinh thần tiên phong" này có nguồn gốc từ những ngày đầu của công ty, rất lâu trước khi công ty có lợi nhuận và vẫn giữ nguyên giá trị như là một kim chỉ nam cho công ty

suốt gần nửa thế kỷ qua. Đúng là Sony đã từng sản xuất các miếng đệm nóng thô sơ và cả xúp đậu ngọt để công ty có thể tồn tại (chủ nghĩa thực dụng), nhưng công ty này đã luôn mơ ước và hướng mọi nỗ lực vào việc tạo ra những cống hiến mang tính tiên phong (chủ nghĩa lý tưởng).

Bây giờ ta hãy xem xét một trường hợp khác - một công ty khổng lồ đang bên bờ vực của khủng hoảng. Đầu những năm 1980, Ford Motor Co. đang gặp phải sự cạnh tranh khốc liệt từ các đối thủ Nhật Bản. Thử hình dung bạn ở vào vị trị của những nhà quản lý cấp cao tại Ford vào thời điểm đó: họ đang lãnh đạo một công ty lỗ 3,3 tỷ đôla (43% trị giá tài sản) trong ba năm. Họ phải làm gì? Đâu là ưu tiên hàng đầu trong lúc này?

Một cách tự nhiên, các nhà quản lý ở Ford ngay lập tức thực hiện các biện pháp khẩn cấp để giữ cho công ty tồn tại. Nhưng họ còn làm một điều nữa, một điều rất lạ lùng xét trong tình hình khủng hoảng nghiêm trọng của công ty, đó là: họ dừng lại để xác định rõ nguyên tắc chủ đạo, dẫn đường cho công ty. Theo Robert Schook (tác giả đã nghiên cứu và viết một cuốn sách về bước ngoặt lịch sử của Ford vào thập niên 1980): "Mục tiêu là nhằm đưa ra được một tuyên ngôn trong đó nói cụ thể công ty Ford Motor tồn tại vì điều gì, đại diện cho cái gì. Đôi khi những cuộc tranh luận về đề tài này nghe có vẻ giống như trong một lớp học triết hơn là trong một buổi họp về kinh doanh".[89] (Chúng tôi không tìm ra những bằng chứng cho thấy công ty General Motors - khi gặp những khó khăn tương tự về kinh doanh và bị thua lỗ - dừng lại và tranh luận về các tư tưởng cơ

bản của công ty như Ford đã làm). Quá trình trên đem lại MVGP (Mission, Values, Guiding Principles) (sứ mệnh - giá trị - các nguyên tắc chủ đạo) của công ty Ford. Nguyên CEO của công ty, Don Petersen đã nhận xét:

> Chúng tôi đã tranh luận rất nhiều về thứ tự trong 3P (con người, sản phẩm, lợi nhuận). Kết luận cuối cùng: Con người phải được ưu tiên trước hết, [sau đó là sản phẩm, cuối cùng mới đến lợi nhuận].

Bạn có thể hoài nghi về thứ tự trên nếu bạn biết rõ về lịch sử công ty Ford, nhưng xin đừng hiểu sai ý chúng tôi ở đây. Chúng tôi không có ý nói rằng Ford là một hình mẫu về quan hệ giữa người lao động và chất lượng sản phẩm. Ngược lại, lịch sử Ford đã có vài vết hoen ố trong lĩnh vực này: vụ xung đột đẫm máu với công nhân trong thập niên 1930, vụ nổ Ford Pinto trong những năm 1970, v.v... Tuy nhiên, chúng tôi cho rằng những cố gắng của các nhà lãnh đạo Ford về 3P như đã nói ở trên là một hành động kịp thời nhằm thức tỉnh lại những tư tưởng do Henry Ford khởi xướng từ những ngày khởi nghiệp công ty. Các nhà lãnh đạo công ty trong thời điểm nói trên không hoàn toàn tạo ra những ý tưởng mới, nhưng họ thực sự đã thổi một luồng gió và đem lại sinh khí cho những ý tưởng đã bị bỏ quên lâu nay. Trong những ngày mới thành lập công ty, năm 1916, Henry Ford đã nói về mối quan hệ giữa 3P như sau:

> Tôi không tin rằng chúng ta nên kiếm lời nhiều như vậy khi kinh doanh xe hơi. Tốt hơn là có một mức lợi nhuận vừa phải, quan trọng là có số lượng xe hơi bán

> ra cao là được. Sở dĩ vậy là do tôi muốn có nhiều khách hàng có thể mua và sử dụng những tiện ích của xe hơi, cũng như muốn nhiều người lao động có việc làm với mức lương tốt hơn tại công ty. Đấy chính là hai mục tiêu của cuộc đời tôi.[90]

Phải chăng đây chỉ là những lời tuyên bố ồn ào để làm vừa lòng dư luận? Có thể. Nhưng xin hãy nhớ rằng, Ford đã góp phần làm thay đổi cách sống của 15 triệu gia đình người Mỹ với việc tung ra kiểu xe hơi bình dân Model T ("kiểu xe của mọi người"), đa số giảm giá đến 58% từ 1908 đến 1916. Vào thời gian đó, công ty nhận được nhiều đơn hàng hơn mức họ có thể cung cấp, và họ hoàn toàn có thể tăng giá sản phẩm. Nhưng Ford vẫn tiếp tục hạ giá, ngay cả khi phải đối mặt với một đơn kiện của cổ đông trước hành động này.[91] Cùng thời gian này, Ford mạnh dạn áp dụng mức lương 5 đôla/ngày cho công nhân - gần gấp hai lần so với mức lương trung bình của ngành. Điều này thực sự đã gây sốc và phẫn nộ trong giới sản xuất và kinh doanh xe hơi thời đó.Trong cuốn sách *Ford*, Robert Lacey đã kể lại:

> Tạp chí *Wall Street Journal* cáo buộc Henry Ford về việc phạm 'những sai lầm ngớ ngẩn về kinh tế, nếu không nói là tội ác', điều này sớm muộn sẽ 'làm tổn hại đến chính ông ta, ngành kinh doanh xe hơi và cả xã hội nữa'. Theo tờ báo này thì Henry Ford - với mong ước ngây thơ về phát triển xã hội - đã tiêm nhiễm những nguyên tắc tinh thần vào một lĩnh vực

> mà tinh thần không nên dính vào. Nó quả là một tội ác to lớn, những nhà sản xuất hàng đầu đều lên án và coi đây là 'hành vi ngu ngốc nhất từ trước tới nay trong thế giới công nghiệp'.

Thật thú vị khi biết rằng Henry Ford quyết định như vậy một phần do ảnh hưởng của triết gia theo chủ nghĩa lý tưởng Ralph Waldo Emerson, cụ thể là bài tiểu luận *Đền bù* (Compensation) của ông ta. Tuy nhiên, là người "nói không với chữ HOẶC", Ford theo đuổi chiến lược trên với nhận thức rõ ràng rằng trả lương cao cho công nhân cộng với giá bán xe hạ sẽ giúp ông ta bán được rất nhiều xe hơi Model T. Thực dụng hay lý tưởng? Cả hai!

Một lần nữa, chúng tôi xin nhắc lại không hề xem Ford ngang bằng với Merck và Sony về mặt này, nhưng rõ rằng là khi so sánh với GM, Ford thể hiện việc được dẫn dắt bởi một tư tưởng cốt lõi trong kinh doanh nhiều hơn. GM là một ví dụ cho thấy việc chỉ đơn thuần có định hướng "lập đồng hồ" thì vẫn là chưa đủ. Alfred P. Sloan - vị kiến trúc sư trưởng của công ty này là một người mang định hướng đó rất rõ nét, song cái "đồng hồ" mà ông ta tạo ra lại lạnh lẽo, không mang tính nhân văn, thuần túy kinh doanh và thực dụng. Peter F. Drucker, người nghiên cứu rất kỹ về GM và Alfred P. Sloan trong cuốn sách quan trọng *Khái niệm về công ty* (Concept of the Corporation) đã tóm tắt như sau:

> Thất bại của G.M như là một thể chế phần lớn là do thái độ 'kỹ trị', thể hiện rõ nhất trong cuốn hồi ký của Alfred P. Sloan *Những năm tháng với GM*. Cuốn sách

này chủ yếu nói về các chính sách, các quyết định kinh doanh, cấu trúc... Có lẽ đây là cuốn hồi ký lạnh lùng vô cảm một cách có chủ ý nhất từ trước đến nay. Sloan chỉ nói về một điều duy nhất: Điều hành một doanh nghiệp sao cho doanh nghiệp đó có thể sản xuất hiệu quả, tạo ra công ăn việc làm, thị trường và bán hàng, và tạo ra lợi nhuận. Ngoài ra, doanh nghiệp trong cộng động, doanh nghiệp như cuộc sống, như một trung tâm quyền lực... tất cả những điều đó đều thiếu vắng trong thế giới của Sloan.[92]

Trong cuốn sách *Quản trị: Nhiệm vụ, trách nhiệm, thực hành*, Drucker cho biết thêm: "GM đã tồn tại và thừa hưởng di sản của Sloan. Theo tiêu chuẩn của Sloan, GM đã thành công một cách đáng khâm phục. Nhưng nó cũng đã thất bại nặng nề".[93]

TƯ TƯỞNG CỐT LÕI: KHÁM PHÁ HUYỀN THOẠI VỀ LỢI NHUẬN

Merck, Sony và Ford đều đã cho chúng ta thấy sự tồn tại của một tư tưởng cốt lõi là một yếu tố căn bản trong lịch sử phát triển của các công ty hàng đầu. Cũng giống như lý tưởng của một quốc gia, một nhà thờ, một trường học, tư tưởng cốt lõi của một công ty là một bộ những châm ngôn, nguyên tắc cơ bản: "Chúng tôi là ai, chúng tôi tồn tại và đại diện cho cái gì". Theo cách của những nguyên tắc dẫn đường trong *Tuyên ngôn Độc lập* của nước Mỹ ("Chúng tôi coi những sự thật sau đây là hiển nhiên đúng..."), được

nhắc lại 87 năm sau trong bản *Gettysburg Address* ("... một quốc gia được hình thành trên cơ sở Tự do, luôn cống hiến cho nguyên tắc mọi người sinh ra đều bình đẳng..."), những tư tưởng này là tối quan trọng đối với một công ty, và hầu như không bao giờ thay đổi.

Với Sony, tư tưởng này xuất hiện từ lúc mới thành lập. Với Merck, nó bắt nguồn từ thế hệ lãnh đạo thứ hai. Còn trong trường hợp của Ford, tư tưởng này có thể bị lãng quên trong một thời gian dài và chỉ trở lại trong những năm sau đó. Nhưng trong đa số trường hợp, chúng tôi thấy rằng những tư tưởng cốt lõi không chỉ là lời tuyên bố đơn thuần, mà là một lực lượng chủ đạo, góp phần tạo nên diện mạo của công ty. Chúng tôi sẽ trình bày kỹ lưỡng về sắc thái của những tư tưởng cốt lõi cũng như hai thành tố của nó: các giá trị cốt lõi và các mục tiêu, nhưng trước hết xin hãy trở lại với một trong những phát hiện hấp dẫn nhất sau đây.

Ngược lại với quan điểm của các trường kinh doanh, chúng tôi không hề thấy "tối đa hóa lợi nhuận và lợi tức cho cổ đông" là yếu tố thúc đẩy cơ bản hay mục tiêu chính trong suốt lịch sử của các công ty hàng đầu. Họ theo đuổi một loạt mục tiêu, trong đó kiếm lợi nhuận chỉ là một mục tiêu, và không cần thiết là mục tiêu số một. Đối với các công ty này, kinh doanh không đơn thuần là một hoạt động kinh tế, một phương tiện kiếm tiền. Tư tưởng cốt lõi của chúng vượt lên trên những tính toán và xem xét kinh tế thông thường. Và đây là mấu chốt của vấn đề: các công ty hàng đầu có tư tưởng cốt lõi ở mức độ cao hơn so với các công ty so sánh trong nghiên cứu của chúng tôi.

Phân tích và so sánh từng cặp công ty một cho ta thấy nói chung các công ty hàng đầu được thúc đẩy bởi tư tưởng nhiều hơn, ít bị thúc đẩy bởi lợi nhuận hơn nếu so với các công ty so sánh (17 cặp so sánh trên tổng số 18 cặp cho kết quả như vậy - xem bảng A.4, Phụ lục 3). Đây chính là một trong những khác biệt rõ rệt nhất giữa hai nhóm công ty này.

Tất nhiên, chúng tôi không hề nói rằng các công ty hàng đầu không quan tâm đến lợi nhuận và cổ đông. Chúng tôi nói các công ty này "hơn là" các thể chế kinh tế thông thường, chứ không nói "không phải là". Họ theo đuổi lợi nhuận, nhưng họ cũng theo đuổi những lý tưởng to đẹp, nhiều ý nghĩa hơn. Tối đa hóa lợi nhuận không là mục tiêu số một của họ, ngược lại họ theo đuổi các mục tiêu đề ra một cách có lợi nhất về kinh tế. Các công ty hàng đầu vừa theo đuổi các lý tưởng, vừa tạo ra lợi nhuận.

> Khả năng sinh lời là điều kiện cần thiết cho một công ty tồn tại, là phương tiện để đạt được những kết quả quan trọng hơn, nhưng nó không phải là mục đích sau cùng ở nhiều công ty hàng đầu. Lợi nhuận cũng như không khí, thức ăn, nước uống, và máu của cơ thể. Chúng không phải là mục đích của cuộc sống, nhưng thiếu chúng thì cuộc sống không thể tồn tại được.

Sau đây là một vài ví dụ cho thấy các công ty hàng đầu đã kết hợp cả tư tưởng và lợi nhuận ở mức độ cao hơn, thành công hơn so với các công ty so sánh trong nghiên cứu của chúng tôi.

Hewlett-Packard và Texas Instruments

Hãy hình dung bạn ở vị trí của David Packard vào ngày 8-3-1960. Ba năm trước, lần đầu tiên công ty bạn bán cổ phiếu ra thị trường. Cuộc cách mạng điện tử đã đem lại sự phát triển bùng nổ cho công ty. Đã từng vật lộn với rất nhiều thách thức của sự tăng trưởng, song bạn quan tâm đặc biệt tới việc xây dựng một đội ngũ quản trị tài năng từ nội bộ công ty, vì bạn tin tưởng chính sách đề bạt từ nội bộ là một phần cốt lõi trong cơ chế công ty. Vì vậy, bạn đề xuất một chương trình phát triển quản trị của công ty HP với quan điểm đây sẽ là yếu tố quyết định cho sự phát triển trong dài hạn. Bạn chuẩn bị một bài nói chuyện khai mạc với những người chịu trách nhiệm thực hiện chương trình này, trong đó bạn muốn đưa ra một thông điệp mang tính chủ đạo cho họ trong việc đào tạo các thế hệ quản lý ở công ty. Bạn sẽ nói gì?

Sau vài lời phi lộ, Packard đã nói như sau:

> Tôi muốn trình bày xem tại sao [ông ta nhấn mạnh] công ty chúng ta tồn tại, tại sao chúng ta có mặt ở đây? Theo tôi, nhiều người đã sai lầm khi cho rằng một công ty lập ra chỉ là để kiếm tiền. Thật ra đó chỉ là một kết quả quan trọng của sự tồn tại của công ty, và ta cần đi sâu tìm hiểu lý do chính yếu của sự tồn tại này. Khi xem xét điểm đó, chúng ta không thể không đi đến kết luận rằng: một nhóm người tập hợp nhau lại và hình thành một thể chế (mà người ta gọi là công ty) nhằm giúp họ làm được điều mà từng

người không thể tự mình làm với tư cách cá nhân được - đó là đóng góp cho xã hội - một cụm từ có lẽ là nghe rất nhàm chán, nhưng thực sự là một điều hết sức cơ bản, chủ yếu. Khi nhìn xung quanh, các bạn vẫn có thể thấy những người chỉ quan tâm đến lợi nhuận, ngoài ra không còn thứ gì khác, nhưng nhìn chung những động cơ thúc đẩy tiềm ẩn đa số bắt nguồn từ mong muốn làm một điều gì đó - một sản phẩm, một dịch vụ, nói chung là tạo ra một giá trị. Và với suy nghĩ đó, chúng ta hãy bàn bạc xem tại sao công ty HP tồn tại... Lý do thật sự của sự tồn tại này là việc chúng ta có thể cung cấp một cái gì đó hết sức độc đáo [đây chính là sự đóng góp].[94]

Những người đã làm việc với David Packard mô tả phong cách quản lý của ông ta mang tính thực tế, luôn đi kèm với thái độ "xắn tay áo lên và bắt tay làm việc". Ở trường, ông ta học để trở thành một kỹ sư chứ không phải để làm một giáo sư triết học. Thế mà ông ta đã trăn trở suy nghĩ về lý do tồn tại của công ty, một vấn đề mang tính triết lý phi kinh tế. Theo Packard "lợi nhuận không phải là mục tiêu đúng đắn của quản trị, nó chỉ là phương tiện giúp cho các mục tiêu được thực hiện mà thôi."[95]

David Packard tiêu biểu cho việc áp dụng quan điểm về "sự kỳ diệu của chữ Và", kết hợp hài hòa lợi nhuận và những mục tiêu bên ngoài lợi nhuận, hơn cả lợi nhuận. Một mặt, ông ta xác định rõ ràng rằng công ty phải được quản lý "trước hết để đóng góp cho xã hội", rằng "nhiệm vụ chính của công ty là thiết kế, phát triển, sản xuất những

thiết bị điện tử tốt nhất cho sự phát triển khoa học và phúc lợi của con người".[96] Mặt khác, ông ta cũng tuyên bố cụ thể rằng, vì lợi nhuận giúp công ty theo đuổi các mục tiêu nói trên, "bất cứ ai không chấp nhận lợi nhuận như là một trong những mục tiêu quan trọng nhất của công ty đều không thể và không bao giờ có vị trị trong đội ngũ quản lý của công ty".[97]

Hơn thế nữa, ông ta đã thể chế hóa quan điểm này, truyền lại cho John Young (Giám đốc điều hành từ 1976-1992), người đã trả lời phỏng vấn của chúng tôi như sau:

> Tối đa hóa lợi tức cho cổ đông không bao giờ là ưu tiên hàng đầu của công ty. Đúng là lợi nhuận là nền tảng của công việc, là thước đo cho sự đóng góp của chúng tôi và cũng là phương tiện để phát triển, nhưng nó không bao giờ là điều chủ chốt cả. Điều chủ chốt là chiến thắng, điều này được đánh giá bởi khách hàng và bởi việc làm được những điều mà ta có thể tự hào về chúng. Về logic, có một sự cân đối và hài hòa ở đây: nếu chúng tôi cung cấp được sự thỏa mãn và hài lòng thật sự cho khách hàng thật sự - chúng tôi sẽ có khả năng sinh lợi nhuận.

Để so sánh Texas Instruments và HP, chúng tôi đã tìm hiểu hơn 40 bài viết và bài tập tình huống, mà cũng không thể tìm thấy bất kỳ tuyên bố nào nói rằng TI tồn tại vì lý do bên ngoài việc sinh lời. Thay vào đó, TI mong muốn trở nên vượt trội về quy mô, mức độ tăng trưởng và lợi nhuận, hầu như không để ý đến cái mà D. Packard gọi là "lý do của

kinh doanh". Vào năm 1949, chủ tịch TI, Pat Haggarty đã đề ra câu châm ngôn cho TI: "Hôm nay chúng ta là một công ty nhỏ và thành công. Chúng ta phải trở thành một công ty lớn và thành công".[98] Quan niệm thiên về quy mô và tăng trưởng này đã chiếm ưu thế trong suốt chiều dài lịch sử của TI. Chẳng hạn, chúng tôi thấy rằng khác với HP, tất cả các mục tiêu của TI đều hướng về tăng trưởng tài chính.

- Doanh số bán hàng đạt 200 triệu đôla (Mục tiêu năm 1949)[99]
- Doanh số bán hàng đạt 1 tỷ đôla (Mục tiêu năm 1961)[100]
- Doanh số bán hàng đạt 3 tỷ đôla (Mục tiêu năm 1966)[101]
- Doanh số bán hàng đạt 10 tỷ đôla (Mục tiêu năm 1973)[102]
- Doanh số bán hàng đạt 15 tỷ đôla (Mục tiêu năm 1980)[103]

Công bằng mà nói, chúng tôi cũng đã thấy những mục tiêu tài chính tương tự ở một số công ty hàng đầu, cụ thể là Wal-Mart. Nhưng khác với đa số các công ty hàng đầu, nhất là HP, TI, rõ ràng đã đặt mục tiêu doanh số bán hàng thành yếu tố thúc đẩy chủ đạo, ít quan tâm đến lý do tồn tại của công ty. Với TI, quy mô càng lớn thì càng tốt, dù sản phẩm có chất lượng thấp hay không có đóng góp gì về kỹ thuật. Còn đối với HP, quy mô lớn chỉ được coi là tốt khi công ty có đóng góp được gì đó cho xã hội.[104] Ví dụ điển hình là khi TI sản xuất máy tính bỏ túi và đồng hồ điện tử

giá rẻ 10 đôla vào thập niên 1970 (một hành động điển hình cho chiến lược "càng nhiều càng tốt"), trong khi HP kiên quyết không đi theo dòng sản phẩm chất lượng thấp này vì nó không tạo cơ hội cho những đóng góp về kỹ thuật của công ty.

Johnson & Johnson và Bristol-Myers

Tương tự HP, J&J trước tiên tuyên bố rất rõ ràng về những mục tiêu lý tưởng vượt lên trên lợi nhuận thông thường, đồng thời nhấn mạnh tầm quan trọng của lợi nhuận trong phạm vi những lý tưởng đó. Khi thành lập công ty năm 1886, người sáng lập Robert W. Johnson đưa ra mục tiêu lý tưởng "Giảm nhẹ nỗi đau và bệnh tật".[105] Đầu năm 1908, ông phát triển lý tưởng đó thành tư tưởng kinh doanh, trong đó dịch vụ khách hàng và những quan tâm đến người lao động được đặt lên trên lợi tức của cổ đông. Fred Kilmer, một trong những nhà quản lý về nghiên cứu đầu tiên của công ty đã giải thích (vào đầu thế kỷ XX) về cách mà triết lý trên ảnh hưởng đến chức năng của phòng nghiên cứu.

> Phòng nghiên cứu không hoạt động theo một tinh thần thương mại hẹp hòi nào... không chạy theo mục tiêu tăng trưởng cổ tức hay vì lợi ích riêng của công ty. Nó hoạt động trên quan điểm hỗ trợ quá trình phát triển việc giảm nhẹ nỗi đau con người.

Năm 1935, R. W. Johnson (con) tiếp tục nhắc lại tinh thần trên, nêu rõ "phục vụ cho khách hàng trước hết, sau đó là phục vụ cho nhân viên và đội ngũ quản lý, sau cùng

mới là phục vụ cho cổ đông".[106] Sau đó, vào năm 1943, ông ta thêm việc phục vụ cho cộng đồng vào danh sách trên, và điều này được đặt trước việc phục vụ cho các cổ đông. Cuối cùng, ông ta cụ thể hóa tư tưởng của J&J trong bản *Tín điều của chúng tôi* (Our Credo), in trên giấy da và trình bày đúng kiểu cách như bản *Tuyên ngôn Độc lập* của nước Mỹ. "Khi tất cả những điều này được thực hiện - ông ta viết - thì các cổ đông sẽ được nhận phần cổ tức xứng đáng". Mặc dù công ty theo định kỳ có xem xét lại và sửa đổi đôi chút bản tín điều này, nhưng tinh thần tư tưởng cốt lõi của nó - trật tự cao thấp trong các trách nhiệm của công ty, và sự nhấn mạnh về việc tìm kiếm một lợi nhuận vừa phải thay vì lợi nhuận tối đa - thì vẫn luôn luôn nhất quán trong suốt chiều dài lịch sử của công ty.[107]

TÍN ĐIỀU CỦA CHÚNG TÔI

Chúng tôi tin tưởng rằng trách nhiệm đầu tiên của chúng tôi là trách nhiệm đối với các bác sĩ, y tá, các bà mẹ và tất cả những ai sử dụng sản phẩm của chúng tôi. Sản phẩm của chúng tôi phải luôn đạt chất lượng tốt nhất. chúng tôi phải liên tục cố gắng để giảm chi phí của sản phẩm. Các đơn hàng phải được thực hiện nhanh chóng và chính xác. Các nhà kinh doanh của công ty phải kiếm lời ở mức độ vừa phải.

