



TRIỆU VĂN MINH

# TRÊN CẢ? LÍ THUYẾT

NHỮNG BÀI HỌC KINH DOANH  
STEVE JOBS ĐỂ LẠI CHO THẾ GIỚI

"TÔI TỰ HÀO VÌ NHỮNG GÌ CHÚNG TÔI KHÔNG LÀM,  
CÙNG NHƯ TỰ HÀO VÌ NHỮNG GÌ CHÚNG TÔI ĐÃ LÀM."

HỌC THEO NGHỆ THUẬT QUẢN LÝ CỦA STEVE JOBS,  
TẠO NÊN SỰ THÀNH CÔNG CHO MÌNH.



NHÀ XUẤT BẢN THANH NIÊN

# Table of Contents

MỤC LỤC

LỜI TỰA

NGƯỜI LỰA CHỌN SẢN PHẨM: Chiến lược quyết định vận mệnh của doanh nghiệp

DỰ ĐOÁN TRÀO LƯU – NGƯỜI LỰA CHỌN SẢN PHẨM VỚI CON MẮT ĐỘC ĐÁO

NHÂN VIÊN SÁNG TẠO SẢN PHẨM MỚI LÀ ĐỘNG LỰC CỦA DOANH NGHIỆP CHỨ KHÔNG PHẢI LÀ NHÂN VIÊN BÁN HÀNG

ĐỊNH VỊ BẢN THÂN BẰNG CÂU HỎI: “TẠI SAO TÔI PHẢI LÀM?”

HƯỚNG THÀNH CÔNG CỦA SẢN PHẨM: TUYỆT PHẨM ĐỘC ĐÁO

CÔNG NGHỆ VÀ NGHỆ THUẬT CẦN ĐƯỢC KẾT HỢP MỘT CÁCH HOÀN HẢO

PHẢI DỒN CẢ TRÁI TIM VÀ TÂM HỒN VÀO SẢN PHẨM THÌ MỚI CÓ THỂ TẠO RA MỘT THIẾT KẾ VĨ ĐẠI

HƠN CẢ LÍ THUYẾT KINH DOANH: Lựa chọn hình thức thương mại chính là lựa chọn tương lai cho doanh nghiệp

CÔNG THỨC THƯƠNG MẠI NÒNG CỐT CỦA ĐẾ QUỐC APPLE: PHẦN CỨNG + PHẦN MỀM + DỊCH VỤ

SỰ THĂNG LỢI CỦA CHUỖI DÂY CHUYỀN CÔNG NGHIỆP PHỤ LỤC: 10 DOANH NGHIỆP LỚN TRONG CHUỖI DÂY CHUYỀN CÔNG NGHIỆP CỦA APPLE

APPLE: THÀNH CÔNG NHỜ HÌNH THỨC THƯƠNG MẠI KHÉP KÍN

MÔ HÌNH LỢI NHUẬN CỦA HỆ SINH THÁI THƯƠNG MẠI KẾT HỢP HOÀN HẢO GIỮA CÔNG NGHỆ VÀ YÊU CẦU CỦA KHÁCH HÀNG

XÂY DỰNG SỨC HÚT APPLE: Sức hấp dẫn từ sản phẩm độc đáo

APPLE - ĐẠI CHÚNG HÓA SẢN PHẨM CHẤT LƯỢNG CAO

CHIẾN LƯỢC QUẢNG CÁO: “NGHĨ KHÁC”

PHỤ LỤC: MỘT SỐ QUẢNG CÁO KINH ĐIỂN CỦA APPLE

HỌP BÁO RA MẮT SẢN PHẨM: MÀN TRÌNH DIỄN MANG

ĐẬM PHONG CÁCH HOLLYWOOD

MARKETING LAN TRUYỀN (VIRAL MARKETING): NGƯỜI

TIÊU DÙNG LÀ “NHÂN VIÊN BÁN HÀNG” TỐT NHẤT

MARKETING TRẢI NGHIỆM (EXPERIENTIAL

MARKETING): CHO BẠN NHỮNG TRẢI NGHIỆM SỬ DỤNG

KHÁC NHAU

HIỆU ỨNG NGƯỜI NỔI TIẾNG (CELEBRITY EFFECT): LỢI

DỤNG SỨC HÚT CỦA NGƯỜI NỔI TIẾNG

MARKETING BỎ ĐÓI (HUNGER MARKETING): “NHỬ”