Trách nhiệm thứ hai của chúng tôi là đối với những người đang cùng làm việc - những người lao động ở các nhà máy và văn phòng của công ty - họ phải được đảm bảo an toàn lao động, có chế độ lương hợp lý, chế độ quản lý công bằng, giờ làm việc hợp lý, điều kiện làm việc an toàn và trật tự. Người lao động phải được quyền đưa ra đề nghị và nói ra các điều chưa được hài lòng. Các nhà quản lý, các trưởng phòng ban phải có trình độ và công bằng. Phải có cơ hội thăng tiến cho những ai đủ điều kiện, và mỗi người phải được xem xét dựa trên nhân phẩm và năng lực của họ.

Trách nhiệm thứ ba dành cho đội ngũ quản lý của công ty. Họ phải là những người có tài, có giáo dục, có kinh nghiệm và khả năng. Họ phải là những người hiểu biết và cư xử theo những lẽ phải thông thường.

Trách nhiệm thứ tư là trách nhiệm với cộng đồng. Công ty phải đóng vai trò một công dân gương mẫu, đóng góp việc làm và từ thiện cũng như nộp thuế đầy đủ. Chúng tôi phải gìn giữ các tài sản được quyền sử dụng, phải tham gia vào các cố gắng cải thiện đời sống dân sự, sức khỏe, giáo dục, xây dựng một Chính quyền tốt, cũng như làm cho cộng đồng quen thuộc với các hoạt động của công ty.

Trách nhiệm cuối cùng - trách nhiệm thứ năm là đối với các cổ đông. Việc kinh doanh phải đem lại lợi nhuận ổn định, bền vững, phải chuẩn bị các khoản dự phòng, tiến hành các nghiên cứu, bù đắp cho các lỗi lầm, thiếu sót. Phải xây dựng các nhà máy mới, tung ra các sản phẩm mới, có các kế hoạch kinh doanh mới. Khi tất cả những điều này được thực hiện, các cổ đông sẽ nhận được lợi tức tương xứng. Chúng tôi quyết tâm hoàn thành tất cả những trách nhiệm trên với tất cả khả năng của mình.

Trên đây là nguyên văn bản tín điều do R. W. Johnson (con) soạn thảo vào năm 1943. Đầu những năm 1980, Giám đốc điều hành Jim Burke (người thừa nhận đã dành đến 40% thời gian trong công việc giám đốc điều hành để truyền bá các tín điều này trong nội bộ công ty)[108] miêu tả sự liên hệ giữa tín điều và lợi nhuận như sau:

> Toàn bộ đội ngũ quản lý đều hướng về việc tạo ra lợi nhuận hàng ngày. Đó là một phần của công việc kinh doanh. Thông thường người ta có suy nghĩ 'chúng ta phải làm điều này vì lợi ích đạt được trong ngắn hạn'. Bản tín điều của chúng tôi, ngược lại, cho phép người ta nói rằng 'Xin chờ một chút. Tôi không cần phải làm điều đó'. Các nhà quản trị công ty đã yêu cầu tôi làm việc dựa theo những nguyên tắc nêu ra trong bản tín điều, do đó tôi sẽ không chạy theo lợi nhuận ngắn hạn.[109]

So với J&J, công ty so sánh Bristol-Myers tỏ ra ít có định hướng về tư tưởng hơn nhiều. Trong khi J&J đưa ra các tín điều từ đầu những năm 1940 và có những ý thức rõ ràng về điều đó từ đầu thế kỷ XX thì mãi đến 1987 Bristol-Myers mới có thể làm điều tương tự khi đưa ra bản *Cam kết Bristol-Myers* với hình thức rất giống bản tín điều của J&J. Chúng tôi cũng không thấy ảnh hưởng trải rộng của những tư tưởng cốt lõi ở công ty này. Nhân viên của J&J có thể nói rõ sự liên hệ giữa tín điều và các quyết định quan trọng của công ty, nhưng nhân viên của Bristol-Myers thì hoàn toàn không.

Trường kinh doanh Harvard đã dành hẳn một nghiên cứu về việc công ty J&J đã đưa các tín điều của họ vào hành động như thế nào - xét trong cấu trúc tổ chức, việc lập kế hoạch nội bộ, các quyết định kinh doanh chiến lược, và cả ảnh hưởng trong thời gian khủng hoảng nữa. Một ví dụ: Công ty đã áp dụng các tín điều trên vào cuộc khủng hoảng 1982, khi mà có bảy người chết ở Chicago do ai đó (không hề là nhân viên của J&J) đã pha trộn thêm chất độc Xyanua vào các chai Tylenol - một sản phẩm của công ty. Ngay lập tức, J&J rút toàn bộ sản phẩm Tylenol ra khỏi thị trường nước Mỹ, dù vụ việc trên chỉ xảy ra ở Chicago. Công ty đã phải huy động 2.500 người để giải quyết vấn đề này, thông báo các cảnh báo cho dư luận, chi phí lên tới 100 triệu đôla. Báo *Washington Post* đã viết về cuộc khủng hoảng này như sau: "J&J đã thành công trong việc xây dựng hình ảnh một công ty luôn sẵn sàng làm bất cứ điều gì đúng đắn, hợp lý, bất chấp chi phí cao bao nhiêu đi nữa".

Trong cùng thời gian đó, Bristol-Myers cũng gặp phải vấn đề tương tự. Sản phẩm thuốc Excedrin cua họ bị làm giả tại khu vực Denver. Thay vì làm như J&J, công ty này chỉ rút sản phẩm này ra khỏi vùng Colodaro, và không hề có một chiến dịch cảnh báo cho dư luận nào. Chủ tịch của Bristol-Myers, Richard Gelb, người tự miêu tả bản thân như "một nhà quản lý cẩn trọng" mau chóng nhấn mạnh với báo chí rằng vụ việc này có ảnh hưởng không đáng kể tới doanh thu của công ty.[110] Như vậy, J&J đã thực sự áp dụng hệ thống tư tưởng cốt lõi của công ty để phản ứng trong các cuộc khủng hoảng, và họ luôn giữ vững tinh thần đó, trong khi Bristol-Myers thiếu hẳn một kim chỉ nam tương tự.

Boeing và McDonnell Douglas

So với McDonnell Douglas, Boeing có những quyết định chiến lược trong lịch sử dựa trên quan điểm lý tưởng để khẳng định hình ảnh bản thân, vượt ra khỏi những nguyên tắc thực dụng thông thường. Thực tế, Boeing đã có những quyết định thực dụng đem lại lợi nhuận lớn lao, như trong trường hợp chấp nhận rủi ro khi sản xuất các máy bay lớn và hiện đại. Nhưng có những chứng cứ cho thấy Boeing về căn bản và trong dài hạn không chỉ đơn thuần chạy theo lợi nhuận.[111] Boeing luôn hướng đến vị trí tiên phong trong ngành hàng không, mong muốn sản xuất ra những máy bay to hơn, nhanh hơn, hiện đại hơn, theo đuổi những thách thức, tìm kiếm sự tiến bộ kỹ thuật và đóng góp cho xã hội. Dĩ nhiên công ty không thể theo đuổi những mục tiêu ấy nếu không có lợi nhuận, song lợi nhuận không phải là lý do cơ bản. Bill Allen - Giám đốc điều hành từ năm 1945-1968 bình luận về mục tiêu hoạt động của Boeing:

> Boeing luôn cố gắng vươn tới ngày mai, điều này chỉ có thể đạt được bởi những người sống chết với ước mơ đó. [Tôi] được cộng tác với một đội ngũ những [con người] đầy tài năng và tâm huyết cống hiến toàn bộ thời gian và sức lực cho ngành hàng không. Mục tiêu của con người phải nhằm hướng tới những cơ hội phát triển và tăng trưởng chất lượng dịch vụ to lớn hơn nữa. Niềm hạnh phúc lớn lao nhất của cuộc đời chính là niềm vui, sự thỏa mãn có được từ việc tham gia vào một cố gắng, một nhiệm vụ đầy khó khăn và mang tính cống hiến như vậy.[112]

Hãy lấy quyết định sản xuất máy bay 747 làm ví dụ. Khi quyết định sản xuất loại máy bay này, Boeing có những động cơ phi kinh tế bên cạnh những lý do kinh tế đơn thuần. Họ sản xuất loại máy bay này không chỉ để kiếm lời mà còn vì muốn khẳng định hình ảnh của công ty, như là người dẫn đầu trong ngành vận tải hàng không. Tại sao lại là máy bay 747? "Vì chúng tôi là Boeing". Khi Giám đốc Boeing, ông Crawford Greenwalt hỏi một thành viên quản trị cao cấp về lợi ích dự tính từ việc đầu tư vào loại máy bay này, nhà quản trị đó trả lời rằng họ đã thực hiện một số nghiên cứu song chưa tính ra được kết quả. Khi đó, theo cuốn *Huyền thoại và Di sản* (Robert Serling) thì "Greenwalt đã gục đầu lên bàn và lẩm bẩm: Ôi Chúa ơi, những người này thậm chí còn không biết lợi ích có thể gặt hái được từ những khoản đầu tư như vậy là gì hay sao?" [113]

Motorola và Zenith

Người sáng lập ra Motorola, Paul Galvin coi khả năng sinh lời không phải là mục đích tối hậu mà chỉ là một phương tiện cần thiết để đạt được các mục tiêu của công ty. Đúng là ông ta thúc đẩy việc giảm chi phí sản xuất, nâng cao chiến lược sản phẩm để tạo ra lợi nhuận, ông ta đồng ý rằng một nhà kinh doanh trước hết phải nỗ lực kiếm lợi từ sản phẩm của mình. Nhưng không bao giờ ông ta cho lợi nhuận là mục tiêu cơ bản và bao trùm của bất kỳ công ty nào.[114] Trong cuộc đại khủng hoảng kinh tế năm 1930, khi còn là một công ty nhỏ mới thành lập, Motorola đã chống lại tập quán của ngành về việc báo cáo không trung

thực tình hình tài chính và lợi nhuận cho các nhà phân phối. Paul Galvin tuyên bố ông ta bất chấp những lề lối như vậy, rằng "cứ nói hết sự thật, trước hết vì điều đó là đúng đắn, sau nữa là bằng cách nào đó họ - những nhà phân phối - sớm muộn cũng sẽ biết mà thôi!". Câu trả lời này một lần nữa chứng minh bản chất hai mặt (vừa lý tưởng, vừa thực dụng) của đa số các công ty hàng đầu trong nghiên cứu của chúng tôi.

> Các công ty hàng đầu như Motorola không coi việc theo đuổi các lý tưởng và tính thực dụng là một sự lựa chọn, trái lại với họ điều thách thức là việc tìm ra các giải pháp thực dụng và luôn giữ gìn các giá trị cốt lõi của công ty.

Hơn thế nữa, Paul Galvin thể chế hóa quan điểm nghe có vẻ nghịch lý này tại Motorola, lập ra một đường lối hướng dẫn cho các thế hệ quản trị tương lai của công ty. Năm 1991, con trai và cũng là người kế vị của ông, Robert W. Galvin đã viết một loạt bài gởi cho các nhân viên của công ty, nói về đề tài "Chúng ta là ai? Tại sao chúng ta tồn tại?" Trong tổng cộng 31 bài viết, ông bàn về tầm quan trọng của sự sáng tạo, cải tiến, thỏa mãn nhu cầu khách hàng, chất lượng sản phẩm, đạo đức kinh doanh v.v... hoàn toàn không có lần nào ông ta nói đến việc tối đa hóa lợi nhuận như là một mục tiêu của công ty.[115] Tuyên bố chính thức về mục tiêu của công ty (được in trong một ấn phẩm nội bộ với tên gọi "Lý do tồn tại của chúng ta - tuyên ngôn về mục tiêu, nguyên tắc và đạo đức") cũng gắn kết lợi nhuận với các mục tiêu rộng lớn hơn, theo đó việc tìm kiếm lợi nhuận

vừa phải (chứ không phải là tối đa) chỉ đóng vai trò mang tính chất hỗ trợ như sau:

> Mục tiêu của Motorola là phục vụ cộng đồng bằng cách cung cấp các sản phẩm và dịch vụ đạt chất lượng cao, với mức giá vừa phải cho khách hàng. Chúng tôi làm điều đó để tìm kiếm một lợi nhuận vừa phải cần thiết cho công ty phát triển, đồng thời để đem lại những cơ hội cho nhân viên và cổ đông đạt được những mục tiêu cá nhân hợp lý, vừa phải của họ [chúng tôi nhấn mạnh].[116]

Ngược lại, tại công ty Zenith, người sáng lập Eugene F. McDonald không hề truyền lại một tư tưởng lâu dài nào cho công ty. Trong kỷ nguyên của McDonald, mục tiêu của Zenith dường như chủ yếu là... một món đồ chơi và bệ phóng cho người sáng lập ra nó. Sau khi McDonald qua đời, công ty suy sụp do không có sự hướng dẫn và truyền cảm hứng trong quản lý và trở về với quan điểm kinh doanh vì lợi nhuận thuần túy. Khi xem xét các bài viết về hai công ty này, chúng tôi thấy các bài viết về Motorola liên tục nhấn mạnh đến các khía cạnh "vô hình" của công ty - sự cởi mở, bình đẳng, sự thúc đẩy mang tính công nghệ, tinh thần lạc quan... Trong khi đó các bài viết về Zenith, nhất là sau cái chết của McDonald, nhấn mạnh hơn về các điều kiện tài chính, thị phần, cũng như các tiêu chí tài chính khác. Nói ngắn gọn, sau khi McDonald qua đời năm 1958, không có bằng chứng nào cho thấy Zenith theo đuổi bất kỳ một tư tưởng nào khác ngoài việc chạy theo tăng trưởng thị phần và tối đa hóa lợi nhuận.

Marriott và Howard Johnson

Tương tự Motorola và HP, Marriott Corporation theo đuổi cả lý tưởng và thực dụng một cách hết sức rõ ràng. Khi được hỏi về việc thành lập ra công ty này để kiếm tiền hay để xây dựng nên một "vương quốc", J. Willard Marriott (cha), đã trả lời như sau:

> Tôi chỉ có ba ý tưởng chung chung, quan trọng ngang nhau trong đầu. Một là, cung cấp dịch vụ thân thiện cho các khách hàng. Hai là, cung cấp thức ăn chất lượng cao với giá cả phải chăng. Ba là làm việc tối đa, cả ngày lẫn đêm để tạo ra lợi nhuận... Khi phát triển công ty tôi mong ước có được những kết quả sau: tạo ra nhiều việc làm hơn cho người lao động, kiếm ra nhiều tiền để lo cho gia đình tôi và đóng góp cho những mục đích tốt đẹp khác[117]... Ngành kinh doanh dịch vụ luôn hứa hẹn đóng góp cho xã hội. Một bữa ăn ngon, một chỗ ngủ tốt, sự tiếp đón nồng hậu... tất cả khiến cho những du khách xa nhà cảm thấy hạnh phúc và được hoan nghênh như là đang sống giữa những người bạn thật sự.

Và cũng như trong những ví dụ trước đây, Marriott cũng thể chế hóa quan niệm này nhằm làm cho nó tiếp tục tồn tại trong các thế hệ tiếp theo. Ông ta đưa ra những quy trình rất tinh vi nhằm truyền bá tư tưởng của công ty cho các nhân viên, theo đó, nhân viên được quan tâm hàng đầu, khách hàng là những người khách trong gia đình thật sự. Ông ta cũng lập ra các chương trình đào tạo về quản trị nhằm đảm

bảo tinh thần và phong cách truyền thụ nói trên. Con trai và là người kế vị ông ta, J. Willard Marriott (con), được đào tạo kỹ lưỡng để không chỉ nắm được chi tiết cụ thể của việc điều hành tổ chức mà còn tiếp tục gìn giữ, duy trì được các giá trị cơ bản của nó. Một bài báo vào năm 1991 nhận định: "Các nhà quản lý ở Marriott luôn tuân thủ nghiêm ngặt bản *Hướng dẫn về Quản lý* mà J. Willard đã đề ra trong một bức thư gửi cho con năm 1964 khi người con trở thành Phó Giám đốc điều hành công ty".[118] Chúng tôi may mắn đọc được lá thư khá dài đó, và có thể thấy được sự tương đồng hết sức rõ ràng giữa những hướng dẫn trong thư với những điều mà con trai ông ta phát triển 20 năm sau đó:

1964 **J. Willard Marriott (cha)**[119]	**1984** **J. Willard Marriott (con)**[120]
Con người là yếu tố hàng đầu: sự phát triển cá nhân, lòng trung thành, lợi ích, tinh thần đồng đội. Phát triển con người là nhiệm vụ chính của con. Hãy nhìn ra các phẩm chất tốt đẹp của họ và hãy cố gắng phát triển những phẩm chất đó.	Chúng ta đang kinh doanh con người... giáo dục, giúp đỡ và quan tâm đến họ. Hãy đem lại lợi ích công bằng cho họ, đào tạo các kỹ năng, giúp họ thành công và tìm ra những người chiến thắng trong số họ.
Giao nhiệm vụ cho nhân viên, bắt họ chịu trách nhiệm về kết quả công việc. Nếu một nhân viên không có khả năng hoàn thành công việc, tìm việc khác cho anh ta hoặc cắt hợp đồng ngay lập tức, không trì hoãn.	Tìm ra nhân sự thích hợp và hy vọng họ hoàn thành công việc. Nếu sự lựa chọn nhân sự sai lầm, kết thúc hợp đồng một cách công bằng và nhanh chóng.
Quản lý thời gian, tận dụng từng phút trong công việc. Giữ thói quen hài hước, tạo niềm vui trong công việc cho bản thân và người khác	Làm việc hết sức, nhưng vui vẻ. Làm việc và hoàn thành công việc là một niềm vui lớn. Quan trọng là phải duy trì được niềm vui đó.

Kiên định theo đuổi những nguyên tắc dẫn đường do người cha truyền lại, Marriott (con), bình luận rằng động cơ của công ty không phải là tiền bạc, mà là ý thức tự hào về việc hoàn thành xuất sắc công việc được giao. Ông ta chỉ rõ rằng với việc quan tâm tối đa đến nhân viên và cung cấp dịch vụ tuyệt hảo cho khách hàng, thì kết quả rất tự nhiên sẽ là lợi tức "hấp dẫn" (chứ không phải "tối đa") cho các cổ đông.[121]

Đối với công ty Howard Johnson, tuy người sáng lập có đề ra tư tưởng cốt lõi (nhấn mạnh đến tính nhất quán và chất lượng dịch vụ), song không có bằng chứng cho thấy ông ta đã truyền đạt lại cho những người kế nhiệm thấm nhuần tư tưởng này. Không có gì ghi lại việc giáo dục về tư tưởng từ thế hệ quản lý trước sang thế hệ sau, cũng như quá trình truyền bá những tư tưởng đó trong nhân viên như ở công ty Marriott. Vào giữa những năm 1970, Howard Johnson (con), thực chất đã điều hành công ty một cách phiến diện, thiên về khía cạnh tài chính (tăng trưởng bán hàng và lợi nhuận) hầu như không để ý đến khách hàng và nhân viên. Theo ba bài báo (hai bài trên *Business Week* và một bài trên tạp chí *Forbes*), Howard Johnson đã bắt chẹt các khách hàng trên đường cao tốc với giá cả rất cao trong khi cung cấp chất lượng bữa ăn, chỗ ở đều kém, tinh thần phục vụ chậm chạp và thiếu niềm nở.[122] Cuối cùng ông ta phải bán công ty cho một nhà đầu tư người Anh.[123]

Philip Morris và R. J. Reynolds

Ở công ty Philip Morris, chúng tôi cũng tìm thấy những bằng chứng cho thấy công ty đã hoạt động theo một khung tư tưởng hơn là chỉ theo đuổi lợi nhuận đơn thuần. Ross Millhiser, Phó chủ tịch công ty vào năm 1979, nói:

> Tôi rất yêu thuốc lá, đó là một trong những thứ làm cuộc đời này trở nên đáng sống hơn. Thuốc lá đem lại mong ước, cũng như một khía cạnh nào đó trong sự cân bằng của con người. Sự cân bằng của con người là luôn cố gắng để tự cân bằng chính nó, và thuốc lá góp một phần trong quá trình đó.[124]

Một tư tưởng hay chỉ là một ảo giác? Hay chỉ là lời tiếp thị tài ba? Khó mà trả lời được. Nhưng chúng tôi thấy ở Philip Morris một tinh thần đồng đội, một ý thức về nhiệm vụ chung, tất cả những cái đó không có ở R. J. Reynolds suốt 30 năm trở lại đây. Các nhà lãnh đạo của Philip Morris tỏ ra đam mê sản phẩm thuốc lá của họ hơn các đồng nghiệp ở R. J. Reynolds. Philip Morris theo đuổi quyết liệt chủ trương ủng hộ việc hút thuốc lá của họ, trong khi R. J. Reynolds kể từ những năm 1960 dường như không quan tâm mấy đến bản thân sản phẩm, đơn giản chỉ coi đây là một phương tiện kiếm tiền của họ. Theo lời của chủ tịch R. J. Reynolds vào năm 1971, nếu công ty từ bỏ ngành sản xuất thuốc lá mà kiếm được nhiều tiền hơn thì họ sẵn sàng làm như vậy![125]

Ngược lại, các nhà lãnh đạo Philip Morris thật sự "chiến

đấu" cho điếu thuốc của họ, với tuyên bố: Chúng ta có quyền hút thuốc, đó là một chọn lựa tự do không ai có thể chà đạp lên được! Trong các bài báo về Philip Morris, chúng tôi thấy rất nhiều bức ảnh các nhà lãnh đạo công ty trong tư thế đầy... khiêu khích và nổi loạn: Điếu thuốc trong tay, ánh mắt đầy thách thức như muốn nói "Đừng bao giờ có ý nghĩ bắt tôi phải rời bỏ điếu thuốc lá này!". Một bài báo trong tạp chí *Fortune* viết:

> Một nền văn hóa hút thuốc đầy thách thức lan tràn khắp công ty, nơi đó người ta kéo mạnh bao thuốc ra khỏi túi, châm lửa hút, rồi quăng mạnh bao thuốc xuống mặt bàn cho tất cả đều trông thấy.[126]

Hành động trên cho thấy họ tự coi mình là những chàng cao bồi ngang tàng, tự do trong các biển quảng cáo Marlboro của công ty. Một nữ nhân viên từng làm việc cho công ty đã miêu tả môi trường làm việc tại đây như có một tôn giáo hút thuốc đang ngự trị, khi mà công ty bắt buộc cô ta và các đồng nghiệp đem những bao thuốc về nhà cùng với séc thanh toán lương của họ. Một thành viên quản trị của Philip Morris nói với chúng tôi (với điếu thuốc trên tay) như sau: "Tôi thật sự yêu thích công ty, đây đúng là một công ty vĩ đại. Công ty đã đại diện cho điều gì đó khiến bạn có thể thực sự tự hào về nó".[127] Một bài báo trên tạp chí *Forbes* nói về chủ tịch của công ty vào năm 1971, Joseph Cullman, như sau:

> Rất nhiều người căm ghét ông ta do thái độ bảo vệ rất hung hăng của ông đối với việc hút thuốc. Thay vì xin lỗi về điều đó (hút thuốc), ông ta thậm chí nói đến ích lợi của việc hút thuốc đối với sức khỏe tinh thần của con người.[128]

Chúng tôi ở đây không có ý nói rằng Philip Morris hoạt động vì lợi ích con người. Tư tưởng của họ trước hết liên quan tới quyền tự do cá nhân, làm việc hăng say, những cơ hội, thắng lợi và hoàn thiện bản thân, tìm kiếm niềm tự hào từ việc kinh doanh xuất sắc vì lợi ích của chính nó. Giám đốc điều hành công ty năm 1991, Michael Miles, người được tạp chí *Fortune* mô tả là "thực dụng, tàn nhẫn, lạnh lùng...[129] luôn suy nghĩ về công việc kinh doanh từng phút một",[130] bình luận: "Tôi không thấy có gì sai trái về đạo đức đối với công việc kinh doanh này cả. Tôi vẫn không thấy có gì sai trái trong việc bán cho con người sản phẩm mà họ cần mua.[131] Đây không phải là giá trị 'mềm' hay mang tính nhân văn. Và nói cho cùng, thuốc lá cũng đâu gây ra bệnh mù lòa."

Nhưng điều đáng ngạc nhiên là ở Philip Morris, như Merck, cũng có một tinh thần đồng đội, gắn với những tư tưởng cốt lõi của công ty. Tất nhiên tư tưởng của Philip Morris rất khác biệt so với Merck, nhưng cả hai công ty đều vượt trội so với các công ty so sánh của chúng nếu xét về phương diện được dẫn dắt bởi một tư tưởng cốt lõi. Theo tiêu chuẩn này, thực sự Philip Morris và Merck rất gần gũi với nhau.[132]

CÓ TỒN TẠI MỘT TƯ TƯỞNG ĐÚNG ĐẮN KHÔNG?

Việc Merck và Philip Morris - hai công ty cung cấp hai loại sản phẩm hoàn toàn trái ngược nhau cho khách hàng - nhưng cùng là những công ty hàng đầu, hoạt động theo tư tưởng mạnh mẽ và rất khác biệt, đã đặt ra nhiều vấn đề thú vị. Có tồn tại một tư tưởng cốt lõi đúng đắn, áp dụng cho mọi công ty hàng đầu không? Nội dung của tư tưởng quan trọng đến mức nào? Đâu là những điểm chung, những khuôn mẫu của các tư tưởng cốt lõi ở các công ty này?

Chúng tôi liệt kê các tư tưởng cốt lõi của tất cả các công ty hàng đầu trong nghiên cứu của chúng tôi (bảng 3.1) và nhận thấy: mặc dù tồn tại vài điểm chung (ví dụ như sự đóng góp, liên kết, tôn trọng và quan tâm đến người lao động, dịch vụ cho khách hàng, sáng tạo và dẫn dắt thị trường, trách nhiệm với cộng đồng v.v...), *hoàn toàn không có một điểm nào trong tư tưởng cốt lõi xuất hiện một cách liên tục ở tất cả những công ty này.*

- Một số công ty (Johnson&Johnson, Wal-Mart) coi khách hàng là trung tâm, trong khi một số khác (Ford, Sony) thì không.
- Một số công ty (HP và Marriott) coi sự quan tâm đối với nhân viên là trung tâm, trong khi các công ty như Nordstrom và Disney thì không.

- Một số công ty như Ford và Disney coi trọng sản phẩm và dịch vụ hơn cả, trong khi các công ty như IBM và Citicorp lại không đồng ý về điều đó.
- Các công ty như Sony và Boeing chủ trương chấp nhận rủi ro, nhưng các công ty như HP và Nordstrom lại không theo đuổi điều này.
- Các công ty như Motorola và 3M đề cao vai trò cải tiến trong tư tưởng của họ, song các công ty như P&G và American Express thì không như vậy.

> Nói tóm lại, chúng tôi không tìm thấy bất cứ nội dung cụ thể nào là chính yếu trong tư tưởng của các công ty hàng đầu. Nghiên cứu cho thấy sự tồn tại thật sự của tư tưởng cốt lõi và mức độ gắn kết nhất quán của công ty đối với tư tưởng cốt lõi quan trọng hơn nội dung tư tưởng đó.

Nói một cách khác, việc bạn có đồng ý hay phản đối tư tưởng của Philip Morris, Merck, Marriott v.v... không quan trọng. Kết luận của chúng tôi là: Điều cốt yếu là một công ty hàng đầu phải có một tư tưởng cốt lõi (đúng đắn hay được ưa chuộng hay không cũng không quan trọng), và tư tưởng đó dẫn dắt, truyền cảm hứng cho mọi người ở trong công ty đó!

ThuVienOnline

Bảng 3.1

Tư tưởng cốt lõi của các công ty hàng đầu

3M[133]	- Cải tiến: "Bạn không nên chối bỏ một ý tưởng sản phẩm mới" - Tuyệt đối trung thực - Tôn trọng sáng kiến cá nhân và sự phát triển con người - Chấp nhận các sai lầm - Sản phẩm có chất lượng và độ tin cậy - "Giải quyết các vấn đề là việc chính của chúng tôi"
American Express[134]	- Dịch vụ khách hàng tuyệt hảo - Đảm bảo độ tin cậy của dịch vụ trên toàn thế giới - Khuyến khích các sáng kiến của cá nhân
Boeing[135]	- Đi tiên phong trong ngành hàng không - Chấp nhận những thách thức và rủi ro lớn lao - Sản phẩm có chất lượng và độ an toàn cao - Kinh doanh trung thực và đạo đức - "Ăn, ngủ, hít thở cùng ngành hàng không"
Citicorp[136]	- Mở rộng quy mô kinh doanh và dịch vụ - Luôn đi đầu về mọi mặt (quy mô, sáng kiến, lợi nhuận) - Tự chủ, phân quyền - Tự tin, năng nổ
Ford[137]	- Con người là cội nguồn của sức mạnh công ty - Sản phẩm (xe hơi) là kết quả cuối cùng của các nỗ lực - Lợi nhuận là phương tiện cần thiết, là thước đo thành công - Trung thực, chính trực trong kinh doanh *(Lưu ý: Đây là thứ tự trong MVGP của Ford vào những năm 1850. Thứ tự này thay đổi theo thời gian trong lịch sử của Ford)*
General Electric[138]	- Nâng cao chất lượng cuộc sống thông qua cải tiến và công nghệ - Cân bằng và phụ thuộc lẫn nhau giữa các trách nhiệm đối với khách hàng, nhân viên, xã hội và cổ đông (không có một thứ tự rõ ràng) - Trách nhiệm và cơ hội cho mỗi cá nhân - Trung thực và chính trực
Hewlett -Packard[139]	- Đóng góp về kỹ thuật cho lĩnh vực mà công ty tham gia - Tôn trọng, tạo cơ hội cho nhân viên tham gia vào thành công trong công ty - Đóng góp và trách nhiệm đối với cộng đồng - Chất lượng chấp nhận được đối với khách hàng - Lợi nhuận và tăng trưởng như là phương tiện để đạt các mục tiêu và giá trị khác
IBM[140]	- Quan tâm đầy đủ đến mọi nhân viên - Dành nhiều thời gian đem lại niềm vui cho khách hàng - Đi đến cùng trong mọi cam kết, luôn ở vị trí dẫn đầu
Johnson & Johnson[141]	- Công ty tồn tại để "giảm nhẹ nỗi đau và bệnh tật" - Thứ tự các trách nhiệm: Khách hàng, nhân viên, xã hội, cổ đông - Cơ hội cho các cá nhân, khen thưởng dựa trên công trạng - Phi tập trung hóa bằng sáng tạo và khả năng sản xuất
Marriott[142]	- Dịch vụ thân thiện với giá trị cao, coi khách hàng như những người khách của gia đình thật sự - Con người là quan trọng nhất - Làm việc hết sức nhưng vẫn giữ được niềm vui trong công việc - Liên tục tự cải tiến - Vượt lên nghịch cảnh để xây dựng tính cách của công ty

Merck[143]	- "Công việc kinh doanh của chúng tôi là gìn giữ và nâng cao cuộc sống con người. Mọi hành động của chúng tôi phải được đánh giá bằng thành công trong việc đạt được mục tiêu trên." - Trung thực và chính trực - Trách nhiệm đối với xã hội của công ty - Cải tiến dựa trên khoa học, không bắt chước - Tìm kiếm sự hoàn hảo trong mọi mặt của công ty - Tìm lợi nhuận từ các hoạt động đem lại lợi ích cho con người
Motorola[144]	- Phục vụ cộng đồng bằng việc cung cấp sản phẩm và dịch vụ có chất lượng cao, giá cả phải chăng - Luôn tự làm mới mình - Khai thác khả năng sáng tạo tiềm ẩn từ nội bộ công ty - Liên tục tiến bộ về mọi mặt: ý tưởng, chất lượng, dịch vụ khách hàng - Đối xử với nhân viên như là một cá nhân có phẩm giá - Trung thực, chính trực, đạo đức trong mọi phương diện kinh doanh
Nordstrom[145]	- Dịch vụ khách hàng là trên hết - Lao động hết mình với năng suất cao - Không bao giờ bằng lòng, liên tục cố gắng - Tạo danh tiếng cho công ty
Philip Morris[146]	- Quyền tự do cá nhân (quyền hút thuốc, được mua bất kỳ sản phẩm gì bạn muốn) đáng được bảo vệ - Chiến thắng, luôn là người số một - Khuyến khích các sáng kiến cá nhân - Tạo cơ hội thăng tiến cho nhân viên dựa trên thành tích cống hiến, bất kể giới tính, chủng tộc, giai cấp - Lao động hết mình và luôn tự cải thiện

Procter & Gamble[147]	- Sản phẩm hoàn hảo - Liên tục tự cải thiện - Trung thực, công bằng - Tôn trọng và quan tâm đến cá nhân
Sony[148]	- Mong đạt được niềm vui có được do phát triển, cải tiến và áp dụng công nghệ vì lợi ích của cộng đồng - Nâng cao đời sống văn hóa của Nhật Bản - Luôn là người dẫn đầu - Tôn trọng và khuyến khích khả năng và sáng tạo của nhân viên
Wal-Mart[149]	- Cung cấp giá trị cho khách hàng - làm cho cuộc sống tốt đẹp hơn với giá cả hạ và nhiều lựa chọn - Bơi ngược dòng, thách thức các lý thuyết truyền thống - Cùng hội cùng thuyền với nhân viên - Lao động với nhiệt tình, đam mê và trách nhiệm - Theo đuổi các mục tiêu cao cả
Walt Disney[150]	- Không chấp nhận sự hoài nghi, yếu thế - Chú ý đến tính nhất quán và chi tiết - Liên tục phát triển thông qua khả năng sáng tạo, tưởng tượng - Quản lý và gìn giữ hình ảnh kỳ diệu của Disney - Đem niềm vui đến cho mọi người. Nuôi dưỡng, bảo tồn các giá trị kiểu Mỹ

* Bảng trên đây thể hiện các tư tưởng cốt lõi mang tính nhất quán trong suốt chiều dài lịch sử của các công ty hàng đầu trong nghiên cứu của chúng tôi. Chúng tôi không đơn thuần lặp lại những tuyên bố về mục tiêu, giá trị, hoài bão, nhiệm vụ... mới nhất của họ, chúng tôi cũng không chỉ dựa vào một nguồn tài liệu nào. Ngược lại, chúng tôi tìm kiếm sự nhất quán mang tính lịch sử trải qua nhiều thế hệ quản lý của các công ty này.

ThuVienOnline

Lời nói hay hành động?

Làm sao có thể biết chắc các tư tưởng cốt lõi của các công ty trên không chỉ đơn thuần là những tuyên bố, những lời nói tốt đẹp? Có hai câu trả lời cho câu hỏi này. Một là, các nghiên cứu tâm lý xã hội chỉ ra rằng khi con người tuyên bố công khai trước dư luận về việc tán thành một quan điểm nào đó, thì họ có khuynh hướng hành động, ứng xử nhất quán với quan điểm đó, ngay cả khi trước kia họ không hề có quan điểm này.[151] Nói cách khác, tự thân hành động tuyên bố về những tư tưởng này (điều mà các công ty hàng đầu làm ở mức độ lớn hơn rất nhiều so với các công ty so sánh) đã có ảnh hưởng đến sự kiên định theo đuổi tư tưởng đó.

Hai là, điều này quan trọng hơn, không chỉ tuyên bố, các công ty này tiến hành các bước, các biện pháp nhằm làm cho tinh thần, tư tưởng đó thấm nhuần, lan tỏa khắp tổ chức, khiến cho nó vượt lên trên bất cứ cá nhân lãnh đạo nào. Trong các chương kế tiếp, chúng tôi sẽ lần lượt miêu tả:

- Các công ty hàng đầu truyền bá tư tưởng cho nhân viên của họ tốt hơn các công ty so sánh, họ tạo ra nền văn hóa công ty rất mạnh mẽ, dôi khi mang màu sắc tôn giáo và nghi thức cao xung quanh những tư tưởng này.
- Các công ty hàng đầu hết sức thận trọng trong việc đào tạo và tuyển chọn đội ngũ quản trị cấp cao sao cho phù hợp tối đa với hệ thống tư tưởng của họ, hơn là các công ty so sánh.

- Các công ty hàng đầu thể hiện sự kiên định cao hơn trong việc gắn kết tư tưởng cốt lõi với các mặt khác như mục tiêu, chiến lược, chiến thuật, thiết kế tổ chức... khi so với các công ty so sánh.

Dĩ nhiên, để làm được những điều này không phải là dễ dàng. Jack Welch (công ty GE) đã từng nói lên những khó khăn khi phải hoạt động trong sự căng thẳng, giằng co giữa lý tưởng và thực dụng (theo cách nói của ông là giữa những con số và những giá trị).

> Những con số và những giá trị. Chúng tôi không có câu trả lời sau cùng - ít ra là tôi không có câu trả lời như vậy. Những người đạt được doanh số và chia sẻ các giá trị với chúng tôi đương nhiên được thăng tiến. Những người không đạt được doanh số song vẫn chia sẻ các giá trị có vị trí thứ hai. Những ai không tạo ra doanh số và không có giá trị - rất dễ giải quyết. Vấn đề là ở những người tạo ra doanh số nhưng không chia sẻ các giá trị: Chúng tôi thuyết phục họ, chúng tôi gặp rất nhiều khó khăn với họ.[152]

Trong thực tế, không phải lúc nào một công ty hàng đầu cũng tiêu biểu cho các tư tưởng của họ. Ví dụ, GE đã có vài vi phạm về đạo đức và luật pháp vào những năm 1950 và 1960, trong đó có vụ tai tiếng khi thông đồng với một số công ty sản xuất vào năm 1955. Vào năm 1991, công ty P&G từng ngấm ngầm tìm cách có được các đoạn băng ghi âm điện thoại ở Cincinnati nhằm điều tra và trừng phạt

những nguồn tin nội bộ đã lộ ra cho tờ báo *Wall Street Journal*.[153] Hành động trên rõ ràng là sự phá vỡ giá trị lâu đời của công ty trong việc tôn trọng các cá nhân. Ngay cả J&J cũng phải cố gắng rất vất vả để gìn giữ và theo đuổi các tín điều nổi tiếng ấy. Vào năm 1979, tức là 36 năm sau khi bản tín điều nổi tiếng của Robert W. Johnson ra đời, công ty J&J tiến hành một quá trình tìm kiếm lại những tinh thần của bản tín điều đó trên một quy mô rộng lớn. Giám đốc điều hành lúc bấy giờ, Jim Burke nói:

> Những người tiền nhiệm tuyệt đối tin tưởng vào bản tín điều, song các nhà quản lý và điều hành hiện tại không thật sự hết công theo đuổi những cam kết đó... Do đó, tôi tập hợp 20 nhà quản lý hàng đầu của công ty lại và tuyên bố: 'Đây là bản tín điều của công ty. Hoặc là chúng ta phải theo đúng những cam kết đã ghi trong đó, hoặc là xé bỏ nó đi'... Cuối buổi họp, các nhà quản lý của công ty đã có hiểu biết sâu sắc hơn cũng như nhiệt tình và tin tưởng hơn vào bản tín điều này. Tiếp theo, chúng tôi tiếp tục gặp gỡ từng nhóm nhỏ các nhà quản lý của công ty trên toàn thế giới cũng với đề tài này.[154]

Các công ty hàng đầu không phải lúc nào cũng hoàn hảo. Nhưng qua các trường hợp trên của J&J và GE, chúng ta có thể thấy nhìn chung họ đều đã nhấn mạnh vào việc phải có một tư tưởng cốt lõi, cũng như nỗ lực rất lớn để duy trì nó. Và điều chủ yếu là họ làm những điều này tốt hơn so với các công ty so sánh trong nghiên cứu của chúng tôi.

CÁC HƯỚNG DẪN DÀNH CHO CÁC CEO, CÁC NHÀ QUẢN LÝ, CÁC NHÀ KINH DOANH

Một bước vô cùng quan trọng trong việc xây dựng một công ty hàng đầu là việc xác định rõ tư tưởng cốt lõi của công ty. Dựa trên những kết quả nghiên cứu chúng tôi đưa ra một định nghĩa về tư tưởng cốt lõi gồm hai phần như sau:

Tư tưởng cốt lõi	=	**Các giá trị cốt lõi** + **Mục tiêu**

Các giá trị cốt lõi = Các nguyên lý chủ chốt và lâu dài của tổ chức, các nguyên tắc hướng dẫn chung nhất. Không nên nhầm lẫn chúng với các thực hành về văn hóa hay vận hành công ty. Các nguyên lý này phải được giữ vững, không được đem ra đánh đổi lấy những lợi ích tài chính hay động cơ ngắn hạn.

Mục tiêu = Lý do tồn tại chủ yếu của tổ chức, vượt lên trên việc tìm kiếm lợi nhuận thông thường. Đây là một mục tiêu hướng đạo, xin đừng nhầm lẫn với các mục tiêu kinh doanh hay các chiến lược kinh doanh cụ thể.

Các giá trị cốt lõi

Đây là những nguyên lý chủ chốt, tồn tại lâu dài, không được đem ra thỏa hiệp để đổi lấy lợi ích tài chính hay để thực hiện những động cơ ngắn hạn. Trong cuốn sách nhỏ *Kinh doanh và niềm tin*, Thomas J. Watson (con), cựu Giám đốc điều hành IBM đã bình luận về vai trò của các giá trị cốt lõi (ông ta gọi là các niềm tin) như sau:

> Tôi tin rằng sự khác biệt giữa thành công và thất bại của một tổ chức thường liên quan đến việc tổ chức khai thác và tận dụng năng lực và tài năng của con người đến mức nào. Tổ chức đã làm gì để mọi thành viên đều có cùng chung một sự nghiệp với nhau?... Làm thế nào để duy trì tinh thần đó, cùng với ý thức định hướng trải qua các thay đổi từ thế hệ này qua thế hệ khác? Theo tôi, câu trả lời nằm trong sức mạnh của cái mà chúng ta gọi là niềm tin, cũng như sự thôi thúc của niềm tin ấy đối với mọi người. Tôi tin tưởng sâu sắc rằng để tồn tại và gặt hái thành công, một tổ chức cần phải xây dựng được một hệ thống các tín điều, trên cơ sở đó xây dựng các chính sách và hành động cụ thể. Tiếp đó, tôi tin rằng, yếu tố quan trọng hàng đầu trong thành công của doanh nghiệp là sự gắn bó chặt chẽ và trung thành với những niềm tin đó. Niềm tin phải luôn đi trước chính sách, thực hành và mục tiêu. Những yếu tố này phải được điều chỉnh nếu chúng vi phạm các niềm tin cơ bản, chủ chốt [chúng tôi nhấn mạnh].[155]

Trong đa số các trường hợp, một giá trị cốt lõi phải được diễn tả một cách đơn giản nhất: Ở Wal-Mart, Sam Walton đã nói về giá trị hàng đầu như sau: "Chúng tôi đặt khách hàng lên trên hết. Nếu bạn không phục vụ khách hàng hoặc hỗ trợ cho những ai phục vụ khách hàng, thì bạn không phải là người chúng tôi cần".[156] James Gamble phát biểu đơn giản và tao nhã về giá trị cốt lõi - Chất lượng sản phẩm và kinh doanh trung thực - của công ty P&G như sau:

"Nếu bạn không làm ra được một sản phẩm có chất lượng tốt, hãy làm lại sản phẩm đó dù vất vả đến thế nào đi nữa".[157] John Young, cựu Giám đốc điều hành HP tuyên bố "Đường lối của HP - HP Way" - là sự tôn trọng và quan tâm đến các cá nhân, với phương châm "làm cho người khác những điều bạn muốn người ta làm cho mình, đó là tất cả".[158] Như vậy, giá trị cốt lõi có thể được thể hiện bằng nhiều cách, song chúng luôn đơn giản, rõ ràng, thẳng thắn và đầy sức mạnh.

Các công ty hàng đầu nhìn chung chỉ có vài giá trị cốt lõi, thường là từ ba đến sáu giá trị mà thôi. Rõ ràng là số lượng này không thể nhiều hơn được, vì đây là những giá trị hết sức cơ bản và ít khi thay đổi.

Xác định được các giá trị cốt lõi của tổ chức có ý nghĩa vô cùng quan trọng. Nếu nêu ra quá nhiều giá trị, bạn sẽ không rõ đâu là giá trị cốt lõi thật sự. Nếu bạn chuẩn bị xây dựng một tuyên bố về giá trị cốt lõi, xin hãy thử trả lời câu hỏi sau: "Giá trị nào là giá trị mà ta sẽ theo đuổi, sống chết với nó dù hoàn cảnh bên ngoài có thay đổi, thậm chí tạo ra những bất lợi cho chúng ta? Ngược lại, những giá trị nào chúng ta sẵn lòng thay đổi hay vứt bỏ nếu môi trường bên ngoài không thuận lợi?" Các câu hỏi này sẽ giúp bạn xác định được đâu là giá trị cốt lõi thật sự.

Một lưu ý quan trọng: Xin đừng nhầm lẫn khi coi các giá trị cốt lõi của các công ty hàng đầu là nguồn để xác định các giá trị cốt lõi cho công ty, tổ chức của bạn. Các tư tưởng cốt lõi không bao giờ đến từ việc bắt chước tư tưởng của người khác - ngay cả từ các công ty hàng đầu cũng vậy,

cũng không hình thành từ mệnh lệnh bên ngoài, từ các lý thuyết quản trị trong sách vở, hay từ sự tính toán đơn thuần xem giá trị nào thực dụng, phổ biến và có cơ hội nhất. Không, không phải như vậy. Điều quan trọng nhất là phải nắm bắt được bạn thật sự tin tưởng điều gì, chứ không phải những điều mà các công ty hàng đầu hay bất cứ ai tin tưởng.

Cần hiểu rằng, tư tưởng cốt lõi tồn tại như một yếu tố nội tại, độc lập với môi trường bên ngoài. Theo một cách tương tự, những người sáng lập ra nước Mỹ không nêu ra tư tưởng về tự do và công bằng bởi vì môi trường bên ngoài đòi hỏi điều đó. Họ cũng không bao giờ mong nhân dân Mỹ dỡ bỏ những tư tưởng đó do ảnh hưởng của môi trường bên ngoài. Trái lại, họ coi tự do và công bằng là những lý tưởng hiển nhiên, bất diệt, những lý tưởng sẽ soi sáng và dẫn đường cho các thế hệ người Mỹ trong tương lai. Điều này cũng xảy ra đối với các công ty hàng đầu.

> Ở một công ty hàng đầu, các giá trị cốt lõi tự thân chúng không cần sự giải thích suy lý hay bên ngoài nào. Chúng không lung lay và thay đổi theo thời gian. Chúng cũng không thay đổi khi điều kiện thị trường thay đổi.