NGƯỜI TIÊU DÙNG

DÙNG SỰ SÁNG TẠO THAY ĐỔI THẾ GIỚI: Sáng tạo không ngừng là động cơ giúp Apple vươn lên dẫn đầu thế giới

APPLE, DÙNG SỰ SÁNG TẠO THAY ĐỔI THẾ GIỚI

CHÍNH THỂ CŨNG LÀ MỘT SỰ SÁNG TẠO

SÁNG TẠO GIỐNG NHƯ NGƯỜI MỚI HỌC

SÁNG TẠO CẦN CÓ DŨNG KHÍ VÀ TINH THẦN DÁM MẠO

HIỂM

SÁNG TẠO BẮT NGUỒN TỪ BẮT CHƯỚC

BÍ MẬT CỦA SÁNG TẠO NẪM Ở HIỆU SUẤT

TRÍ TƯỞNG TƯỢNG LUÔN LUÔN CÓ KHÔNG GIAN ĐỂ

PHÁT TRIỂN

PHƯƠNG PHÁP QUẢN LÝ CỦA THUYỀN TRƯỞNG CƯỚP BIỂN: Hiểu rõ về con người còn quan trọng hơn kỹ thuật

APPLE BIẾT LỰA CHỌN NHÂN TÀI TRONG CÁC NHÂN

TÀI

“TINH THẦN CƯỚP BIỂN” CỦA APPLE

PHÉP TẮC LÃNH ĐẠO “THÔ BẠO” CỦA THUYỀN TRƯỞNG CƯỚP BIỂN

LÀM VIỆC Ở APPLE LÀ MỘT NIỀM VINH DỰ

PHỤ LỤC: APPLE TRONG MẮT NHÂN VIÊN

MẠNH MẼ, HIỆU SUẤT HÀNG ĐẦU

CUỘC HỌP NGÀY THỨ HAI LÀ BẤT DI BẤT DỊCH

KHÍCH LỆ SỞ HỮU CỔ PHẦN CỦA HÃNG

DÙNG NHÂN TÀI SÁNG TẠO RA SẢN PHẨM GIÁ TRỊ: Apple không phải là sản phẩm, mà là tác phẩm nghệ thuật tinh xảo của doanh nghiệp

THEO ĐUỔI TẬN CÙNG CỦA SỰ HOÀN MỸ

GIẢN LỢC NHƯNG KHÔNG GIẢN ĐƠN

SẢN PHẨM MANG TÍNH ĐỘT PHÁ THÌ MỚI CÓ SỨC HÚT LỚN NHẤT

TRÁNH XA SẢN PHẨM QUÁ ĐỘ

CHIẾN LƯỢC NÂNG CẤP SẢN PHẨM CỦA APPLE

NGUYÊN TẮC APPLE: CHI TIẾT QUYẾT ĐỊNH THÀNH BẠI

KHẢ NĂNG THỰC THI HOÀN HẢO: Biến tất cả thành có thể

THỰC HIỆN Ý TƯỞNG CỦA MÌNH, QUYẾT KHÔNG THỎA HIỆP

KIỂM SOÁT CHẶT CHẼ – SỰ ĐẢM BẢO CHO THỰC THI HOÀN MỸ

XÂY DỰNG ĐỘI NGŨ VỚI HIỆU SUẤT VÔ CÙNG CAO

CHUYÊN TÂM, ĐỂ HIỆU QUẢ THỰC THI TỐT HƠN

XÂY DỰNG MỤC TIÊU TRƯỚC, SAU ĐÓ NGHIÊM KHẮC THỰC THI

TAO RA SỰ CẠNH TRANH: Chiến tranh không có khói thuốc súng không phải là chiến tranh

CẠNH TRANH VỚI APPLE VÌ SAO LẠI KHÓ NHƯ VẬY?

SONY THOÁI VỊ, APPLE ĐĂNG QUANG

VƯỚNG MẮC ÂN OÁN VỚI IBM “BIG BLUE”