Robert W. Johnson (con), không viết bản tín điều của J&J vì chúng liên kết với lợi nhuận hoặc vì ông ta đã đọc được những điều này trong sách vở. Ông ta viết ra bản tín điều bởi vì công ty hiện thân cho những niềm tin sâu sắc mà ông ta muốn gìn giữ. George Merck II tin tưởng sâu sắc rằng thuốc chữa bệnh là dành cho người bệnh, ông ta mong muốn mọi nhân viên công ty cùng chia sẻ niềm tin

đó. Thomas J. Watson (con) miêu tả các giá trị cốt lõi của IBM là niềm tin tuyệt đối của cha ông: "Đối với cha tôi, các giá trị đó thống trị cả cuộc đời, chúng phải được bảo tồn bằng mọi giá, chúng phải được truyền đạt cho mọi người, phải được tuân thủ trong suốt cuộc đời kinh doanh."[159]

David Packard và Bill Hewlett không tạo ra "phong cách HP" hay "nguyên nhân tồn tại của HP", họ chỉ có một niềm tin to lớn về cách mà một doanh nghiệp được xây dựng, sau đó họ thực hiện các bước để nêu ra và phổ biến những niềm tin đó sao cho chúng được gìn giữ và noi theo. Họ theo đuổi các niềm tin đó bất chấp những quan niệm quản trị đang thịnh hành lúc đó. Khi nghiên cứu các văn bản lưu trữ tại công ty, chúng tôi bắt gặp phát biểu sau của David Packard:

> [Vào năm 1949] tôi có tham dự một cuộc họp của các nhà lãnh đạo kinh doanh, tại đó tôi đề nghị các nhà quản trị nên có những trách nhiệm cao hơn ngoài việc đem lại lợi tức đơn thuần cho các cổ đông. Tôi nói rằng chúng ta có trách nhiệm đối với nhân viên trong việc thừa nhận nhân phẩm của họ, và đảm bảo cho họ quyền được chia sẻ các thành công trong công việc. Tôi cũng chỉ rõ rằng chúng ta có trách nhiệm đối với khách hàng, với cộng đồng. Tôi rất ngạc nhiên là không ai trong cuộc họp đồng ý với các quan điểm của tôi cả. Dù họ vẫn giữ thái độ nhã nhặn, lịch sự khi không đồng ý với tôi, rõ ràng họ đã tin rằng tôi không phải là một người trong số họ, rằng tôi không đủ phẩm chất để điều hành một công ty lớn.[160]

Hewlett, Packard, Merck, Johnson, Watson không chỉ đưa ra những câu hỏi như "Giá trị kinh doanh nào sẽ tối đa hóa lợi nhuận?", "Triết lý nào là đẹp mắt?" hay "Niềm tin nào sẽ làm hài lòng cộng đồng tài chính?". Không! Họ tìm hiểu và đã xác định rõ những điều mấu chốt bên trong các vấn đề này một cách hết sức tự nhiên. Vấn đề ở đây không chỉ là niềm tin, mà là *mức độ của niềm tin* và tính nhất quán đối với những lý tưởng của các tổ chức của họ. Một lần nữa, chiếc chìa khóa vàng là *tính chân thực*, tính chân thực tuyệt đối của những niềm tin đó.

Mục tiêu

Mục tiêu là một nhóm lý do cơ bản cho sự tồn tại của công ty bên ngoài việc tìm kiếm lợi nhuận. Mục tiêu được xác định bởi việc trả lời các câu hỏi của David Packard đã trình bày ở phần trước của chương này. ("Tôi muốn trình bày xem tại sao [ông ta nhấn mạnh] công ty chúng ta tồn tại, tại sao chúng ta có mặt ở đây? Theo tôi, nhiều người đã sai lầm khi cho rằng một công ty lập ra chỉ là để kiếm tiền. Thật ra đó chỉ là một kết quả quan trọng của sự tồn tại của công ty, và ta cần đi sâu tìm hiểu lý do chính yếu của sự tồn tại này").

Mục tiêu không nhất thiết phải mang tính độc nhất, chuyên biệt. Hai công ty có thể có cùng mục tiêu, cũng như chúng có thể cùng chia sẻ niềm tin vào một giá trị nào đó. Vai trò trước tiên của mục tiêu là để hướng dẫn và truyền cảm hứng, chứ không cần thiết phải tạo nên sự khác biệt. Ví dụ,

có thể có nhiều công ty có cùng mục tiêu với HP về việc đóng góp cho xã hội qua các sản phẩm điện tử nhằm đem lại tiến bộ trong khoa học và phúc lợi cho con người. Vấn đề là ở chỗ liệu các công ty này có khả năng theo đuổi các mục tiêu đó một cách kiên định, nhất quán như HP hay không? Cũng giống như các giá trị cốt lõi, vấn đề ở đây là tính xác thực của mục tiêu, chứ không phải là sự khác biệt đơn thuần.

Khi đã được hình thành một cách đúng đắn, mục tiêu có thể rộng lớn và lâu dài, dẫn dắt tổ chức trong một thời gian rất dài. Roy Vagelos, khi nhìn về tương lai *một trăm năm* tới, đã mô tả vai trò lâu dài của mục tiêu ở công ty Merck như sau:

> Hãy tưởng tượng tất cả chúng ta bỗng nhiên ở vào năm 2091. Rất nhiều chiến lược và phương pháp kinh doanh sẽ phải thay đổi do những sự phát triển chúng ta không lường trước được. Nhưng dù có thay đổi gì trong công ty đi nữa, thì vẫn có một điều quan trọng nhất không thay đổi - đó là tinh thần của con người ở công ty Merck. Tôi tin rằng đến lúc ấy tinh thần đồng đội của chúng ta vẫn như ngày hôm nay... Tôi tin tưởng điều đó vì quyết tâm của công ty trong việc chiến đấu với bệnh tật, giảm nhẹ nỗi đau và giúp đỡ con người sẽ là nguồn cảm hứng cho những giấc mơ vĩ đại nhất. Đó là một sự nghiệp bất diệt, dẫn dắt chúng ta - những thành viên của Merck - đến những thành công to lớn hơn nữa trong tương lai.[161]

Thật sự một công ty hàng đầu liên tục theo đuổi các mục tiêu của nó nhưng không bao giờ hoàn toàn đạt được hay hoàn thành các mục tiêu đó, như thể chúng ta đang cố đi tới đường chân trời hay đuổi theo một vì sao. Walt Disney thấu hiểu được bản chất trường tồn, không bao giờ kết thúc của mục tiêu khi ông nói:

> Disneyland sẽ không bao giờ hoàn thành chừng nào mà sự tưởng tượng còn tồn tại trên thế giới này.[162]

Tương tự, HP cũng không bao giờ có thể nói "Chúng tôi không thể cống hiến được gì hơn nữa". GE cũng sẽ không bao giờ hoàn thành nhiệm vụ nâng cao chất lượng đời sống con người thông qua cải tiến và công nghệ.

Marriott có thể phát triển qua nhiều giai đoạn, có thể đưa ra những sản phẩm mới chưa ai hình dung được trong thế kỷ XXI, song họ sẽ không bao giờ hoàn thành trọn vẹn nhiệm vụ "khiến cho những du khách xa nhà cảm thấy họ đang thật sự được chào đón giữa những người bạn".

Motorola có thể phát triển qua các sản phẩm radio sử dụng tại nhà, radio sử dụng trong xe hơi, tivi, bán dẫn, vi mạch, điện thoại di động, hệ thống vệ tinh v.v... nhưng sẽ không bao giờ vượt qua được thách thức "phục vụ cộng đồng bằng cách đem lại những sản phẩm, dịch vụ chất lượng cao, giá thành hạ".

Disney cũng vậy, họ có thể sản xuất ra rất nhiều phim hoạt hình, rồi Disneyland, Euro Disney, và nhiều sản phẩm khác nữa chưa ai biết được, song họ không bao giờ có thể

vượt qua nhiệm vụ căn bản của công ty: "đem lại hạnh phúc cho triệu triệu con người".

Đối với công ty Sony, dù họ có cung cấp bao nhiêu sản phẩm hiện đại và đa dạng đi nữa, thách thức vẫn ở phía trước, nằm ngay trong mục tiêu cơ bản của công ty "tìm niềm vui trong việc áp dụng các cải tiến công nghệ nhằm đem lại hạnh phúc và lợi ích... và nâng cao nền văn hóa Nhật Bản".

Nói ngắn gọn, một công ty hàng đầu có thể và luôn luôn phát triển những công việc kinh doanh mới mẻ, song vẫn luôn được dẫn đường bởi các mục tiêu căn bản của nó.

Với ngụ ý này, nếu bạn đang suy nghĩ về mục tiêu cho công ty của bạn, xin đừng chỉ viết ra một câu mô tả cụ thể về sản phẩm hay khách hàng ("công ty chúng tôi tồn tại để cung cấp sản phẩm X cho khách hàng Y"). Ví dụ, đối với Disney thì tuyên bố "Chúng tôi tồn tại để sản xuất phim hoạt hình cho trẻ em" không thể coi là một tuyên bố về mục tiêu đúng đắn, có khả năng tồn tại lâu dài. Trong khi đó, "Sử dụng óc tưởng tượng để đem lại hạnh phúc cho con người" có thể dễ dàng trở thành mục đích của công ty này trong suốt cả trăm năm. Vấn đề quan trọng là tìm ra được những nguyên nhân sâu xa hơn, căn bản hơn cho sự tồn tại của một công ty, một tổ chức. Muốn xác định mục tiêu, hãy đặt ra câu hỏi "Tại sao chúng ta không đóng cửa công ty và chia tài sản cho các cổ đông?". Sau đó, hãy cố tìm kiếm một câu trả lời đúng đắn cho câu hỏi trên, không phải chỉ vào thời điểm hiện tại mà cả trong tương lai xa hơn nữa.

Chúng tôi muốn nói rõ ở đây rằng chúng tôi không hề tìm thấy một tuyên bố chính thức và rõ ràng nào về mục tiêu trong tất cả các công ty hàng đầu mà chúng tôi nghiên cứu. Ngược lại, đôi khi chúng tôi thấy các mục tiêu được trình bày một cách ngụ ý và không chính thức. Tuy nhiên, mục tiêu và giá trị cốt lõi có những khác biệt cơ bản về vai trò và tính chất, và có đến 13 trong 18 công ty hàng đầu trong nghiên cứu của chúng tôi - vào một thời điểm nào đó trong lịch sử - đã có những tuyên bố (rõ ràng hoặc ngụ ý, chính thức hoặc không chính thức) như là về các mục tiêu của họ. Chính vì những lẽ đó, cần thiết phải coi mục tiêu là một thành phần cụ thể, riêng biệt của một tư tưởng cốt lõi.[163] Chúng tôi thấy rằng hầu hết các công ty đều hưởng lợi từ việc xác định rõ cả "giá trị cốt lõi" và "mục tiêu" trong tư tưởng công ty, chính vì vậy chúng tôi khuyến khích các bạn cũng làm như vậy.

Lưu ý đặc biệt cho những người không phải là CEO

Mặc dù chương này được viết trên góc nhìn của một tổ chức, theo chúng tôi, những quan điểm này vẫn có thể áp dụng ở mọi cấp độ quản lý trong tổ chức. Không có lý do gì ngăn cản chúng ta xây dựng một tư tưởng cốt lõi cho nhóm làm việc hay phòng ban của mình cả. Nếu công ty đã có một tư tưởng cốt lõi, rõ ràng tư tưởng đó sẽ hạn chế và ảnh hưởng lên tư tưởng của phòng ban - nhất là về khía cạnh các giá trị cốt lõi. Tuy thế, bạn vẫn có thể có những

mục tiêu cho phòng ban, nhóm của bản thân, xây dựng một tư tưởng với những tiêu chuẩn riêng biệt. Chẳng hạn, trả lời các câu hỏi "Lý do tồn tại của phòng/ban này là gì? Nếu nó không tồn tại thì có thiệt hại gì?"

Còn nếu như công ty không có một tư tưởng cốt lõi thì bạn vẫn có thể - thậm chí còn tự do hơn - lập ra tư tưởng đó ở các mức độ phòng ban của bạn. Bằng cách đó, thậm chí bạn có thể trở thành người đi đầu trong việc thúc đẩy sự hình thành một tư tưởng cốt lõi trên phạm vi toàn công ty. Đã có những ví dụ cho thấy một số nhóm, phòng ban thành công trong công việc gây sức ép lên tổng công ty bằng việc tạo ra những khuôn mẫu từ bên trong.

Lưu ý dành riêng cho các nhà kinh doanh và quản lý doanh nghiệp nhỏ

Không phải tất cả, mà chỉ một số ít các công ty hàng đầu khởi nghiệp với một tư tưởng rõ ràng. Đó là trường hợp của J&J và Sony, hình thành những tư tưởng cốt lõi từ giai đoạn đầu tiên. Còn những công ty như HP và Motorola chỉ hình thành tư tưởng của mình sau khi đã trải qua giai đoạn phát triển đầu tiên, thường là khoảng một thập kỷ sau khi thành lập (nhưng trước khi họ trở thành những công ty lớn). Trong những bước đi chập chững đầu tiên, hầu hết đều cố gắng ổn định để cất cánh, các tư tưởng chỉ trở nên rõ ràng sau khi công ty đã có sự tiến bộ vượt bậc. Do đó nếu bạn đang ở bước khởi nghiệp và vẫn chưa thể định hình được một tư

tưởng cốt lõi cho công ty thì cũng không sao. Song bạn nên làm điều đó càng sớm càng tốt. Và thực sự mà nói, nếu bạn đã có thời gian đọc cuốn sách này, chúng tôi mạnh dạn khuyến khích bạn dành thời gian để xác lập tư tưởng cốt lõi cho công ty bạn ngay bây giờ.

CHƯƠNG BỐN

GÌN GIỮ CÁI CỐT LÕI - THÚC ĐẨY SỰ TIẾN BỘ

Paul Galvin thúc đẩy chúng tôi tiến về phía trước, luôn luôn vận động... Ông thúc đẩy sự làm mới liên tục, sự thay đổi. Nhưng điều đó phải có giới hạn: luôn luôn phải ấp ủ những nguyên tắc cơ bản đã được xác định.

ROBERT W. GALVIN,
cựu Giám đốc điều hành, Motorola, 1991[164]

Sự nhất quán của nguyên tắc đã định hướng chúng tôi - những nguyên tắc đã trở thành đặc tính riêng biệt của P&G từ hồi công ty thành lập năm 1837. Trong khi được định hướng đến tiến bộ và tăng trưởng, điều cốt yếu là mọi nhân viên đều hiểu được rằng công ty không chỉ quan tâm đến kết quả mà còn quan tâm đến cách đạt được những kết quả đó.

ED HARNESS,
Cựu chủ tịch P&G, 1971[165]

Trong chương 3, chúng tôi đã trình bày về tư tưởng cốt lõi như là một thành phần chủ chốt của một công ty hàng đầu. Nhưng chỉ có tư tưởng thôi thì chưa thể tạo nên một công ty thành công được. Nếu có tư tưởng mà chỉ ngồi yên và từ chối thay đổi, bạn sẽ bị thế giới qua mặt lập tức. Sam Walton đã chỉ rõ: "Bạn không thể chỉ giữ lại những gì đã thành công trước đây, vì mọi thứ xung quanh đều thay đổi. Để thành công, bạn cần phải vượt lên trên những thay đổi đó".[166] Tương tự như thế, Thomas J. Watson (con) đã báo trước trong cuốn sách mỏng *Kinh doanh và niềm tin* như sau:

> Nếu một tổ chức phải đối mặt với những thách thức từ một thế giới luôn thay đổi, *tổ chức đó phải sẵn sàng thay đổi mọi thứ ngoại trừ những niềm tin cơ bản nhất... Điều quan trọng nhất trong một tổ chức phải là triết lý kinh doanh cơ bản của nó.* [chúng tôi nhấn mạnh][167]

Theo chúng tôi, IBM bắt đầu đánh mất vị trí hàng đầu từ cuối những năm 1980, đầu những năm 1990 một phần là do công ty đã bỏ quên lời cảnh báo thấm thía của Watson nói trên. Rõ ràng trong ba "niềm tin cơ bản" của công ty (quan tâm đến nhân viên, làm khách hàng hài lòng, luôn cố gắng làm mọi việc trở nên đúng đắn, chính xác), chúng

ta không hề thấy những chi tiết như đồng phục, chính sách cụ thể, quy trình cụ thể, trật tự trong tổ chức, hay các máy vi tính v.v... Đó không phải là những giá trị cốt lõi. IBM lẽ ra nên thay đổi tất cả những điều đó cho phù hợp với môi trường, ngoại trừ những giá trị cốt lõi nhất. Thay vào đó, họ dường như đã bám víu quá lâu vào phương cách thực hành và những thể hiện văn hóa của các giá trị đó. Chúng tôi thấy rằng nếu lầm lẫn giữa tư tưởng cốt lõi và những thực hành cụ thể thì các công ty sẽ gặp phải những rắc rối. Công ty không thể duy trì quá lâu những thứ đáng ra phải thay đổi để thích nghi với hoàn cảnh mới. Một kết luận quan trọng được rút ra ở đây: Một công ty hàng đầu luôn gìn giữ và bảo vệ tư tưởng cốt lõi, song mọi biểu hiện cụ thể của tư tưởng ấy cần luôn sẵn sàng thay đổi để phát triển. Ví dụ:

- "Tôn trọng và quan tâm đến mỗi nhân viên" là phần bất biến và trường tồn trong tư tưởng của công ty HP, còn việc "phục vụ bánh kẹo và trái cây cho nhân viên vào 10 giờ sáng hàng ngày" chỉ là một biện pháp thực hành có thể thay đổi được.
- "Vượt trên sự mong đợi của khách hàng" là tôn chỉ của Wal-Mart, trong khi việc sắp xếp cho nhân viên đứng đón khách ngay tại cửa chính của các gian hàng chỉ là một biện pháp có thể thay đổi khi cần thiết.
- Với Boeing, tư tưởng cốt lõi là "luôn là người tiên phong trong ngành hàng không", tư tưởng này là bất biến. Việc theo đuổi sản xuất máy bay chở khách cỡ lớn chỉ là một chiến lược đơn thuần, có thể thay đổi.

- "Tôn trọng sáng kiến cá nhân" là tư tưởng của 3M, còn quy định cho phép các nhân viên kỹ thuật tùy ý sử dụng 15% thời gian của các dự án chỉ là một biện pháp cụ thể.
- "Phục vụ khách hàng trên hết" là phương châm vĩnh cửu của Nordstrom, còn những cách thức như tập trung vào từng khu vực địa lý, bố trí người chơi piano ngay tiền sảnh, quản lý hàng tồn kho v.v... là những cái có thể thay đổi theo thời gian và hoàn cảnh.
- Tư tưởng bất biến của Merck là "gìn giữ và nâng cao đời sống con người", còn những cam kết nghiên cứu tìm ra thuốc chữa căn bệnh cụ thể chỉ là một chiến lược nhất định, trong một thời gian nhất định.

Điều quan trọng nhất là không được nhầm lẫn giữa tư tưởng cốt lõi với những yếu khác như văn hóa, chiến lược, biện pháp, vận hành, chính sách và những thực hành không quan trọng khác. Theo thời gian, mọi thứ nói trên đều sẽ phải thay đổi, chỉ trừ một thứ, đó là tư tưởng cốt lõi. Đó là điều ta cần lưu ý nếu muốn xây dựng một công ty thành công và trường tồn.

Và điều này chính là khái niệm trọng tâm của cuốn sách: động cơ tiềm ẩn của việc "gìn giữ cái cốt lõi và thúc đẩy sự tiến bộ" chính là bản chất của một công ty hàng đầu. Chương này sẽ đóng vai trò như một lời giới thiệu ngắn gọn cho rất nhiều câu chuyện chi tiết của các công ty hàng đầu nhằm minh họa cho quan điểm trên ở các chương còn lại.

ĐỘNG CƠ CỦA SỰ TIẾN BỘ

Tư tưởng cốt lõi của một công ty hàng đầu có liên hệ chặt chẽ với một sự quyết tâm, thôi thúc, khao khát tiến bộ, thúc đẩy các thay đổi và chuyển dịch về phía trước trong mọi bộ phận không mang tính "cốt lõi". Ham muốn này mang tính chất rất "người" - ham muốn khám phá, sáng tạo, chiếm lĩnh, thay đổi và tiến bộ. Lòng khát khao tiến bộ không chỉ đơn thuần là những khẩu hiệu, nó phải là một khao khát sâu thẳm từ bên trong tổ chức.

Chính đó là điều đã khiến Sam Walton trong những ngày cuối đời vẫn tiếp tục bàn bạc về doanh số bán hàng với một nhân viên quản lý cửa hàng đến thăm ông ta trong bệnh viện. Đó cũng là những thôi thúc đối với J. Willard Marriott, người luôn sống theo phương châm "luôn luôn làm việc và cống hiến, đến tận khi lìa đời... làm sao cho mỗi ngày đều có ý nghĩa". [168]

Niềm khát khao tiến bộ đó cũng thôi thúc Citicorp đặt mục tiêu trở thành một tổ chức tài chính hàng đầu thế giới ngay từ những ngày đầu, khi họ còn rất nhỏ bé, đến mức chỉ một mục tiêu táo bạo cũng có thể được xem là ngớ ngẩn, nếu không muốn nói là ngu ngốc. Điều đó cũng đã thôi thúc Walt Disney đặt cược danh tiếng của công ty vào Disneyland - một sản phẩm hoàn toàn không có một dữ kiện nào về nhu cầu thị trường trước đó. Ford cũng vậy. Với những thôi thúc tương tự, họ hướng tới tương lai với mục

tiêu đầy tham vọng "dân chủ hóa xe hơi", từ đó đã để lại một dấu ấn không thể phai mờ trên thế giới. Đó cũng là lý do Motorola theo đuổi phương châm "luôn chuyển động vì lợi ích của chính sự chuyển động đó", theo đó họ liên tục đưa ra hàng loạt sản phẩm, theo đuổi tiêu chuẩn chất lượng tối ưu "sáu sigma" (3-4 phế phẩm trên 1.000.000 sản phẩm). Robert Galvin đã dùng từ "đổi mới, làm mới" để nói về niềm khát khao tiến bộ của Motorola như sau:

> Đổi mới là lực đẩy bên trong của công ty. Ngay từ ngày đầu thành lập công ty, với sản phẩm đầu tiên năm 1928, cha tôi đã bắt đầu nghiên cứu một sản phẩm thay thế vì sản phẩm hiện tại được dự đoán sẽ lỗi thời vào năm 1930. Ông không bao giờ ngừng đổi mới, và chúng tôi cũng vậy... Chỉ những ai trăn trở với những ý tưởng mới, dù mờ nhạt và khó nắm bắt, chỉ những ai sẵn sàng, chấp nhận cả rủi ro và hứa hẹn của những ý tưởng đó, người đó mới có thể thành công.[169]

Niềm khao khát tiến bộ đã thôi thúc 3M liên tục thử nghiệm và giải quyết các vấn đề ngay cả những việc mà các công ty khác chưa coi là "vấn đề". Kết quả là công ty đã thành công với những cải tiến rộng khắp, những sản phẩm như giấy nhám không thấm nước, băng Scotch, hay miếng ghi chép Post-it. Nó cũng thôi thúc P&G chấp nhận nguyên tắc phân chia lợi nhuận và cổ phần hóa từ những năm 1880, nghĩa là rất lâu trước khi những điều này trở nên thịnh hành, phổ biến; thôi thúc Sony tung ra các sản phẩm

bán dẫn đầu những năm 1950, khi mà không có công ty nào dám làm điều tương tự. Do những thôi thúc ấy mà Boeing đã lao vào những canh bạc mạo hiểm nhất trong lịch sử kinh doanh, như quyết định sản xuất Boeing 747, dù chưa chắc chắn về nhu cầu thị trường, những thôi thúc được William E. Boeing xác định rõ ngay từ những ngày đầu thành lập công ty:

> Không ai nên nói về một ý tưởng rằng điều đó không thể thực hiện được. Công việc của chúng tôi là liên tục nghiên cứu, thử nghiệm và đưa các kết quả từ phòng thí nghiệm vào sản xuất chừng nào có thể, với quyết tâm không để vuột mất bất cứ tiến bộ nào trong ngành hàng không".[170]

Thực sự mà nói với lòng khát khao tiến bộ, người ta sẽ không bao giờ bằng lòng với hiện tại, dù hiện tại đó có tốt đẹp thế nào đi nữa. Giống như một cái gì đó âm ỉ, nhức nhối, cháy bỏng, niềm khao khát này không bao giờ được thỏa mãn hay chấm dứt, ngay cả khi đã đạt được những thành công to lớn, với quan niệm: "Luôn có thể làm tốt hơn, đi xa hơn, tìm ra những khả năng mới hơn". Như Henry Ford đã nói, "Bạn phải luôn làm việc và tiến về phía trước".[171]

Nỗi khát khao từ bên trong

Cũng giống như tư tưởng cốt lõi, sự khao khát tiến bộ là một lực lượng nội tại, nó không chờ đợi thế giới bên ngoài với những câu nói như "Đã đến lúc phải thay đổi, phải cải

tiến, hay phát minh ra điều gì đó". Không, không phải như vậy. Điều này có vẻ tương tự như những động lực, cảm hứng bên trong một nhà nghệ sĩ, một nhà phát minh, nó thôi thúc họ tiến về phía trước. Bạn không thể tạo nên Disneyland, sản xuất máy bay 747, cổ phần hóa vào những năm 1880, hay tiếp tục bàn công việc kinh doanh ngay khi sắp từ giã cõi đời v.v... chỉ vì hoàn cảnh bên ngoài đòi hỏi điều đó. Bạn phải có những thôi thúc từ chính bên trong bản thân bạn. Ở một công ty hàng đầu, nhu cầu, khát vọng đi xa hơn, làm tốt hơn, khám phá những khả năng mới mẻ hơn *hoàn toàn không cần những lý do ngoại lai nào.*

Do những khát vọng đó mà một công ty hàng đầu luôn thể hiện sự tự tin và khả năng tự phê phán rất cao. Sự tự tin cho phép họ đặt ra những mục tiêu lớn lao, có những hành động quyết liệt, đôi khi liều lĩnh, coi thường những kiến thức kinh doanh thông thường và truyền thống, nhằm đạt tới những kết quả hoàn hảo, phi thường nhất. Mặt khác, khả năng tự phê phán sâu sắc và triệt để cho phép họ có những thay đổi, cải tiến đó. Nói ngắn gọn, khát vọng tiến bộ từ bên trong sẽ thôi thúc, đòi hỏi những thay đổi, những chuyển động về phía trước ở mọi khía cạnh, mọi vấn đề, miễn là không thuộc về tư tưởng cốt lõi của công ty.

Hãy thử nhìn sự tự đánh giá vô cùng nghiêm khắc của Bruce Nordstrom khi ông ta nhận được những lời khen ngợi về chất lượng dịch vụ khách hàng của công ty: "Chúng tôi không muốn nói về dịch vụ của chúng tôi. Chúng tôi thực sự không làm tốt như danh tiếng người ta đồn đại. Danh tiếng

đó chỉ là điều gì đó rất mong manh. Đơn giản là bạn phải thực hiện tốt công việc của mình mọi lúc, mọi nơi".[172] Và hãy cùng lắng nghe niềm khát khao đạt được sự hoàn thiện của một nhà quản lý tiếp thị của HP khi ông ta không bao giờ cho phép nhân viên ngủ quên trên chiến thắng:

> Chúng tôi tự hào và chúc mừng những thành công đạt được. Nhưng sự háo hức thật sự nằm ở việc bàn bạc, suy nghĩ xem làm thế nào để làm tốt hơn trong tương lai. Đó là một quá trình không có điểm dừng, không bao giờ có thể nói 'Chúng ta đã đến đích'. Tôi không muốn chúng ta thỏa mãn với thành công, vì đó chính là lúc chúng ta bắt đầu đi xuống.[173]

GÌN GIỮ CÁI CỐT LÕI VÀ THÚC ĐẨY SỰ TIẾN BỘ

Hãy chú ý đến sự tương hỗ qua lại giữa tư tưởng cốt lõi và động lực thúc đẩy đạt được những tiến bộ trong bảng sau:

Tư tưởng cốt lõi	**Khát khao tiến bộ**
Tạo điều kiện cho *sự ổn định* và liên tục.	Thúc đẩy những *thay đổi* liên tục về định hướng, phương pháp, chiến lược v.v...
Có gốc rễ *bền vững*, nhất quán.	Liên tục *chuyển động* về phía trước.

Tư tưởng cốt lõi	Khát khao tiến bộ
Hạn chế những khả năng và định hướng mới cho công ty (nếu quá trung thành một cách cứng nhắc với tư tưởng).	*Mở rộng* và phát triển các khả năng của công ty.
Có nội dung rõ ràng cụ thể: *đây là* tư tưởng cốt lõi và chúng ta sẽ không phá bỏ nó.	Có thể mang nội dung không rõ ràng: *mọi* sự tiến bộ đều tốt, miễn là chúng nhất quán với tư tưởng cốt lõi.
Xây dựng một tư tưởng cốt lõi, về bản chất, là một hành động *bảo thủ.*	Khao khát tiến bộ sẽ dẫn tới những thay đổi cấp tiến, triệt để, *mang tính cách mạng.*

Mối tương quan giữa hai yếu tố trên là một trong những phát hiện quan trọng trong công trình của chúng tôi. Theo đúng tinh thần "sự kỳ diệu của chữ VÀ", một công ty hàng đầu không chỉ cân bằng giữa cái cốt lõi và sự tiến bộ, mà luôn tìm cách đạt được cả hai cùng một lúc, và trong mọi lúc. Có thể nói đây giống như hai mặt Âm và Dương, mỗi bên đều tạo điều kiện, bổ sung và làm mạnh lẫn nhau:

- Tư tưởng cốt lõi tạo điều kiện cho tiến bộ bằng việc tạo ra một cơ sở mang tính liên tục, trên nền tảng đó một công ty có thể thử nghiệm, thay đổi và phát triển. Một khi đã xác định rõ điều gì là căn bản, chủ chốt, công ty sẽ có điều kiện dễ dàng hơn để thực hiện những thay đổi và chủ động ở những điều còn lại.

- Ngược lại, sự khao khát tiến bộ cũng có ảnh hưởng tốt đến tư tưởng cốt lõi, bởi nếu không liên tục thay đổi và thích nghi, công ty sẽ bị tụt hậu, thậm chí không tồn tại nữa.

Mặc dù những điều này thường do cá nhân đưa ra, một công ty hàng đầu luôn thể chế hóa chúng, biến chúng thành những yếu tố, thành phần của tổ chức. Tư tưởng cốt lõi và khát vọng tiến bộ không chỉ tồn tại như một hệ thống tín điều đơn thuần. Một công ty thành công không chỉ đưa ra một tư tưởng và thể hiện một khát vọng, mà còn phải có những cơ chế cụ thể, hữu hiệu để gìn giữ tư tưởng và khuyến khích những tiến bộ đó.

Theo tinh thần đó, Walt Disney đã lập ra trường Đại học Disney và yêu cầu mọi nhân viên phải tham gia những khóa học về "Truyền thống Disney". Hewlett-Packard không chỉ nói về Đường lối HP, mà lập ra một chính sách về "thăng tiến từ nội bộ công ty", cụ thể hóa bằng các tiêu chuẩn đánh giá và thăng chức cho họ, khiến cho bất kỳ nhân viên nào muốn trở thành những vị trí quản lý cao cấp đều phải tuân thủ chặt chẽ phong cách HP. Marriott không chỉ nói về các giá trị cốt lõi mà còn lập ra những cơ chế kiểm tra nhân viên kỹ lưỡng, các quy trình tuyên truyền tư tưởng công ty, và các cơ chế để tiếp nhận những phản ánh của khách hàng. Đối với công ty Nordstrom, họ không chỉ thuyết giáo suông về dịch vụ khách hàng, ngược lại, họ đưa tinh thần phục vụ lên hàng đầu bằng những biện pháp thưởng phạt cụ thể. Nordies (nhân viên Nordstrom) nào

phục vụ khách hàng tốt được xem như những "người hùng" của công ty với mức lương hậu hĩnh, còn những ai làm việc này không đạt yêu cầu sẽ bị sa thải ngay lập tức.

Motorola không chỉ thuyết giảng về chất lượng sản phẩm, họ theo đuổi mục tiêu rất cao về việc giảm tỷ lệ sản phẩm kém chất lượng, cố gắng đạt Giải thưởng Baldrige về Chất lượng. General Electrics không chỉ vạch ra tầm quan trọng của các cải tiến liên tục về công nghệ, họ còn lập ra một trong những phòng thí nghiệm R&D đầu tiên trên thế giới. Boeing không chỉ mơ ước dẫn đầu ngành hàng không toàn cầu, mà còn kiên quyết theo đuổi những dự án đầy thử thách như sản xuất Boeing 747 - một dự án nếu không thành công sẽ thực sự chôn vùi công ty. Procter & Gamble không chỉ coi sự tiến bộ, tự hoàn thiện là ý tưởng tốt, họ cụ thể hóa điều đó bằng việc lập ra một cơ chế thúc đẩy sự cạnh tranh trong nội bộ công ty, giữa những dây chuyền sản phẩm khác nhau, sử dụng sự cạnh tranh này như là một động lực để tiến bộ. 3M không chỉ hứa suông khi khuyến khích các sáng kiến và cải tiến của cá nhân, họ phi tập trung hóa quản lý, dành cho các nhà nghiên cứu 15% thời gian tự do theo đuổi các dự án mà họ ưa thích, xây dựng các quỹ nội bộ công ty cho các ý tưởng mới, thậm chí áp dụng một luật lệ theo đó 25% doanh số bán hàng hàng năm phải bắt nguồn từ các sản phẩm được tung ra năm năm trước đó.

Hữu hình. Vững chắc. Cụ thể. Kiên định. Quan sát một công ty hàng đầu, bạn sẽ thấy nó giống như một chiếc đồng hồ đang chạy đều đặn, tích tắc... Bạn sẽ thấy tư tưởng

cốt lõi và những khát vọng tiến bộ của công ty biểu hiện ở khắp mọi nơi.

> Các ý định luôn luôn tốt và đúng đắn... Nhưng chỉ có sự chuyển hóa các ý định đó thành những cơ chế, hành động cụ thể và hữu hiệu mới có thể tạo nên sự khác biệt giữa một công ty hàng đầu và một công ty bình thường mà thôi.

Chúng tôi thấy rằng có nhiều tổ chức có những ý định và hoài bão to lớn, song họ không thực hiện các bước chuyển hóa những ý định, hoài bão đó thành những điều cụ thể. Đôi khi, mọi việc còn tệ hơn khi họ chấp nhận cả những đặc tính, chiến lược của tổ chức vốn không ăn khớp với những ý định cao cả nói trên, và điều này sẽ gây ra những hoài nghi và lúng túng. Nội dung và cơ chế hoạt động của chiếc "đồng hồ-công ty" luôn phải ăn khớp với nhau, hoạt động trong mối liên kết giữa việc kiên định các tư tưởng cốt lõi và việc thúc đẩy sự tiến bộ. Những người lập nên các công ty hàng đầu tìm kiếm sự liên kết trong mọi lĩnh vực, từ chiến lược, chiến thuật, hệ thống tổ chức, đến cấu trúc, hệ thống bên ngoài, mô tả công việc v.v...

CÁC KHÁI NIỆM CHỦ YẾU DÀNH CHO CÁC CEO, CÁC NHÀ QUẢN LÝ, CÁC NHÀ KINH DOANH

Trong quá trình nghiên cứu, được làm việc với rất nhiều nhà quản lý cao cấp, chúng tôi thấy rằng cần thiết phải

thâu tóm các ý tưởng chính mà chúng tôi tìm kiếm được vào một khung mẫu, theo đó các nhà quản lý có thể sử dụng như là một hướng dẫn về khái niệm, giúp họ thiết kế và điều hành tổ chức tốt hơn.

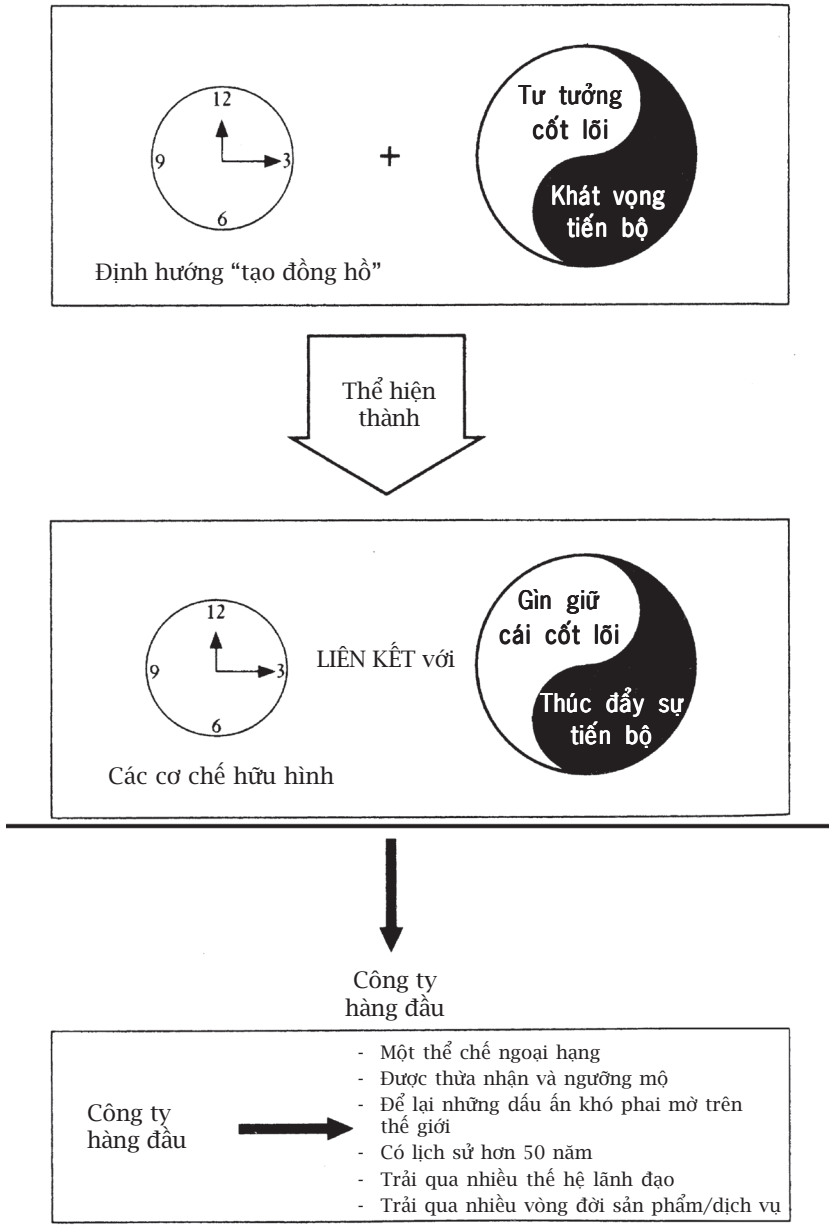
Khuôn mẫu của chúng tôi (sơ đồ 4.A) gồm có hai lớp. Lớp trên gồm những khám phá đã được trình bày trong các chương trước: định hướng "tạo đồng hồ" (chương 2), biểu tượng âm-dương (nói không với chữ HOẶC), tư tưởng cốt lõi (chương 3), và khát vọng tiến bộ (chương 4). Có thể coi lớp này như là những kim chỉ nam vô hình cho một công ty hàng đầu. Tuy nhiên, dù là những yếu tố vô cùng quan trọng, vẫn là chưa đủ để xây dựng một công ty hàng đầu. Việc này đòi hỏi một quá trình chuyển hóa, diễn giải những tư tưởng vô hình đó, thể hiện ở lớp thứ hai trong sơ đồ. Đây chính là bước mà hầu hết các công ty đã thất bại khi thực hiện.

> Nếu như bạn đang xây dựng và hình thành một tổ chức, điều quan trọng nhất bạn có thể rút ra từ cuốn sách này là tầm quan trọng lớn lao của việc xây dựng các cơ chế hữu hình gắn kết với việc "gìn giữ cái cốt lõi và thúc đẩy sự tiến bộ". Đây chính là bản chất chủ yếu của việc "tạo đồng hồ"...

Sơ đồ 4.A

Khung mẫu khái niệm

(xem trang bên)



Thật sự nếu chúng tôi muốn tóm gọn kết quả của quá trình nghiên cứu suốt sáu năm chỉ trong một khái niệm làm thế nào để lập nên một công ty hàng đầu, chúng tôi sẽ đưa ra biểu tượng sau đây:

Trong các chương kế tiếp, chúng tôi sẽ lần lượt trình bày các biện pháp mà các công ty hàng đầu đã áp dụng để gìn giữ, kiên định các giá trị cốt lõi đồng thời vẫn thúc đẩy được sự phát triển, tiến bộ của công ty. Có năm loại riêng biệt dưới đây:

- *Các mục tiêu lớn và đầy tham vọng (BHAG):* Cam kết, quyết tâm thực hiện các mục tiêu khó khăn, tham vọng, và thường là đầy rủi ro (thúc đẩy sự tiến bộ).
- *Nền văn hóa công ty mang tính nghi thức cao:* Công ty sẽ là nơi làm việc lý tưởng cho những ai quán triệt và chia sẻ tư tưởng cốt lõi của công ty, còn những ai không phù hợp với tư tưởng đó sẽ bị đào thải tức khắc (gìn giữ cái cốt lõi).
- *Thử nghiệm nhiều cách và giữ lại những gì phù hợp:* Các công ty này quyết tâm theo đuổi các hành động và thử nghiệm, không theo kế hoạch định sẵn, nhằm hướng tới những sự tiến bộ và thành công bất ngờ trong kinh doanh (ở khía cạnh này, các công ty hàng đầu dường như đã bắt chước sự tiến hóa của các loài theo thuyết của Darwin) (thúc đẩy sự tiến bộ).
- *Đội ngũ quản lý được phát triển từ nội bộ công ty:* Các nhà quản lý cao cấp bắt buộc được chọn lựa từ những người đã cống hiến lâu dài, thấm nhuần tư tưởng của công ty (giữ gìn cái cốt lõi).
- *Không bao giờ tự bằng lòng:* Một quá trình liên tục, không ngừng các cố gắng nhằm tự hoàn thiện và vươn tới sự hoàn hảo trong tương lai (thúc đẩy sự tiến bộ).

Chúng tôi sẽ đưa ra những ví dụ, kể những giai thoại, đưa ra những chứng cứ mang tính hệ thống để minh họa và giải thích từng biện pháp trên. Chúng tôi khuyên các bạn nên sử dụng những khuôn mẫu tổng quát chúng tôi đã đưa ra như là một hướng dẫn để "định bệnh và chẩn đoán" cho tổ chức của bạn.

- Tổ chức của bạn đã thay đổi quan niệm từ việc "báo giờ" sang "tạo đồng hồ" chưa?
- Đã từ bỏ chữ "HOẶC" và vận dụng "sự kỳ diệu của chữ VÀ" chưa?
- Có hay không ở tổ chức của bạn một tư tưởng cốt lõi với các giá trị cốt lõi và các mục tiêu vượt lên trên việc tìm kiếm lợi nhuận thông thường?

- Có hay không ở tổ chức của bạn một động cơ khao khát cho sự tiến bộ - luôn sẵn sàng thay đổi và tiến lên trên mọi phương diện không phải là những cái cốt lõi của tổ chức?
- Tổ chức có thật sự kiên trì gìn giữ cái cốt lõi và thúc đẩy sự tiến bộ, với việc áp dụng các biện pháp cụ thể như các mục tiêu lớn, phát triển đội ngũ quản lý từ nội bộ, và những biện pháp khác được mô tả trong phần còn lại của cuốn sách này hay không?
- Trong tổ chức có thật sự có sự liên kết cho phép tất cả mọi người có cùng một phong cách ứng xử để tuân thủ các tư tưởng cốt lõi và đạt được những kết quả mong ước hay không?

Khi đọc xong sáu chương tiếp theo của cuốn sách này, bạn sẽ có trong đầu một danh sách cụ thể những công việc, những biện pháp có thể áp dụng vào tổ chức của bạn để khiến nó trở nên thành công hơn. Dù bạn là CEO, nhà quản lý, nhà kinh doanh hay chỉ là một cá nhân bình thường trong tổ chức, bạn vẫn có thể đưa những ý tưởng này vào hành động và thực tế.

CHƯƠNG NĂM

CÁC MỤC TIÊU ĐẦY THAM VỌNG VÀ THÁCH THỨC (BHAG)

Tốt hơn hết là hãy chấp nhận những thách thức lớn lao để có được những thắng lợi huy hoàng, ngay cả khi phải trả giá bằng những thất bại. Điều đó còn hơn là nhập bọn với những người nghèo nàn và yếu đuối về tinh thần, những người không biết đến cả chiến thắng cũng như thất bại.

THEODORE ROOSEVELT, *1899*[174]

Chúng tôi làm việc điên cuồng (để đạt tới các mục tiêu đề ra). Bởi chúng tôi không hề sợ hãi, chúng tôi có thể làm được một điều gì đó đặc biệt.

MASARU IBUKA,
người sáng lập Sony, 1991[175]

Điều quan trọng nhất trong tất cả những việc tôi đã làm là kết hợp được tài năng của tất cả những ai làm việc cho công ty và hướng họ đến một mục tiêu nhất định

WALT ELIAS DISNEY,
người sáng lập Walt Disney, 1954[176]

Hãy thử hình dung bạn đang ở trong đội ngũ quản lý của công ty Boeing vào năm 1952. Các kỹ sư công ty có ý tưởng chế tạo một loại máy bay phản lực cỡ lớn cho thị trường hàng không dân dụng. Hiện tại công ty Boeing vẫn chưa có thị phần ở thị trường này, những cố gắng trước đó đều thất bại. Công ty chủ yếu sản xuất máy bay quân sự (Pháo đài bay B-17, siêu pháo đài B-29, oanh tạc cơ B-52) và đến 88% doanh số của công ty là từ một khách hàng: Không quân.[177] Hơn nữa, các báo cáo về bán hàng đều cho thấy các hãng hàng không ở Mỹ và châu Âu hầu như không quan tâm đến ý tưởng mua máy bay phản lực dân dụng của Boeing. Ngược lại, nhìn chung họ đều không mấy thiện cảm với Boeing: đó là một hãng máy bay ném bom, chấm hết! Các công ty sản xuất máy bay khác cũng không cho rằng thị trường có nhu cầu về loại máy bay phản lực dành cho hàng không dân dụng. Đối thủ cạnh tranh, công ty Douglas, thậm chí còn tin rằng loại máy bay trực thăng vẫn còn tiếp tục thống trị trong ngành hàng không dân dụng. Công ty Boeing vẫn chưa quên kinh nghiệm đau thương về việc phải sa thải hàng loạt nhân viên (từ 51.000 người xuống còn 7.500 người sau Thế chiến thứ hai).[178] Và để kết luận, ước tính sơ bộ cho thấy công ty sẽ phải tốn một khoản chi phí tương đương ba lần tổng số lợi nhuận sau thuế của năm năm gần đây nhất - hoặc là một phần tư tổng giá trị tài sản của công ty - để thiết kế một

mẫu máy bay loại này.[179] (May mắn là vẫn có thể chào bán loại máy bay phản lực này cho quân đội để họ sử dụng như là máy bay cung cấp nguyên liệu, song nói gì thì nói, vẫn phải đặt rủi ro vào 15 triệu đôla cho dự án này).

Theo bạn, nên làm gì?

Những nhà lãnh đạo Boeing đã liều lĩnh bất chấp các rủi ro và quan tâm theo đuổi mục tiêu đầy tham vọng: trở thành người dẫn đầu trong ngành công nghiệp sản xuất máy bay dân dụng. Họ sản xuất loại máy bay phản lực trên và gọi nó là máy bay 707. Và họ thực sự đã đưa ngành hàng không bước vào kỷ nguyên của máy bay phản lực.

Ngược lại, công ty Douglas (sau này trở thành McDonnell - Douglas, công ty so sánh của công ty Boeing trong nghiên cứu của chúng tôi) lại quyết định tiếp tục gắn bó với các sản phẩm máy bay vận hành bằng piston, đồng thời cẩn thận áp dụng quan điểm "chờ đợi và nghe ngóng" đối với các sản phẩm máy bay phản lực.[180] Họ cứ chờ, chờ mãi, và để Boeing qua mặt, chiếm đại đa số thị phần máy bay dân dụng. Ngay cả vào thời điểm cuối năm 1957, khi mà theo *Business Week,* các hãng hàng không "đổ xô đi mua máy bay phản lực để thay thế máy bay vận hành bằng piston",[181] thì hãng Douglas vẫn chưa sản xuất ra được một máy bay phản lực nào. Mãi đến năm 1958, Douglas mới tung ra được sản phẩm máy bay phản lực DC-8, song không bao giờ có thể đuổi kịp Boeing nữa.