CUỘC CHIẾN THƯƠNG MẠI GIỮA APPLE VÀ MICROSOFT

VƯỢT QUA DELL, APPLE RỬA NỖI NHỤC TRƯỚC ĐÂY

APPLE VÀ FLASH

PHỤ LỤC: THƯ NGỎ CỦA JOBS VỀ VẤN ĐỀ FLASH  
CUỘC CẠNH TRANH GIỮA NHỮNG GÃ KHỔNG LỒ:  
APPLE VÀ GOOGLE

PHỤ LỤC: CHÍN LĨNH VỰC ĐỐI ĐẦU GIỮA GOOGLE VÀ  
APPLE

CUỘC CHIẾN TRANH BÁ PC: HP ĐẦU HÀNG APPLE  
ĐÁNH ÚP NOKIA

SAMSUNG VỪA LÀ BẠN VỪA LÀ THÙ  
NẾU APPLE VÀ BLACKBERRY CHỈ LÀ TRÁI CÂY  
CUỘC CHIẾN ĐỘC QUYỀN: APPLE VÀ HTC

CON ĐƯỜNG TƯƠNG LAI CỦA APPLE

JOBS QUA ĐỜI, “HUYỀN THOẠI APPLE” CÓ THỂ VIẾT  
TIẾP NHỮNG TRANG HUY HOÀNG HAY KHÔNG?

NGUY CƠ 1: HÌNH THÁI KHÉP KÍN CỦA APPLE GẶP PHẢI  
THÁCH THỨC LỚN

NGUY CƠ 2: MẤT ĐI JOBS, PHƯƠNG THỨC “LÀM CHẬM  
MÀ CHẮC MỚI CÓ THỂ TẠO RA SẢN PHẨM HOÀN MỸ”  
KHÓ CÓ THỂ DUY TRÌ

NGUY CƠ 3: SỰ TAI HẠI TRONG MÔ THỨC QUẢN LÝ CỦA  
APPLE

NGUY CƠ 4: DÂY CHUYỀN CUNG ỨNG VÀ VẤN ĐỀ MÔI  
TRƯỜNG

NGUY CƠ 5: MỐI LO VỀ LƯỢNG TIỀN MẶT KHỔNG LỒ

NGUY CƠ 6: TỈ LỆ CHIẾM HỮU THỊ TRƯỜNG CAO DẪN  
TỚI MỐI NGHI LŨNG ĐOẠN

TRƯỚC QUY LUẬT HƯNG THỊNH QUÁ TẤT SẼ SUY  
VONG, APPLE CÓ THỂ KIÊN TRÌ BAO LÂU?

PHỤ LỤC Kì tích của Apple

NHANH CHÓNG NỔI LÊN – APPLE TRỞ THÀNH CÔNG TY  
GIÁ TRỊ VỐN HÓA THỊ TRƯỜNG ĐỨNG ĐẦU THẾ GIỚI

DẪN ĐẦU TRÀO LƯU – APPLE LÀ CÁI MỐC QUAN  
TRỌNG ĐÁNH DẤU SỰ PHÁT TRIỂN CỦA GIỚI KỸ THUẬT  
SỐ

CÔNG HIẾN TO LỚN - ẢNH HƯỞNG CỦA APPLE ĐỐI VỚI  
SỰ PHÁT TRIỂN CỦA NGÀNH CÔNG NGHIỆP MÁY TÍNH  
SÁU THỜI KÌ QUAN TRỌNG TRONG LỊCH SỬ PHÁT TRIỂN  
CỦA APPLE

SỰ RA ĐỜI CỦA MAC

CÁC CEO CỦA APPLE

LINH HỒN CỦA CÁC THIẾT KẾ APPLE: JONATHAN IVE

# MỤC LỤC



Lời tựa

Chương 1 Người lựa chọn sản phẩm: Chiến lược quyết định vận mệnh của doanh nghiệp

Chương 2 Hơn cả lí thuyết kinh doanh: Lựa chọn hình thức thương mại chính là lựa chọn tương lai cho doanh nghiệp

Chương 3 Xây dựng sức hút Apple: Sức hấp dẫn từ sản phẩm độc đáo

Chương 4 Dùng sự sáng tạo thay đổi thế giới: Sáng tạo không ngừng là động cơ giúp Apple vươn lên dẫn đầu thế giới

Chương 5 Phương pháp quản lí của thuyền trưởng cướp biển: Hiểu rõ về con người còn quan trọng hơn kĩ thuật

Chương 6 Dùng nhân tài sáng tạo ra sản phẩm giá trị: Apple không phải là sản phẩm, mà là tác phẩm nghệ thuật tinh xảo của doanh nghiệp

Chương 7 Khả năng thực thi hoàn hảo: Biến tất cả thành có thể

Chương 8 Tạo ra sự cạnh tranh: Ván cờ không có khói thuốc súng không phải là chiến tranh