Có thể ai đó sẽ phản ứng: "Có thể Boeing chỉ ăn may thì sao? Nhìn lại thì dễ dàng, song rõ ràng họ cũng đã có thể sai lầm!" Lý lẽ này rất chính xác, và chúng tôi cũng sẽ đồng

ý với bạn, trừ một điều: thật sự, Boeing đã có một quá trình lịch sử lâu dài trong đó công ty kiên định theo đuổi các mục tiêu đầy thách thức và tham vọng. Nhìn lại trước đó, ngay từ đầu những năm 1930, chúng ta có thể nhận ra phong cách kiên quyết đó khi Boeing đạt mục tiêu trở thành công ty hàng đầu trong ngành sản xuất máy bay quân sự, với việc đặt cược vào các lợi máy bay P-26 và "pháo đài bay B-17".[182]

Truyền thống và phong cách nói trên cũng không hề chấm dứt với loại máy bay 707 này. Trong thời gian phát triển sản phẩm máy bay 727 đầu những năm 1960, Boeing đã biến nhu cầu của một khách hàng tiềm năng (hãng hàng không Eastern) thành một thách thức dường như là bất khả thi cho các kỹ sư của họ: sản xuất ra một loại máy bay phản lực có thể hạ cánh xuống đường băng 4-22 tại sân bay La Guardia (một đường băng chỉ có 4.860 bộ, quá ngắn, không đủ cho bất cứ loại phản lực nào hạ cánh được), đồng thời có thể bay thẳng từ New York đến Miami, đủ rộng - sáu hàng ghế, chở được 131 hành khách và vẫn đáp ứng được các tiêu chuẩn về độ bền của máy bay Boeing. Các kỹ sư Boeing đã làm được một điều gần như là không thể (sản phẩm máy bay 727) đơn giản chỉ vì họ *không còn lựa chọn nào khác.*

Trong khi đó, công ty Douglas tỏ ra chậm chạp trong các phản ứng tương tự, mãi hai năm sau đó mới đưa ra được một loại máy bay DC-9, và càng ngày càng thua xa Boeing trên thị trường máy bay dân dụng. Cùng lúc đó, Boeing tiếp tục hoàn thiện sản phẩm máy bay phản lực tầm ngắn của

công ty với việc đưa ra máy bay 737. Về lý thuyết, Douglas hoàn toàn có thể đáp lại những thách thức kể trên nhanh chóng như Boeing, song vấn đề là ở chỗ họ đã không làm như vậy. (Một lưu ý ngoài lề: Boeing đã dự tính thị trường cho 727 khoảng 300 chiếc, nhưng rốt cuộc họ đã bán được hơn 1.800 chiếc, và 727 thực sự trở thành loại máy bay tầm ngắn chủ yếu trong ngành hàng không toàn cầu).

Năm 1965, Boeing thực hiện một trong những bước đi can đảm nhất trong lịch sử kinh doanh: quyết định sản xuất máy bay phản lực cỡ lớn 747, một quyết định gần như đã "giết chết" công ty. Trong cuộc họp Hội đồng Quản trị, một thành viên đưa ra bình luận "nếu dự án này [747] không tiến triển tốt, chúng ta vẫn luôn có thể rút lui". Khi đó, chủ tịch William Allen đã trả lời một cách cương quyết, "Rút lui? Không. Nếu công ty Boeing đã nói là sẽ sản xuất loại máy bay này, chúng ta sẽ sản xuất nó ngay cả khi điều đó đòi hỏi tiêu tốn toàn bộ tài sản công ty đi nữa!"

Và cũng như đối với các sản phẩm trước đó P-26, B-17, 707 và 727, Boeing đã cương quyết tập trung toàn bộ tài lực, nhân lực và nỗ lực vào 747. Trong thời gian này, khi thăm công ty, một người đã nói, "Này ông Allen, máy bay 747 sẽ chở rất nhiều hành khách. Ông sẽ làm gì nếu nó nổ tung ngay trong chuyến bay đầu tiên?" Sau một khoảng im lặng kéo dài, Chủ tịch của Boeing trả lời, "Có lẽ nên nói về điều gì vui vẻ hơn - một cuộc chiến tranh hạt nhân chẳng hạn!".

Một lần nữa, đối thủ của họ, McDonnell Douglas, lại tỏ ra chậm chân hơn trong dự án sản xuất máy bay phản lực cỡ

lớn. Loại máy bay DC-10 - sự trả lời của McDonnell Douglas - không bao giờ có được thành công trên thị trường như 747 của Boeing.

CÁC MỤC TIÊU LỚN, ĐẦY THAM VỌNG VÀ THÁCH THỨC - MỘT CƠ CHẾ HIỆU QUẢ ĐỂ THÚC ĐẨY SỰ TIẾN BỘ

Boeing Corporation có thể xem là một ví dụ điển hình cho việc các công ty hàng đầu thường sử dụng các mục tiêu to lớn và tham vọng (BHAG) như một cơ chế hiệu quả để thúc đẩy sự tiến bộ của công ty. Tất nhiên không phải tất cả các công ty hàng đầu đều áp dụng biện pháp này, vài công ty như 3M và HP chủ yếu sử dụng những cơ chế khác mà chúng tôi sẽ trình bày kỹ hơn ở những chương sau. Tuy nhiên, có những bằng chứng cho thấy các công ty hàng đầu áp dụng thường xuyên hơn, thành công hơn các cơ chế này so với các công ty so sánh (điều này có thể chứng minh ở 14/18 các cặp so sánh của nghiên cứu). Trong bốn cặp còn lại, có ba cặp hầu như ngang nhau khi xét về BHAG, và chỉ có một cặp ở đó công ty so sánh làm điều này tốt hơn mà thôi (Bảng A.5, Phụ lục 3).

Mọi công ty đều có những mục tiêu, tuy vậy, chỉ đặt ra mục tiêu và kiên quyết theo đuổi những thách thức to lớn, đầy rủi ro trong các mục tiêu đó là hai việc rất khác nhau. Hãy nhớ lại trường hợp đưa người lên mặt trăng của nước Mỹ vào những năm 1960. Tổng thống Kennedy và các cộng sự có thể chỉ tổ chức các cuộc họp và đưa ra các tuyên bố

chung chung kiểu "Hãy đẩy mạnh chương trình vũ trụ của chúng ta". Thật sự thì đánh giá khoa học lạc quan nhất về khả năng thành công trong việc đưa người lên mặt trăng vào năm 1961 cũng chỉ ở tỉ lệ 50-50, và hầu hết các chuyên gia đều tỏ ý hoài nghi về điều đó.[183] Tuy nhiên, Quốc hội vẫn phê chuẩn ngân sách 549 triệu đôla ngay lập tức (và hàng tỷ đôla trong năm năm sau đó), thể hiện sự ủng hộ tuyệt đối với tuyên bố của tổng thống Kennedy vào ngày 25-5-1961: "Đất nước chúng ta phải quan tâm đạt được mục tiêu đưa người lên mặt trăng và trở về trái đất an toàn trong thập kỷ này". Quyết tâm này vào lúc đó quả là hết sức liều lĩnh. Nhưng đó chính là một phần của cơ chế giúp cho nước Mỹ, vẫn còn suy yếu và lảo đảo từ những năm 1950 vào thời kỳ Tổng thống Eisenhower, vững bước tiến mạnh về phía trước.

Mục tiêu phải rõ ràng và có tính chất bắt buộc

Một BHAG thật sự phải rõ ràng và mang tính chất bắt buộc, mệnh lệnh, có tác dụng như là điểm tập trung mọi nỗ lực, tạo nên tinh thần đồng đội cao nhất. Mục tiêu này cần có thời hạn rõ ràng, để tổ chức có thể xác định được khi nào họ đã đạt được nó, và mọi người nói chung đều có khuynh hướng cố gắng chạy đua đến đích như vậy.

> Một BHAG thúc giục tất cả mọi người, nó hữu hình, tập trung và bùng nổ. Mọi người phải đều có thể hiểu được mục tiêu đó ngay lập tức, hầu như không cần giải thích dài dòng!

Ví dụ, nhiệm vụ đưa người lên mặt trăng chẳng cần đến một ủy ban chuyển nó thành một lời "tuyên bố về mục tiêu" dài dòng, trang trọng, rắc rối và khó nhớ. Không, tự bản thân mục tiêu đầy thách thức đó đã rất dễ nắm bắt, tự nó đã là một mệnh lệnh được mọi người hiểu rõ dù diễn giải bằng cách nào đi nữa. Khi một đoàn thám hiểm quyết định chinh phục đỉnh Everest - nóc nhà của thế giới, họ chẳng cần bất cứ tài liệu dài dòng nào diễn tả đỉnh núi đó là gì cả! Hãy nhìn lại tổ chức của bạn, liệu nó có đưa ra những tuyên bố mục tiêu dài dòng, song lại thiếu tính thúc đẩy, truyền cảm hứng như những mục tiêu trình bày ở trên hay không? Có rất nhiều công ty đưa ra những tuyên bố mục tiêu không hề có khả năng khơi gợi, thúc giục mọi người, dù những mục tiêu đó góp phần gìn giữ tư tưởng chủ yếu của công ty. Để thúc đẩy sự tiến bộ của công ty, các bạn nên loại bỏ các tuyên bố mục tiêu mang tính chất truyền thống, hãy áp dụng một cơ chế hữu hiệu của một BHAG.

Khi hồi tưởng lại các thách thức mà General Electric phải đối diện, CEO Jack Welch nói rằng bước đầu tiên là công ty phải xác định rõ đích đến bởi một thông điệp mang ý nghĩa rộng lớn, song vẫn đơn giản rõ ràng và dễ hiểu.[184] Cụ thể, GE đưa ra mục tiêu: "Phấn đấu đạt vị trí số một hoặc số hai ở mọi thị trường, cải tổ công ty nhằm đạt được sự linh hoạt, uyển chuyển, năng động như một doanh nghiệp nhỏ".[185] Và như vậy, mọi nhân viên của GE đều dễ dàng nắm bắt và ghi nhớ mục tiêu này. Bây giờ, hãy thử so sánh BHAG của GE với "tuyên bố mục tiêu" cực kỳ khó hiểu, khó nhớ mà công ty Westinghouse đưa ra năm 1989:

General Electric	Westinghouse[186]
Phấn đấu đạt vị trí số một hoặc số hai ở mọi nơi mà công ty tham gia, cải tổ công ty nhằm đạt được sự linh hoạt, uyển chuyển, năng động như một doanh nghiệp nhỏ.	Chất lượng hàng đầu Dẫn đầu thị trường Thúc đẩy bởi công việc Mang phẩm chất toàn cầu Tăng trưởng tập trung Đa dạng

Vấn đề ở đây không phải là ở chỗ mục tiêu nào là đúng, mục tiêu nào là sai. Vấn đề là mục tiêu của GE rất rõ ràng, mang tính mệnh lệnh và có khuynh hướng thúc đẩy mọi người phấn đấu, như mục tiêu đưa người lên mặt trăng của nước Mỹ vậy. Một BHAG có đúng đắn hay không, có định hướng đúng đắn được mọi người hay không chẳng hề là vấn đề cốt yếu. Thật sự bản chất của BHAG nằm ở các câu hỏi sau đây: "Nó có kích thích tiến bộ không? Có tạo ra động lực không? Có khiến mọi người phấn đấu không? Có khiến nhân viên cảm thấy hứng thú, phiêu lưu để họ cống hiến toàn bộ tài năng và năng lượng vào đó không?" (Chú ý: Một công ty hàng đầu không theo đuổi một BHAG một cách ngẫu nhiên, một vấn đề không kém phần quan trọng là việc xác định xem BHAG đó có phù hợp với tư tưởng cốt lõi của công ty hay không. Chúng tôi sẽ nói kỹ hơn vấn đề này vào cuối chương).

Hãy xem xét trường hợp của Philip Morris và R. J. Reynolds. Vào năm 1961, công ty R. J. Reynolds là công ty lớn nhất về thị phần (gần 35%) và mức lợi nhuận trong ngành công nghiệp sản xuất thuốc lá, trong lúc Philip Morris

chỉ là một công ty thường thường bậc trung, xếp thứ sáu với chưa tới 10% thị phần.[187] Nhưng Philip Morris có hai điều mà R. J. Reynolds không có. Thứ nhất, họ vừa thành công trong việc biến Marlboro, một loại thuốc lá dành cho phụ nữ ít người biết, trở thành một nhãn hiệu được ưa chuộng với biểu tượng chàng cao bồi trên vỏ bao. Thứ hai, Philip Morris có một mục tiêu để phấn đấu.

Từ một vị trí khiêm tốn, Philip Morris đặt ra một mục tiêu đầy tham vọng: trở thành một General Motors của ngành sản xuất thuốc lá[188] (vào những năm 1960, mục tiêu này cũng đồng nghĩa với việc trở thành nhà sản xuất thuốc lá hàng đầu thế giới). Công ty quyết tâm đạt đến mục tiêu này, từ từ vươn lên từ hạng sáu, dần dần qua mặt cả R. J. Reynolds ở vị trí số một. Trong cùng thời đó, R. J. Reynolds tỏ ra ù lì, chậm chạp, không có một mục tiêu rõ ràng và năng động nào ngoài việc cố đem lại lợi nhuận cao hơn cho các cổ đông mà thôi.

Dĩ nhiên Philip Morris có nhiều động lực hơn đối thủ của họ, vì họ như David đang cố đương đầu với Goliath! Lật đổ, đánh bại được một người khổng lồ rõ ràng là thú vị và hấp dẫn hơn nhiều so với việc chỉ cố duy trì vị trí hàng đầu! Nhưng có sự thật không thể chối cãi là trong tổng cộng năm công ty sản xuất thuộc lá ngang hàng với Philip Morris hồi đó, chỉ có họ là đủ tự tin đặt ra và đạt được mục tiêu hạ nốc ao đối thủ số một và trở thành kẻ dẫn đầu thị trường mà thôi. Từ vị trí thứ sáu mà đặt ra mục tiêu tương tự rõ ràng là thiếu khôn ngoan, nếu không muốn nói là ngu ngốc, nếu xét theo những suy luận về kế hoạch chiến lược

thông thường. Chúng tôi thường dùng trường hợp của Philip Morris (dĩ nhiên là giấu tên thật của công ty) đưa ra cho các học viên MBA trong môn lập kế hoạch chiến lược. Hầu như không có học viên nào cho rằng công ty này nên theo đuổi một mục tiêu như vậy, trái lại công ty nên cố giữ vững thị phần của họ thì hơn. Rõ ràng là Philip Morris có thể đã sai lầm khi theo đuổi mục tiêu đó, họ có thể đã rơi vào quên lãng và không xuất hiện trong cuốn sách này. Song cũng chắc chắn không kém rằng nếu công ty Philip Morris e dè và bằng lòng với thị phần nhỏ bé của mình, không dám thách thức các đối thủ hàng đầu, thì chúng tôi cũng đã không viết về họ trong cuốn sách của chúng tôi.

> Trong trường hợp của Philip Morris, BHAG hết sức liều lĩnh và đầy tham vọng. Khi lựa chọn một mục tiêu như vậy, lý trí và những suy luận thông thường có thể nói "Điều đó là không thể được", nhưng khát vọng thành công sẽ thôi thúc bạn "Chúng ta tin tưởng chúng ta sẽ làm được điều đó!". Một lần nữa xin nhấn mạnh: đây không phải là một mục tiêu đơn thuần, mà là một mục tiêu to lớn, tham vọng, đầy khó khăn và thách thức.

Một ví dụ nữa. Vào năm 1907, nhà kinh doanh xe hơi Henry Ford (khi đó 43 tuổi) đã thúc giục công ty tiến về phía trước với mục tiêu "Dân chủ hóa xe hơi". Ford tuyên bố:

> Phải sản xuất ra loại xe hơi cho đại chúng... Giá của loại xe hơi này phải đủ thấp để bất kỳ ai với đồng lương vừa phải cũng đủ tiền mua và sử dụng nó cùng

với gia đình. Ai cũng có thể có một xe hơi như thế. Và trên các xa lộ của chúng ta, xe ngựa sẽ biến mất, nhường chỗ cho xe hơi...[189]

Vào thời điểm này, thị trường xe hơi còn là một thị trường mới mẻ chưa có công ty nào nổi lên như là số một, và với 15% thị phần, Ford chỉ là một trong số hơn 30 công ty đang phải cạnh tranh quyết liệt để giành được chỗ đứng của mình. Tham vọng to lớn đã khiến toàn bộ đội thiết kế của Ford làm việc điên cuồng, hầu như hôm nào cũng làm việc tới 10-11 giờ đêm.[190] Charles Sorenson, một thành viên của đội thiết kế, nhớ lại: "Có những lúc ông Ford và tôi làm việc liên tục 42 tiếng đồng hồ không nghỉ".

Cùng thời gian đó, General Motors (công ty so sánh với Ford trong nghiên cứu này) không phản ứng gì rõ rệt khi thị phần giảm từ 20% xuống còn 10%, còn Ford mau chóng leo lên vị trí hàng đầu trong ngành xe hơi.

Tuy nhiên, điều khôi hài sau đó là khi Ford đã đạt được mục tiêu đề ra (dân chủ hóa xe hơi), họ lại trở nên tự mãn, không đặt các mục tiêu mới, vì vậy mà chỉ nhìn đối thủ (General Motors) đặt ra và cũng đạt được mục tiêu tham vọng không kém: vượt qua Ford. Chúng tôi nhấn mạnh: BHAG chỉ có tác dụng đối với tổ chức một khi nó chưa đạt được BHAG đó. Ford đã phải gánh chịu hậu quả từ thái độ tự bằng lòng với các thành quả đạt được khi đã hoàn thành BHAG mà chưa đưa ra BHAG mới. (Nếu tổ chức của bạn đang phấn đấu theo đuổi một BHAG nào đó, bạn cũng nên dành thời gian suy nghĩ về những BHAG kế tiếp một khi đã đạt được BHAG trong hiện tại. Tương tự như vậy, nếu thấy

tổ chức có dấu hiệu "mỏi mệt", cần đặt câu hỏi: Phải chăng tổ chức đã đạt BHAG và chưa đề ra những mục tiêu, nhiệm vụ mới thay thế mục tiêu cũ?)

Hãy xem xét một ví dụ khác về sự liều lĩnh của một công ty nhỏ, mới thành lập. Cuối những năm 1950, Tokyo Tsushin Kogyo - một công ty nhỏ và không mấy ai biết tới ngoài Nhật Bản - thực hiện một bước đi mang tính đột phá: Đổi tên thành Sony Corporation. Ngân hàng của công ty đã phản đối: "Các ông đã mất mười năm để tạo tên tuổi của Tokyo Tsushin Kogyo trong ngành này, nay sao lại thực hiện một thay đổi ngớ ngẩn như vậy?" Akio Morita - người lãnh đạo Sony - đã trả lời một cách đơn giản rằng cái tên mới sẽ giúp công ty phát triển ra toàn cầu, trong khi tên cũ rất khó đọc đối với người nước ngoài.[191]

Có thể bạn nghĩ rằng sự thay đổi này chẳng có gì to tát và liều lĩnh, sớm muộn các công ty vừa và nhỏ đều hướng tới thị trường nước ngoài, và suy cho cùng đây cũng chỉ là việc đổi một cái tên mà thôi. Nhưng hãy lắng nghe lý giải của Akio Morita, qua đó bạn sẽ thấy tiềm ẩn một mục tiêu vô cùng to lớn:

> Dù công ty chúng tôi vẫn còn nhỏ bé, và chúng tôi coi Nhật Bản là một thị trường rộng lớn và đầy tiềm năng... một điều rõ ràng là nếu chúng tôi không đặt ra mục tiêu hướng đến các thị trường ngoài nước, công ty sẽ không phát triển đến mức mà Ibuka và tôi mong đợi. Chúng tôi muốn thay đổi hình ảnh nghèo nàn về chất lượng các sản phẩm Nhật Bản trong con mắt toàn thế giới.[192]

Vào thập niên 1950, cụm từ "sản xuất tại Nhật Bản" (Made in Japan) có nghĩa là "rẻ, chất lượng kém". Các tài liệu tìm thấy tại Sony cho phép chúng tôi kết luận rằng công ty Sony không chỉ tìm kiếm thành công của chính họ mà còn muốn trở thành một công ty được biết tới nhiều nhất do việc làm thay đổi hình ảnh về chất lượng nghèo nàn của các sản phẩm hàng tiêu dùng Nhật Bản. Với một công ty có chưa tới 1.000 nhân công và hoàn toàn chưa hiện diện tại thị trường nước ngoài, đây không hề là một tham vọng tầm thường chút nào!

Đây không phải là ví dụ đầu tiên về BHAG trong lịch sử Sony. Ví dụ, hồi 1952, họ đã sử dụng đội ngũ nhân viên kỹ thuật ít ỏi của công ty vào việc theo đuổi một "nhiệm vụ bất khả thi": tìm cách sản xuất radio bỏ túi, với kích cỡ nhỏ đủ bỏ trong túi áo sơ-mi. Ngày nay chúng ta có thể coi radio bỏ túi là một điều gì đó rất bình thường, song vào thời gian đó radio còn hoạt động phụ thuộc vào các ống chân không, chính vì lẽ đó sản xuất một loại radio cỡ nhỏ đòi hỏi rất nhiều nỗ lực, thử nghiệm và những cải tiến to lớn. Lúc đó công nghệ bán dẫn hãy còn chưa được áp dụng trong sản xuất radio trên toàn thế giới.

"Hãy nghiên cứu về việc ứng dụng bán dẫn vào radio, dù có khó khăn đến đâu đi nữa - Masaru Ibuka tuyên bố - Tôi tin chắc là chúng ta sẽ sản xuất được radio bán dẫn".

Khi Ibuka đem ý tưởng can đảm đó hỏi một chuyên gia, người kia đã trả lời, "Radio bán dẫn ư, ông có chắc không? Ngay cả ở Mỹ người ta cũng chỉ mới sử dụng bán dẫn cho các mục tiêu quốc phòng, nơi mà tiền bạc không là vấn đề.

Ngay cả nếu như ông có thể sản xuất ra một sản phẩm tiêu dùng với bán dẫn, thì liệu ai có đủ tiền để mua nó?"

"Đó là điều mọi người đều nghĩ", Ibuka trả lời. "Người ta cho rằng bán dẫn không thể tồn tại được trong thương mại... điều đó khiến công việc của chúng tôi ngày càng trở nên thú vị hơn". Thật sự ra, các kỹ sư Sony rất hào hứng với ý tưởng làm một điều gì đó liều lĩnh và dại dột, thậm chí không tưởng trong con mắt những người bên ngoài công ty.

Và cuối cùng, Sony đã hoàn thành mục tiêu đó, biến radio bỏ túi thành một sản phẩm tràn ngập thị trường thế giới. Nỗ lực đó cũng đem lại giải Nobel cho một nhà khoa học của Sony với những cống hiến mang tính đột phá trong công nghệ bán dẫn.

Wal-Mart cũng có những BHAG tương tự, bắt đầu từ những gian hàng đầu tiên của Sam Walton hồi 1945, khi mà mục đích lúc đó của ông ta chỉ là "làm cho cửa hàng nhỏ này trở thành cửa hàng tốt nhất, có lợi nhuận cao nhất trong khu vực Arkansas trong vòng năm năm tới".[193] Mục tiêu này đòi hỏi phải tăng doanh số bán hàng hơn ba lần, từ 72.000 đôla/năm lên 250.000 đôla/năm. Mục tiêu đó Sam Walton đã đạt được, và các cửa hàng của ông đã trở thành các cửa hàng lớn nhất, có lời nhất không chỉ trong vùng Arkansas mà còn trong cả năm tiểu bang lân cận nữa.

Walton tiếp tục đề ra các mục tiêu đầy thách thức, tương tự cho công ty, từ thập kỷ này qua thập kỷ sau. Vào năm 1977, mục tiêu đặt ra là trở thành một công ty trị giá 1 tỷ đôla sau bốn năm (nghĩa là tăng trưởng hơn gấp đôi về quy

mô so với hiện tại).[194] Không dừng lại ở đó, Wal-Mart tiếp tục đi lên, chinh phục những đỉnh cao mới. Năm 1990, tăng doanh số bán hàng 60% cho mỗi foot vuông vào năm 2000. Sau khi chúng tôi đưa những thông tin này vào một bài viết hồi đó, chúng tôi nhận được lá thư sau từ một giám đốc của Wal-Mart:

10-1-1992

Các ông đã đúng khi viết rằng Sam Walton đã đề ra những mục tiêu tăng gấp đôi lượng cửa hàng và tăng doanh số bán hàng lên 60% trên mỗi foot vuông vào năm tài chính 2000.