Chương 9 Con đường tương lai của Apple

PHỤ LỤC Kì tích của Apple



# LỜI TỰA



Tính đến thời điểm hiện tại, Apple hiện là một trong số những doanh nghiệp có tính sáng tạo và tầm ảnh hưởng mạnh mẽ nhất trong giới công nghệ trên thế giới. “Quả táo bị Thượng đế cắn dở” này đã được Steve Jobs nhào nặn từ chỗ còn non xanh trở thành một quả táo chín thơm hấp dẫn và tỏa sáng, rất nhiều sản phẩm IT và các doanh nghiệp khác đã bị lu mờ trước Apple. Vậy mà chính trong thời điểm huy hoàng ấy, Jobs lại rời xa Apple, rời xa thế giới. Nhiều người đã ví sự ra đi của Jobs giống như phút hạ màn đầy huy hoàng, ông đã rời khỏi thế gian sau khi hoàn thành sứ mệnh của mình.

Tuy Jobs không phải là người giàu có và thăng thấn nhất thế giới, cũng không phải là bậc thầy về nghệ thuật quản lí nhưng ông chắc chắn là một trong những nhà lãnh đạo doanh nghiệp có sức hút và tầm ảnh hưởng nhất trên thế giới. Bởi ông nhìn thấu được bản chất của con người và công việc quản lí, nên đã lựa chọn một chiến lược vượt lên trên ranh giới của nghệ thuật bán hàng thông thường, tìm ra một con đường mới trong bối cảnh cạnh tranh khốc liệt của thế giới IT và lãnh đạo Apple vươn tới đỉnh cao huy hoàng.

Từ khi chiếc máy tính cá nhân đúng nghĩa lần đầu tiên được chế tạo cho đến khi xây dựng được một thị trường hoàn toàn mới về các loại thiết bị di động nhỏ gọn và tiện dụng, kéo theo việc thay đổi toàn diện cách thưởng thức âm nhạc của con người; từ sự bùng nổ của Mac đến những cơn bão iPod, iPhone và sự độc bá của iPad trên thị trường thế giới, tất cả đã trở thành một phần không thể thiếu trong cuộc sống hiện đại của rất nhiều người.



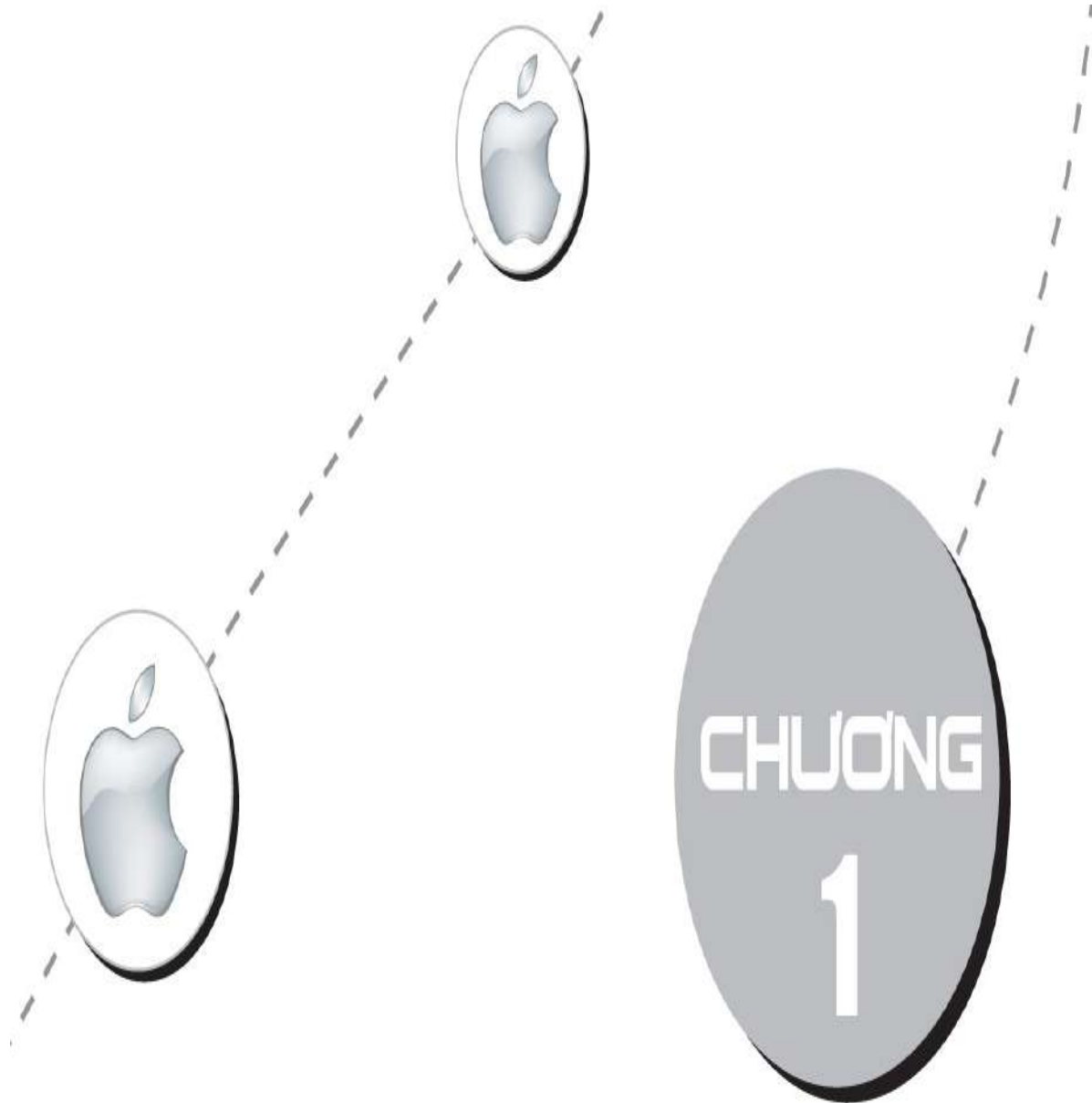
Từ một công ty nhỏ chỉ có vền vẹn ba nhân viên, sau năm năm, Apple đã trở thành một trong năm trăm doanh nghiệp hàng đầu thế giới và trở thành doanh nghiệp hàng đầu thế giới trong lĩnh vực công nghệ.