Điều quan trọng hơn - mà lại bị bỏ quên - là việc ông ta đã đặt ra mục tiêu cụ thể 125 tỷ đôla. Lúc đó, công ty bán lẻ hàng đầu thế giới đạt doanh số 30 tỷ đôla. Cuối tháng 1-1991, Wal-Mart đạt 32,6 tỷ đôla và trở thành nhà bán lẻ hàng đầu ở Mỹ và toàn thế giới. Tập đoàn duy nhất trên thế giới có thể đạt doanh số 125 tỷ đôla là General Motors.

Tôi là một trong những giám đốc của Wal-Mart từ 1980 và hoàn toàn tin rằng mục tiêu mà Sam Walton đề ra sẽ được hoàn thành. Nếu ai đó nghĩ mục tiêu hồi năm 1977 là quá liều lĩnh, thì người đó sẽ thực sự khiếp sợ trước mục tiêu hiện tại của chúng tôi.

Trân trọng,
Robert Kahn
Tư vấn quản trị và giám đốc Wal-Mart"

Đó, đó chính là BHAG!

Cam kết và rủi ro

Không chỉ có sự hiện diện của mục tiêu mà còn cần có mức độ cam kết thực hiện mục tiêu đó, thì mới có tác dụng thúc đẩy sự tiến bộ. Không thể coi một mục tiêu nào đó là BHAG nếu công ty không có mức độ cam kết rất cao đối với mục tiêu đó. Ví dụ, sản xuất máy bay 747 có thể đã là một mục tiêu to lớn và thách thức. Nhưng chính cam kết "sản xuất loại máy bay này dù phải sử dụng toàn bộ nguồn lực của công ty" mới biến nó thành một BHAG thật sự. Thực tế là đầu những năm 1970, khi doanh số bán của máy bay 747 thấp hơn dự đoán, Boeing đã gặp khó khăn nghiêm trọng. Trong ba năm 1969-1971, Boeing sa thải 86.000 công nhân, tức là 60% tổng số lao động của họ.[195] Trong những ngày vô vàn khó khăn đó, ai đó đã dựng một bảng điện gần Interstate 5 ở Seattle trên đó ghi dòng chữ:

Người cuối cùng rời khỏi Seattle,
xin vui lòng tắt đèn!

Bây giờ thì ai cũng đồng ý rằng 747 là loại máy bay phản lực cỡ lớn đứng hàng đầu trong ngành hàng không, nhưng vào những năm 1960 thì điều đó không hẳn là như vậy. Tuy nhiên, Boeing sẵn sàng chấp nhận rủi ro, và cả những mất mát. Nếu chỉ muốn điều gì đó dễ dàng, thì công ty sẽ không bao giờ có thể phát triển được.

Một ví dụ khác có thể xem xét là công ty Walt Disney, một công ty luôn hướng đến những mục tiêu cực kỳ thách

thức, liều lĩnh nhằm tạo ra sự tiến bộ vượt bậc. Vào 1934, Walt Disney hướng đến một việc chưa ai làm trong giới điện ảnh lúc bây giờ: sản xuất thành công một bộ phim hoạt hình dài. Với việc làm phim *Bạch Tuyết và bảy chú lùn,* Walt Disney đã tập trung mọi nguồn lực của công ty, bất chấp những cảnh báo của các đồng nghiệp trong ngành kinh doanh này. Và ông ta đã thành công. Hai thập kỷ sau, sau hàng loạt phim hoạt hình dài nữa như *Pinocchio, Fantasia* và *Bambi*, Disney tiếp tục theo đuổi một cam kết rất liều lĩnh: xây dựng một loại công viên giải trí hoàn toàn mới mẻ, mà sau này chúng ta đều biết là Disneyland. Đến những năm 1960, Disney lặp lại điều đó một lần nữa trong giấc mơ cuối đời của ông ta: xây dựng trung tâm EPCOT ở Florida.[196] Người em của Walt Disney, Roy, tiếp tục theo đuổi những cam kết ấy, theo lời ông Michael Eisner như sau:

> Ông ta thực sự dành cả cuộc đời để thực hiện ước mơ tạo ra một thế giới Disney của người anh. Ông ta không nghỉ hưu, ông ta truyền cảm hứng cho công viên bằng chất lượng Disney, theo dõi dự án cho đến khi hoàn tất, tự mình cắt băng khánh thành. Ông đã qua đời hai tháng sau sự kiện long trọng đó.[197]

Ngược lại, hãng Columbia Pictures hầu như không có những quyết định có tầm nhìn xa, mạnh mẽ và chấp nhận rủi ro. Vào những năm 1950 và 1960, họ có làm được vài phim khá, song rõ ràng là công ty không hề sẵn sàng cho những cam kết hướng tới tương lai. Trong lúc Disney dấn

thân vào EPCOT, Columbia được điều hành bởi những người luôn tự coi mình là những nhà đầu tư thuần túy, chứ không phải là những nhà quản lý.[198] Cuối cùng, vào đầu thập kỷ 1980, Columbia đã bị mua lại. Còn Disney, sau khi đánh bại các đối thủ cạnh tranh thù địch, công ty này đã phát triển trở lại, tiếp tục theo đuổi các cam kết mới, như Japan Disney và Euro Disney.

Giống như Disney, công ty IBM cũng vượt trội so với đối thủ Burroughs ở những bước ngoặt khó khăn trong lịch sử với những cam kết rõ ràng, đôi khi liều lĩnh, hướng tới những mục tiêu đầy thách thức. Để đạt được BHAG đã đề ra, IBM đã theo đuổi một vụ đầu tư "được ăn cả, ngã về không". Khi sản xuất một loại máy vi tính mới mang tên gọi IBM 360. Vào thời điểm đó, dự án này là dự án đầu tư lớn nhất của tư nhân, nó đòi hỏi số vốn bỏ ra nhiều hơn cả dự án Manhattan nghiên cứu sản xuất bom nguyên tử của Hoa Kỳ. Tạp chí *Fortune* coi đây là canh bạc 5 tỷ đôla của IBM - một canh bạc lớn nhất trong giới kinh doanh trong thời gian vừa qua. Trong giai đoạn giới thiệu sản phẩm này, danh sách chi phí cho các công việc đang làm của IBM đã lên tới 600 triệu đôla, và công ty đã gần như phải viện tới các khoản vay nợ nóng để có thể trả lương cho nhân viên. Hơn nữa, chính sản phẩm 360 này sẽ khiến hầu hết các dây chuyền sản phẩm hiện tại của công ty trở nên lỗi thời. Khi thông báo rộng rãi cho dư luận về sản phẩm mới, nhu cầu của khách hàng đối với các sản phẩm hiện tại của IBM lập tức không còn nữa, và như thế công ty đã thực sự... không có đường lui! Cũng theo tạp chí *Fortune* "điều này

tương tự như việc hãng General Motors loại bỏ hoàn toàn các kiểu xe của họ và đưa ra một loạt mẫu mã mới với động cơ và nhiên liệu hoàn toàn mới".[199] Tom Watson (con), viết:

> Không có nhiều cơ hội cho những sai lầm. Đây là quyết định lớn nhất, rủi ro nhất mà tôi từng gặp, và tôi đã phải vất vả suy nghĩ về nó hàng tuần liền. Nhưng tự trong sâu thẳm lòng mình, tôi tin rằng không có gì IBM không thể làm được.[200]

Có điều khôi hài là Burroughs (công ty so sánh với IBM) vốn có lợi thế về công nghệ hơn so với IBM trong lĩnh vực này. Tuy nhiên, vào lúc cần đưa ra quyết định chiến lược, Burroughs lại chọn phong cách bảo thủ, tập trung vào các dây chuyền sản xuất máy tính dành cho kế toán. Và thế là Burroughs đã bị IBM qua mặt, chiếm hết thị phần. Khi nhắc lại thời gian này, Chủ tịch của Burroughs lúc đó, Ray MacDonald, đã nói, "Trong khoảng thời gian 1964-1966, chúng tôi tập trung các nỗ lực vào việc tăng lợi nhuận. Sự ràng buộc đối với các chương trình máy tính chỉ là tạm thời, và nguyên nhân chỉ là bởi chúng tôi cần tăng thu nhập ngay lập tức".[201]

Một lần nữa, như đã trình bày về tư tưởng cốt lõi, ở đây chúng ta lại thấy rõ tầm nhìn xa, hoài bão của một công ty thể hiện ở việc coi lợi nhuận không phải là mục tiêu trên hết của kinh doanh. IBM phấn đấu sản xuất sản phẩm máy vi tính 360 không phải chỉ là để kiếm lợi nhuận, mà bởi vì... đó chính là IBM. Tuy nhiên, điều đó không phải luôn luôn là như vậy.

Hãy quay về năm 1924, khi đó công ty CTR (Computing Tabulating Recording Company) mới chỉ là một trong số hàng trăm công ty cỡ vừa, đang vật lộn trên thị trường để tìm kiếm thị phần. Ba năm trước đó, công ty đã gần như phá sản nếu không có những khoản vay lớn và kịp thời.[202] Công ty lúc đó chủ yếu kinh doanh các sản phẩm đồng hồ và cân, với vỏn vẹn 52 nhân viên kinh doanh.[203] Nhưng Thomas J. Watson (cha), không hề thích thú với viễn cảnh một công ty CTR ở mức độ tầm tầm như vậy, ông ta muốn công ty phát triển nhiều hơn nữa, đạt mức độ một công ty toàn cầu, và do đó ông quyết định đổi tên công ty. Ngày nay, người ta không nghĩ nhiều về cái tên đầy đủ International Business Machines của IBM nhưng vào năm 1924, cái tên đó có vẻ ngớ ngẩn và lố bịch. Thomas J. Watson (con) hồi tưởng lại:

> Cha tôi đi làm về, ôm mẹ tôi và tự hào thông báo kể từ bây giờ CTR sẽ mang cái tên IBM. Lúc đó tôi đứng ở cửa phòng khách và thầm nghĩ 'Một công ty nhỏ thế này mà...'. Chắc hẳn cha đã phải hình dung trong đầu hình ảnh của một IBM trong tương lai, chứ còn hiện tại thì công ty mà ông đang điều hành chỉ gồm toàn những người bán các loại máy xay cà-phê và cân ở cửa hàng thịt!

Tự thân việc đổi tên thì không có gì là táo bạo. Nhưng tuyên bố là một công ty quốc tế sản xuất các loại máy kinh doanh - International Business Machines Corporation vào năm 1924 một cách thật sự thì rõ ràng là táo bạo, tham

vọng và liều lĩnh. (Xin lưu ý, mãi đến năm 1953 Burroughs vẫn còn mang tên "Burroughs Adding Machine Company", và chúng tôi có lý do để nghi ngờ rằng cái tên này có ảnh hưởng đến suy nghĩ của nhân viên của Burroughs về tương lai công ty cũng như cái cách mà cái tên IBM ảnh hưởng lên những người làm việc ở đó).

Ngay cả một công ty có tiếng là bảo thủ - P&G - cũng định kỳ sử dụng các BHAG. Ví dụ, năm 1919, P&G đặt mục tiêu tạo việc làm ổn định cho nhân viên bằng việc thay đổi hoàn toàn hệ thống phân phối, bỏ qua các nhà bán sỉ, và tiếp xúc trực tiếp với những người bán lẻ (các nhà bán buôn thường đặt hàng với số lượng lớn, sau đó - như một con rắn tiêu hóa con mồi của nó - họ nằm im hàng tháng trời, vì thế luôn đặt P&G vào tình trạng bấp bênh: khi thì có đơn hàng và phải thuê thêm nhân công, lúc thì ế ẩm và phải sa thải bớt người lao động). Oscar Schisgall, trong cuốn sách *Hướng tới ngày mai: Sự phát triển ở P&G* đã kể lại cuộc tranh luận trong nội bộ công ty về mục tiêu như sau:

> "Nếu làm vậy, số tài khoản của chúng ta sẽ tăng từ 20.000 lên 400.000 - các nhân viên kế toán phàn nàn - các ông có biết chi phí kế toán sẽ đội lên bao nhiêu không?"
>
> "Chúng ta phải mở thêm hàng trăm cửa hàng trên khắp đất nước - đó là ý kiến của bên phân phối - chúng ta sẽ phải thuê các công ty xe tải trên toàn quốc để chở sản phẩm đến các cửa hàng bán lẻ".
>
> Một số nhà quản lý nêu ý kiến, "Liệu các nhà bán buôn bị tước mất việc kinh doanh với P&G có trở nên giận dữ và quyết định tẩy chay không buôn bán với những người bán lẻ nào trực tiếp làm ăn với công ty hay không? Nếu vậy, công ty sẽ bị thiệt".
>
> "Bằng cách nào chúng ta có thể xây dựng được một đội ngũ nhân viên kinh doanh đủ lớn để có thể tiếp cận mọi cửa hàng trên toàn quốc? Đội ngũ nhân viên kinh doanh khi đó có khi còn đông hơn cả... quân lực Hoa Kỳ" - đó là ý kiến của Phòng kinh doanh.

Chủ tịch P&G lúc đó, Richard Deupree tin tưởng vào khả năng vượt qua khó khăn của công ty, đồng thời ông ta cho rằng mục tiêu tạo ra công ăn việc làm ổn định hoàn toàn xứng đáng để công ty chấp nhận rủi ro và thách thức. (Niềm tin này phần nào dựa trên một thử nghiệm thành công của công ty khi tiến hành phân phối trực tiếp cho người bán lẻ tại New England). P&G theo đuổi ý tưởng trên và suy nghĩ ra cách biến nó thành hiện thực. Đến năm 1923, mục tiêu đặt ra đã hoàn thành. Một bài báo lúc đó viết:

> Vào ngày 1-8-1923, công ty P&G đưa ra một thông báo gây ra một sự quan tâm đặc biệt đối với giới lao động và giới công nghiệp. Đó là lời đảm bảo về công ăn việc làm ổn định cho các nhân viên tại các văn phòng và nhà máy của công ty tại 30 thành phố của nước Mỹ. Lần đầu tiên trong lịch sử công nghiệp Mỹ, hàng ngàn công nhân ở một trong những tập đoàn hàng đầu đất nước được đảm bảo có công ăn việc làm ổn định suốt cả năm, bất kể những suy thoái thời vụ của kinh doanh.

Duepree đã giải thích và mô tả cam kết này như sau:

> Chúng tôi muốn biến cái không thể, không thực tế thành cái có thể, cái thực tế - miễn là điều đó thực sự đúng đắn. Hãy làm điều gì bạn cảm thấy là đúng, và nếu có gặp khó khăn, hãy chấp nhận mạo hiểm để 'đi tới cùng'.

Colgate, ngược lại, trong suốt lịch sử của mình luôn tỏ ra ít sáng kiến, ít quan tâm theo đuổi các dự án mới mẻ và thách thức hơn so với P&G. Còn riêng đối với việc phân phối sản phẩm trực tiếp cho các nhà bán lẻ, dường như Colgate luôn đi sau P&G một bước, phản ứng của họ là theo kiểu ăn theo, tức là luôn bị dẫn dắt bởi người lãnh đạo thị trường. (Chúng tôi sẽ phân tích rõ hơn về mối tương phản giữa hai công ty này ở chương sau).

Phẩm chất "dám vuốt râu hùm"

Một thành viên của nhóm nghiên cứu của chúng tôi nhận thấy rằng các công ty hàng đầu có sự tự tin rất cao, đôi khi dường như thái quá - một vẻ tự tin khá ngạo mạn và thách thức tất cả. Chúng tôi coi đây là một phẩm chất rất riêng của nhóm công ty này, có thể nói một cách hình ảnh là phẩm chất "dám vuốt râu hùm".

Đặt ra một BHAG rõ ràng đòi hỏi một sự tự tin đến mức vô lý, hay vượt qua những suy lý thông thường. Cam kết theo đuổi việc sản xuất Boeing 707 và 747 rõ ràng là không hợp lý nếu suy nghĩ một cách thông thường. Một công ty

khiêm tốn, với những sản phẩm khiêm tốn như CTR rõ ràng là hết sức... thiếu khiêm tốn khi tuyên bố đổi thành International Business Machines Corporation. Tương tự như vậy, việc xây dựng Disneyland là thiếu cẩn trọng, việc tuyên bố "dân chủ hóa xe hơi" là ngông cuồng, quyết tâm soán ngôi của R. J. Reynolds của Philip Morris thiếu thực tế, và trong con mắt của thế giới dường như là lố bịch v.v... Như vậy, rõ ràng ở đây có một nghịch lý điên rồ tồn tại bên trong các công ty hàng đầu.

> Các BHAG trông có vẻ táo bạo trong con mắt người ngoài cuộc hơn là đối với những người bên trong công ty. Khi quyết định "vuốt râu hùm", các công ty hàng đầu không hề thấy hành động đó là liều lĩnh hay quá đáng. Chỉ đơn giản là họ quyết tâm làm bằng được những gì họ đã đề ra.

Hãy thử liên tưởng tới công việc leo núi. Bạn hãy nhìn một nhà leo núi đang chênh vênh trên một núi đá không có dây an toàn - nếu tuột dây, anh ta sẽ rơi xuống và có thể chết. Đối với những ai quan sát cảnh này, con người kia có vẻ liều lĩnh, tìm kiếm sự rủi ro một cách dại dột. Nhưng bạn nghĩ thế nào nếu người leo núi biết rằng anh ta đang làm một việc "khả thi", anh ta tin tưởng rằng với sự tập luyện và tập trung thích hợp, anh ta sẽ leo được ngọn núi đó. Rõ ràng là việc biết rằng nếu tuột tay là chết đã kích thích sự quan tâm của anh ta, song anh ra rất tự tin vào khả năng của mình. Khi lập ra các BHAG, các công ty cũng có những suy nghĩ rất giống người leo núi trong ví dụ trên.

MỤC TIÊU, CHỨ KHÔNG PHẢI NGƯỜI LÃNH ĐẠO (TẠO RA ĐỒNG HỒ, CHỨ KHÔNG CHỈ BÁO GIỜ)

Chúng tôi muốn nhấn mạnh rằng cơ chế chủ chốt ở đây hoàn toàn không phải là một sự lãnh đạo tài ba. Trong ví dụ về việc cố đưa người lên mặt trăng, không ai phủ nhận vai trò lãnh đạo xuất sắc, cũng như những ý tưởng táo bạo và quyết đoán của Tổng thống Kennedy. Ông rất xứng đáng được ca ngợi vì tất cả những điều đó. Tuy nhiên, yếu tố lãnh đạo đó không phải là yếu tố chủ đạo để thúc đẩy sự tiến bộ. Sau khi Kennedy chết năm 1963, phải chăng nhiệm vụ nói trên trở nên kém hấp dẫn, bị trì hoãn, không còn gây được sự quan tâm nữa? Hoàn toàn không! Chính vẻ đẹp của sứ mệnh cao cả này có khả năng kích thích tất cả mọi người cống hiến cho nó, dù Tổng thống nước Mỹ có là ai đi nữa. Chính bản thân mục tiêu là cơ chế mang tính thúc đẩy, là động lực lớn nhất.

Hoặc, hãy trở lại với lá thư mà Robert Kahn (một giám đốc của Wal-Mart) gửi cho chúng tôi. Khi ông ta viết lá thư này (10-1-1992) Sam Walton đang ở trong ngày cuối cùng của đời mình (ông ta chết ngày 5-4-1992 vì ung thư xương). Như các bạn có thể thấy, dù sức khỏe Sam Walton đang suy sụp, R. Kahn vẫn bày tỏ "sự tin tưởng tuyệt đối" vào khả năng hoàn thành mục tiêu của Wal-Mart. Điều rõ ràng ở đây là ngay cả khi Sam Walton không còn nữa, mục tiêu đầy tham vọng của công ty vẫn tiếp tục thúc đẩy, cuốn hút nỗ lực của mọi người - như một thanh nam châm hút sắt

- tiến lên hoàn thành mục tiêu đó. Với việc đề ra một BHAG, Walton đã để lại sau lưng ông ta một cơ chế thật sự hữu hiệu nhằm thúc đẩy sự tiến bộ. Tự thân mục tiêu đó đã vượt lên trên bất kỳ người lãnh đạo nào.

Trường hợp Boeing cũng đưa tới những kết quả tương tự. Rõ ràng William Allen có vai trò chủ chốt trong cam kết của công ty sản xuất loại máy bay 747, song chính mục tiêu to lớn mới là động lực, là nguồn cảm hứng cho mọi sự cố gắng sau đó, chứ không phải là William Allen. Người kế nhiệm T. A. Wilson, Chủ tịch và Tổng giám đốc công ty từ 1968, khi mà dự án 747 còn đang thực hiện, đồng thời công ty đang gặp khó khăn nghiêm trọng do doanh số bán loại máy bay này là khá thấp trong giai đoạn đầu. Tuy nhiên, Boeing đã không hề suy yếu sau khi Allen về hưu. Hãy nhớ lại, công ty này đã áp dụng những cơ chế để thúc đẩy sự tăng trưởng trước thời kỳ của Allen (ví dụ: các loại máy bay P-26, B-17, v.v...) và sau đó (việc hoàn tất 747, sau đó là 757, và 767). Các cam kết lặp đi lặp lại đối với việc hoàn thành các BHAG chính là cơ chế quan trọng hàng đầu, là một bộ phận của chiếc "đồng hồ" Boeing, vốn đã trải qua sáu thế hệ lãnh đạo tính đến ngày hôm nay.

Trong khi đó, việc McDonnell Douglas chậm chân hơn Boeing phần lớn liên quan đến phong cách lãnh đạo của James McDonnell. Một bài báo trên *Business Week* về McDonnell Douglas hồi 1978 có tựa đề *Nơi phong cách quản lý quyết định chiến lược* đã chỉ rõ phong cách của "Ngài Mac" - thận trọng và bảo thủ - đã hình thành nên các chiến lược kinh doanh mà không hề đưa ra thảo luận như

thế nào.[204] Ở Boeing, dù với bất kỳ nhà lãnh đạo nào thì việc cam kết theo đuổi những dự án to lớn, thách thức vẫn là đặc điểm của công ty. Còn ở McDonnell Douglas, phong cách bảo thủ, không chấp nhận rủi ro chỉ đơn thuần là tính cách lãnh đạo công ty lúc đó. Rõ ràng, ở Boeing là "tạo ra đồng hồ", còn ở McDonnell Douglas là "báo giờ" mà thôi.

Sony cũng biến các BHAG thành một điều gì đó được thể chế hóa - một phong cách sống của công ty. Nick Lyons, người bỏ công nghiên cứu tỉ mỉ hoạt động quản lý tại Sony, khi viết cuốn sách *Tầm nhìn Sony* đã viết "Mục tiêu. Đó là từ tôi nghe lặp đi lặp lại - bằng tiếng Anh - ở công ty này". Tiến sĩ Makato Kikuchi, giám đốc nghiên cứu của Sony vào giữa thập niên 1970, nói với Lyons về tầm quan trọng của quá trình đó như sau:

> Nhiều người đồn rằng Sony đã dành một phần lớn hơn trong doanh số để đầu tư vào nghiên cứu so với các công ty khác, song không đơn giản chỉ là như vậy... Sự khác biệt giữa Sony với các công ty Nhật Bản khác không nằm ở trình độ công nghệ, năng lực của các kỹ sư, hay số ngân sách dành cho việc nghiên cứu và phát triển (vào khoảng 5% doanh số). Không, sự khác biệt nằm ở sự thiết lập các công tác nghiên cứu có định hướng mục tiêu, cùng với những mục tiêu thích hợp. Rất nhiều công ty để các nhà nghiên cứu của họ hoàn toàn tự do. Sony không làm như vậy. Chúng tôi xác lập các mục tiêu rõ ràng và cụ thể, sau đó lập ra các nhóm công tác để hoàn thành công việc đó. Ibuka đã dạy chúng tôi rằng một khi đã có những cam kết hướng tới mục tiêu thì không bao giờ được bỏ cuộc, đầu hàng. Tinh thần đó ảnh hưởng đến mọi công tác nghiên cứu - phát triển tại Sony.

BHAG và tình trạng trì trệ sau khi người lãnh đạo ra đi

Rất nhiều tổ chức gặp khó khăn trong việc tiếp tục duy trì động lực phấn đấu sau giai đoạn của những người lãnh đạo tài năng và nhiệt huyết (thông thường là người sáng lập). Rất nhiều công ty so sánh mà chúng tôi nghiên cứu xuất hiện tình trạng này: Burroughs (sau thời kỳ Boyer), Chase Manhattan (sau Rockefeller), Columbia (sau Cohn), Howard Johnson [sau Johnson (cha)], Melville (sau Melville), TI (sau Haggarty), Westinghouse (sau George Westinghouse) và Zenith (sau MacDonald). Trong khi đó, ở đa số các công ty hàng đầu, điều này không xảy ra, trừ hai trường hợp của Walt Disney (thời kỳ sau Walt Disney) và Ford Motors [thời kỳ sau Henry Ford (cha)]. Các công ty hàng đầu đưa ra một giải pháp như sau: tạo ra các BHAG với đời sống riêng của chúng, bằng cách đó trở thành động lực để công ty phấn đấu qua nhiều thế hệ lãnh đạo kế nhau. (Nếu bạn là một CEO sắp nghỉ hưu, hãy suy nghĩ về vấn đề này một cách thật sự nghiêm túc. Hãy trả lời các câu hỏi: Công ty đã có các mục tiêu để phấn đấu sau khi bạn rời khỏi công ty hay chưa? Và quan trọng hơn, *liệu mục tiêu (BHAG) đó có khả năng liên tục tạo ra mục tiêu mới trong tương lai hay không?)*

Ví dụ, khi nghiên cứu Citicorp, chúng tôi thấy công ty này liên tục đề ra các mục tiêu lớn, nhiều tham vọng, nhằm đưa công ty tiến lên, trải qua nhiều thế hệ lãnh đạo nối tiếp nhau. Vào những năm 1890, Citicorp (lúc đó còn mang tên City Bank) chỉ là một ngân hàng địa phương không mấy tiếng tăm, với vỏn vẹn một chủ tịch, một thủ quỹ và vài nhân viên. Thế mà Chủ tịch Jones Stillman đã đề ra một mục tiêu rất "ngông cuồng" (song rõ ràng là đầy khích lệ): "Trở thành một ngân hàng lớn mang tầm cỡ quốc gia".[205] Một nhà báo tài chính đã viết như sau vào năm 1891:

> [Ông ta] mơ ước xây dựng City Bank trở thành một ngân hàng lớn, đạt tầm cỡ quốc gia. Đó là điều ông ta cố thực hiện, đó là điều luôn tràn ngập tâm trí và thúc đẩy mọi hành động của ông. Ông điều hành ngân hàng này không hướng tới lợi nhuận cho các cổ đông, mà hướng tới một lý tưởng... làm cho nó trở nên vĩ đại trong giới tài chính trong nước và quốc tế - đó chính là mơ ước của Stillman.[206]

Mặc dù có thể dễ dàng nhận thấy rằng Stillman đã đề ra BHAG này, tuy nhiên tự thân BHAG đó có đời sống riêng của nó, thúc đẩy công ty tiến lên trong những thế hệ tương lai. Năm 1915 (một phần tư thế kỷ sau giấc mơ của Stillman, và sáu năm sau khi Stillman đã sang Paris nghỉ hưu), người kế nhiệm ông ta ở vị trí chủ tịch, Frank Vanderlip, đã viết:

> Tôi hoàn toàn tin rằng cơ hội đã mở ra cho chúng tôi, để trở thành một thể chế tài chính hùng mạnh nhất, có dịch vụ tốt nhất, có quy mô rộng lớn nhất trên thế giới từ trước đến nay.[207]

Quả là một mục tiêu to lớn, nhất là đối với một ngân hàng mà mới một năm trước đây chỉ có "tám phó chủ tịch, mười chuyên viên, gần năm trăm nhân viên... tại duy nhất một địa điểm ở phố Wall". Rồi trong thế hệ tiếp theo, Charles Mitchell tiếp tục lặp lại phương châm "tiến về phía trước" như người tiền nhiệm, trong một bài phát biểu trước nhân viên vào năm 1922 như sau: "Chúng ta đang trên đường tiến tới sự to lớn, vĩ đại hơn nữa. Tương lai của National City Bank sẽ sáng sủa hơn bao giờ hết. Hôm nay chúng ta đã sẵn sàng lao về phía trước với một tốc độ cao nhất".[208] Với "tốc độ tối đa" đó, City Bank đã tăng tổng tài sản từ 352 triệu đôla năm 1914 lên 2,6 tỷ đôla vào năm 1929, nghĩa là trung bình tăng hơn 35%/năm.

Cũng như đa số các ngân hàng khác, City Bank phải vất vả trải qua những năm khủng hoảng hồi 1930, tiếp tục phát triển sau Thế chiến thứ hai với năm thế hệ lãnh đạo sau đó, và vẫn tiếp tục theo đuổi khát vọng của Stillman và Vanderlip "trở thành một thể chế tài chính có quy mô rộng lớn nhất". Chủ tịch từ 1959 -1967, George Moore đã nói hệt như những người tiền nhiệm:

> Vào khoảng 1960, [chúng tôi quyết định] sẽ phấn đấu cung cấp các dịch vụ tài chính hữu ích ở mọi nơi trên thế giới.

Các bạn hãy lưu ý đến tính nhất quán trong mục tiêu trải qua nhiều thế hệ lãnh đạo. Đúng là mỗi thế hệ có một CEO và ý tưởng đầu tiên về mục tiêu thuộc về người sáng lập công ty. Nhưng tự thân mục tiêu to lớn ấy đã vượt lên trên

cha đẻ của nó, và quyết tâm theo đuổi mục tiêu đó đã ăn sau vào tổ chức của công ty.

Chase Manhattan (công ty so sánh của Citicorp) cũng có những mục tiêu và tham vọng tương tự, và hai tổ chức này đã cạnh tranh với nhau hết sức gay gắt. Suốt thế kỷ XX, Citicorp và Chase thường xuyên ở vị trí ngang nhau. Trong những năm 1960, hai ngân hàng này liên tục tranh đua đạt vị trí số một về tài sản, và thực tế là từ 1954-1969, kết quả của họ là gần như ngang bằng nhau! Mãi đến 1968, Citicorp mới bứt phá lên được, cuối cùng đã đạt được quy mô gấp đôi so với Chase. Đúng là Citicorp hơi gặp khó khăn cuối những năm 1980, đầu những năm 1990, nhưng Chase và nhiều ngân hàng khác cũng trải qua những khó khăn tương tự vào thời kỳ đó.

Dù có rất nhiều điểm tương đồng, vẫn có những khác biệt trong các chiến lược và phong cách thực hiện của hai tập đoàn này trong việc hướng tới các mục tiêu của họ - sự khác biệt có lẽ phần nào giải thích được quỹ đạo khác biệt của hai tập đoàn kể từ sau 1968. David Rockefeller trở thành chủ tịch của Chase từ 1960, và kể từ đó đánh bại Citibank dường như là mục tiêu của Rockefeller hơn là của Chase.

Các nhà lãnh đạo Citicorp không như vậy, về cơ bản họ sử dụng các chiến lược mang tính tổ chức (phong cách "tạo đồng hồ") trong việc lèo lái con thuyền Citicorp hướng đến những mục tiêu của nó. Stillman rất quan tâm đến tính kế thừa trong quản lý cũng như cơ cấu tổ chức. Vanderlip coi hạn chế mà ông ta có thể nhận ra là ở chất lượng quản trị,

và ông ta dành đa số nỗ lực cho việc thiết kế một tổ chức và khởi xướng một chương trình phát triển kỹ năng quản lý. George Moore tập trung trước hết và trên hết vào việc biến Citicorp thành một thể chế tài chính xây dựng trên nền móng là các quy trình về tìm kiếm, đào tạo và thăng tiến nhân sự. Ông ta viết "không có những nhân sự xuất sắc được cơ chế này tạo nên thì sẽ không có mục tiêu nào được hoàn tất!". Ngược lại, Chase lại chủ yếu tập trung vào thị trường và các chiến lược sản phẩm: nghĩa là các chiến lược "báo giờ", hơn là "tạo đồng hồ".

Tương tự Boeing và Citicorp, Motorola là một ví dụ điển hình về việc sử dụng BHAG như là một phần của cơ chế tổ chức trải qua nhiều thế hệ. Người sáng lập Paul Galvin thường sử dụng các BHAG để thúc đẩy các kỹ sư của ông ta biến những điều không thể thành có thể. Chẳng hạn, khi Motorola bước vào thị trường tivi cuối những năm 1940, Galvin đã đưa ra một BHAG cho công ty như sau: phấn đấu bán được 100.000 tivi ở mức giá 179,25 đôla trong năm đầu tiên.

"Các nhà máy của công ty chưa đủ khả năng sản xuất ở mức đó" - một nhà quản lý của công ty kêu lên như vậy. "Chưa bao giờ chúng ta đạt được doanh số ở mức đó - đứng thứ ba hoặc thứ bốn trên thị trường! Vị trí tốt nhất của chúng ta đối với sản phẩm radio chỉ là thứ bảy hoặc thứ tám" - đó là ý kiến của một người khác.

"Ngay cả với mức giá 200 đôla/cái, chúng ta cũng chưa chắc hoàn vốn" - một kỹ sư sản xuất nói.

"Chúng ta sẽ làm như vậy" - Galvin trả lời. "Tôi không

muốn thấy một bản phân tích chi phí nào nữa chừng nào các anh tìm ra được cách kiếm được lợi nhuận ở mức giá đó, với doanh số đó. Chúng ta sẽ cố gắng làm điều đó".[209]

Và thực sự Motorola đã leo lên vị trí thứ bốn trong ngành kinh doanh tivi ngay trong năm đó. Nhưng quan trọng hơn, Galvin đã làm cho tổ chức thấm nhuần khát vọng vươn lên, từ đó đem lại việc liên tục đưa ra những BHAG mới trong công ty. Khi đào tạo cho người con để kế vị vai trò CEO, ông ta luôn nhấn mạnh tầm quan trọng của việc "làm cho công ty liên tục chuyển động, di chuyển", và rằng "việc di chuyển về bất kỳ hướng nào cũng luôn tốt hơn là đứng yên một chỗ" - ông ta nói vậy.[210]

Hàng chục năm sau khi Galvin qua đời vào năm 1959, Motorola vẫn liên tục đưa ra những BHAG mới, chẳng hạn như tìm kiếm vị trí hàng đầu trong công nghệ điện tử cao cấp, tìm kiếm chất lượng hàng đầu (tiêu chuẩn *sáu sigma),* phấn đấu giành giải thưởng Malcolm Baldrige Quality. Con trai và những người kế nhiệm Galvin sử dụng từ "đổi mới" để nói về những thay đổi liên tục đạt được qua những cam kết theo đuổi những dự án lớn lao. Bob Galvin truyền lại cho các thế hệ tiếp theo một mệnh lệnh "Chúng ta phải luôn hành động với niềm tin rằng những gì không thể chứng minh được vẫn có thể làm được".

Chính Motorola - công ty nhỏ bé đã khởi nghiệp bằng các sản phẩm như đồ sửa chữa cho radio Sears và các loại radio sơ sài dùng trong xe hơi - đã tiến về phía trước qua các mục tiêu to lớn, đưa công ty tiếp tục trường tồn, ngay cả khi nhà sáng lập không còn nữa. Motorola đã tiến xa

hơn các sản phẩm radio và tivi, cuối cùng đã sản xuất được mạch vi xử lý M68000 được công ty máy tính Apple sử dụng như là bộ não của chiếc máy vi tính Macintosh! Và khi chúng tôi viết những dòng này, Motorola đang lao vào BHAG lớn nhất trong lịch sử của họ: dự án Iridium, một canh bạc 3,4 tỷ đôla liên doanh với một công ty khác trong việc tạo ra một hệ thống vệ tinh toàn cầu, cho phép thực hiện cuộc gọi điện thoại giữa bất kỳ hai điểm nào trên thế giới.[211]

Cũng như Motorola, Zenith cũng đã đặt ra một số BHAG trong giai đoạn đầu tiên: Biến radio FM thành một sản phẩm được chấp nhận rộng rãi, cam kết theo đuổi việc trở thành một nhà sản xuất tivi hàng đầu, cũng như liều lĩnh chấp nhận rủi ro trong dự án tivi trả phí. Nhưng vấn đề là ở chỗ Zenith đã không thể hiện được khuynh hướng mang tính tổ chức trong việc xây dựng các BHAG sau cái chết của người sáng lập công ty vào năm 1958. Đầu những năm 1970, sự cẩn thận quá đáng dường như tràn ngập công ty Zenith, như lời một kiểm soát viên công ty vào năm 1974:

> Thật khó giải thích tại sao người ta lại quyết định không làm điều gì đó. Có rất nhiều lý do. Đằng sau một quyết định như vậy, trong đó cả sự cẩn thận cố hữu. Một mặt chúng tôi luôn bằng lòng và gắn chặt với các thị trường hiện tại, những thị trường đem lại kết quả cao nhất và là nơi chúng tôi hiểu rõ nhất... Chúng tôi cảm thấy khó cạnh tranh trong những thị trường mới trừ khi chịu từ bỏ một phần lợi nhuận, và

chúng tôi đã không sẵn sàng làm như thế. Nguyên là một công ty Mỹ, chúng tôi muốn công ty vẫn cứ là như vậy.[212]

Giám đốc điều hành của Zenith, John Nevin cũng lặp lại quan điểm trên khi nói về sự chậm chạp của công ty đối với những sản phẩm công nghệ mới (ví dụ: sản phẩm điện tử bán dẫn): "Các bạn có quyền nói Zenith cẩn thận và bảo thủ hơn so với các đối thủ cạnh tranh trong việc đem những cải tiến mới (về công nghệ) vào thị trường. Chúng tôi đang nỗ lực đưa sản phẩm mới (điện tử bán dẫn) vào thị trường, song tôi cũng còn đang nghi ngờ khả năng thành công của chúng".

Người sáng lập Zenith, Commander McDonald, đã không thành công trong việc để lại cho công ty khả năng liên tục khám phá và đổi mới bản thân bằng việc đưa ra các mục tiêu mới. Ông ta là một nhà lãnh đạo vĩ đại - một người "báo giờ" vĩ đại - nhưng ông ta đã qua đời từ lâu. Trong khi đó công ty Motorola của Paul Galvin lại tồn tại và phát triển rực rỡ 35 năm sau khi ông ta qua đời. Galvin đã thành công trong việc "tạo đồng hồ".

HƯỚNG DẪN CHO CEO, NHÀ QUẢN LÝ, NHÀ KINH DOANH

Mặc dù chương này được viết trên góc nhìn từ một công ty, thực ra BHAG có thể được áp dụng để kích thích sự phát triển ở bất kỳ cấp độ nào của tổ chức. Các nhà quản lý dây chuyền sản xuất ở P&G thường đưa ra những BHAG cho

từng nhãn hàng cụ thể. Công ty Nordstrom thiết lập BHAG một cách có hệ thống từ trên xuống dưới, ở mọi cấp độ- khu vực, cửa hàng, gian hàng, từng nhân viên kinh doanh. Số lượng BHAG của một tổ chức là tùy ý, không cần phải hạn chế chỉ có một BHAG vào một thời điểm. Chẳng hạn, Sony và Boeing thường xuyên theo đuổi nhiều BHAG cùng một lúc, tại nhiều cấp độ khác nhau trong tổ chức của họ.

BHAG đặc biệt thích hợp cho các công ty nhỏ. Hãy nhớ lại quyết tâm của Sam Walton "biến cửa hiệu nhỏ bé đầu tiên thành cửa hàng thành công nhất trong vùng Arkansas trong năm năm", của Sony trong những năm đầu "Sản xuất thành công radio bỏ túi", của Tom Watson (cha) "biến công ty nhỏ bé thành International Business Machines Corporation"... Thật ra mà nói, đa số các nhà kinh doanh mới khởi nghiệp đều có sẵn một BHAG, đó là "cất cánh khỏi mặt đất", và đạt đến vị trí nhất định giúp họ không còn phải lo lắng gì về khả năng tồn tại của công ty nữa.

Chúng tôi đã trình bày qua đa số những luận điểm chính về BHAG trong chương này. Sau đây là vài điểm cần lưu ý khi xem xét hình thành BHAG cho công ty bạn:

- Một BHAG phải rõ ràng, dễ hiểu, mang tính mệnh lệnh, hầu như không cần phải giải thích. Đó là một mục tiêu, không phải là một tuyên bố. Nếu không truyền được nhiệt tình, khát vọng cho mọi người, thì đó không phải là một BHAG.
- Một BHAG phải liều lĩnh, thách thức, đầy tham vọng, mọi người phải có lý do để tin rằng có thể đạt được

mục tiêu, song nó cũng đòi hỏi nỗ lực tối đa và đôi khi là một chút may mắn - như trường hợp của IBM 360 và Boeing 707.

- Một BHAG phải táo bạo và hấp dẫn, có khả năng tiếp tục kích thích cố gắng của mọi người ngay cả nếu như người lãnh đạo rời khỏi tổ chức trước khi mục tiêu đó được hoàn thành - như trường hợp của Citibank và Wal-Mart.
- Một BHAG có nguy cơ cố hữu, rằng một khi đã đạt được nó thì tổ chức có thể rơi vào trạng thái tự mãn, mất đi sự năng động và động lực, như đã xảy ra ở công ty Ford những năm 1920. Công ty cần chuẩn bị đối phó bằng cách đưa ra BHAG tiếp ngay sau đó. BHAG cũng cần được sự hỗ trợ bởi những biện pháp có tính chất thúc đẩy sự tiến bộ khác nữa.
- Cuối cùng, quan trọng hơn cả là BHAG phải mang tính nhất quán với tư tưởng cốt lõi của công ty.

Gìn giữ cái cốt lõi - Thúc đẩy sự tiến bộ

BHAG không thể một mình nó tạo ra một công ty thành công được. Tự bản thân sự phát triển (dù được thúc đẩy bởi cơ chế nào đi nữa) cũng không tạo ra một công ty hàng đầu. *Trong quá trình theo đuổi BHAG, một công ty luôn cần nhớ bảo vệ và gìn giữ tư tưởng cốt lõi của nó.*

Ví dụ, việc sản xuất máy bay 747 là một dự án vô cùng liều lĩnh và rủi ro, song khi làm điều đó, công ty Boeing luôn tuân thủ các giá trị cốt lõi của họ về độ an toàn ở mức

độ cao nhất, các biện pháp phân tích và chạy thử ở mức kỹ lưỡng nhất đối với một máy bay dân dụng. Dù sức ép về tài chính có lớn bao nhiêu đi nữa, hãng Walt Disney vẫn luôn trung thành với phong cách quan tâm đặc biệt tới từng chi tiết nhỏ nhất khi làm phim hoạt hình, Disneyland và Disney World. Merck, trung thành với giá trị cốt lõi về khả năng tưởng tượng và sáng kiến, luôn tìm kiếm sự vượt trội, việc đưa ra những cải tiến mang tính đột phá, chứ không phải các sản phẩm bắt chước, ăn theo. Jack Welch ở GE tuyên bố rõ ràng rằng đạt được vị trí số một hay số hai trên thị trường một cách thiếu chính trực sẽ không bao giờ được chấp nhận cả. Citicorp luôn duy trì niềm tin vững chắc vào việc tận dụng nhân tài và thăng tiến từ nội bộ trong khi theo đuổi các mục tiêu của tập đoàn. Motorola không bao giờ từ bỏ hay lãng quên niềm tin và sự tôn trọng của công ty vào cá nhân trong suốt thời gian theo đuổi những thách thức, những mục tiêu lớn lao của họ.

Ngoài ra, một công ty hàng đầu không mù quáng chạy theo bất cứ BHAG nào. Họ chỉ nhắm tới những mục tiêu làm tăng sức mạnh cho tư tưởng cốt lõi, những mục tiêu phản ánh quan niệm về bản thân của công ty. Sau đây là sự liên hệ giữa BHAG và tư tưởng cốt lõi:

Tư tưởng cốt lõi (Phải gìn giữ, bảo vệ)		**BHAG (để thúc đẩy tiến bộ và phát triển)**
Trở thành người dẫn đầu ngành hàng không, người tiên phong, chấp nhận rủi ro.	Boeing ⟷	Đánh cược vào các sản phẩm B-17, 707, 747.

Tư tưởng cốt lõi (Phải gìn giữ, bảo vệ)		**BHAG (để thúc đẩy tiến bộ và phát triển)**
Tìm kiếm sự vượt trội trong mọi lĩnh vực. Đem lại niềm vui cho khách hàng.	⟷	Đầu tư 5 tỷ đôla vào sản phẩm 360, đáp ứng những nhu cầu khẩn thiết của khách hàng.
Sản xuất xe hơi cho mọi người, nhất là những người có thu nhập trung bình.	⟷	"Dân chủ hóa xe hơi".
Tận dụng sức sáng tạo tiềm ẩn trong nội bộ công ty, liên tục tự đổi mới và phát triển, phục vụ cộng đồng bằng các sản phẩm tốt.	⟷	Tìm ra cách bán 100.000 tivi ở mức giá 179,95 đôla, tìm kiếm chất lượng tuyệt hảo (tiêu chẩn sáu sigma), giành giải thưởng Baldridge, tung ra dự án Iridium.
Giành vị trí dẫn đầu, chiến thắng mọi đối thủ. Quyền tự do lựa chọn đáng được bảo vệ.	⟷	Hạ gục người khổng lồ và chiếm vị trí số một trong ngành thuốc lá, bất chấp những phản đối hút thuốc từ xã hội.
Đem niềm vui cho hàng triệu người, quan tâm đến từng chi tiết; sáng tạo, tưởng tượng.	⟷	Xây dựng Disneyland - theo tiêu chuẩn thông thường của ngành giải trí.
Nâng cao văn hóa và giá trị Nhật Bản; trở thành người tiên phong, biến những điều không thể thành có thể.	⟷	Thay đổi hình ảnh các sản phẩm Nhật Bản trên toàn thế giới; tạo ra radio bán dẫn bỏ túi.
Gìn giữ và nâng cao đời sống con người; thuốc là để cho người bệnh chứ không phải để kiếm lời; các cải tiến và sáng tạo.	Merck ⟷	Trở thành nhà sản xuất thuốc chữa bệnh hàng đầu thế giới, nghiên cứu để sản xuất các sản phẩm thuốc chữa bệnh mới.

Cách mạng hóa ngành kinh doanh đường sắt có thể là BHAG của công ty Ford vào năm 1909, song nói đến Ford không phải là nói về đường sắt, mà là xe hơi. Sản xuất ra loại radio rẻ tiền nhất trong lịch sử có thể là BHAG của Sony hồi 1950, song điều đó không phù hợp với hình ảnh mà Sony quan tâm đạt được: đi đầu trong công nghệ, đi đầu trong công cuộc làm thay đổi quan niệm về sản phẩm sản xuất tại Nhật trong con mắt khách hàng quốc tế. Chuyển hướng hoàn toàn ra khỏi ngành thuốc lá sau sự kiện bản báo cáo y học của các nhà giải phẫu có thể là BHAG của Philip Morris những năm 1960, nhưng làm sao điều đó có thể phù hợp với hình ảnh của công ty - hình ảnh chàng cao bồi Marlboro đang tự do, thách thức... Rõ ràng là không!

Một BHAG luôn hấp dẫn và kích thích sự thay đổi, sự dịch chuyển của công ty. Song một BHAG cũng phải còn là một tuyên bố vững chãi về tư tưởng của công ty. Thực sự mà nói, BHAG còn có thể giúp cho sự hoạt động của "văn hóa công ty mang tính nghi thức" - một trong các cơ chế nhằm giúp cho việc bảo vệ các giá trị cốt lõi. Việc thách thức mọi khó khăn, hướng tới những mục tiêu to lớn nhất - đặc biệt nếu những điều này có nguồn gốc từ một tư tưởng cốt lõi - chắc chắn sẽ khiến mọi người trong công ty cảm thấy họ thuộc về một tổ chức đặc biệt hơn, tốt đẹp hơn bình thường.

Xin trở lại với một điểm căn bản của một công ty hàng đầu, đó là sự liên hệ qua lại giữa tư tưởng cốt lõi và khát vọng phát triển, tiến bộ. Hai yếu tố này bổ sung nhau, tăng sức mạnh cho nhau. Tư tưởng cốt lõi tạo nền móng cho sự