Apple đã và đang thay đổi thế giới, dẫn đầu xu thế và làm rung động trái tim của hàng triệu người. Dưới sự lãnh đạo của Steve Jobs, Apple đã tạo ra một thời đại mới.

Vậy thì rốt cuộc bí quyết của Apple là gì mà nó có sức hấp dẫn lớn, có thể khiến nhiều người đam mê đến vậy? Jobs đã cho Apple khả năng gì để nó có thể đứng vững trong lĩnh vực IT, dẫn đầu trào lưu nhạc số và khiến nhiều người phải ngả mũ bái phục như vậy?

Thật ra, Jobs đã không coi Apple là một doanh nghiệp kinh tế đơn thuần, mà đã dồn hết tâm huyết và tình cảm vào việc phát triển nó. Ông là người sáng lập, là “vị anh hùng”, đồng thời cũng là linh hồn của Apple. Khả năng dự đoán trào lưu, cách thức kinh doanh độc đáo và những yêu cầu tinh tế của ông đối với sản phẩm, cũng như niềm khao khát sáng tạo, sự khắt khe đối với nhân viên đều vượt xa so với những doanh nghiệp khác. Đó là những bí quyết giúp Apple phát triển một cách phi thường, và cũng là tài sản quý giá mà Jobs để lại cho thế giới.

Cuốn sách này bao gồm 9 chương, phân tích tỉ mỉ về những yếu tố tạo nên thành công cho Steve Jobs cũng như hãng Apple, hi vọng có thể là một “món ăn ngon” đối với những độc giả yêu thích Apple và Steve Jobs, để các bạn có thể hiểu hơn về những cách thức kinh doanh mà Apple đã áp dụng, đồng thời học hỏi những tinh hoa trong đó để áp dụng vào công việc của mình.



# NGƯỜI LỰA CHỌN SẢN PHẨM: Chiến lược quyết định vận mệnh của doanh nghiệp

Thành công của bất kì doanh nghiệp nào cũng không thể tách rời khỏi sự dẫn dắt của một nhà lãnh đạo tài ba. Apple thật may mắn vì đã có Steve

Jobs. Jobs là người đã lựa chọn sản phẩm hoàn mỹ và vạch ra được chiến lược đúng đắn và quan trọng nhất cho Apple. Đây là nhân tố mang tính quyết định thành công của Apple và cũng là kinh nghiệm quý báu mà các doanh nghiệp khác nên học tập.

## DỰ ĐOÁN TRÀO LƯU – NGƯỜI LỰA CHỌN SẢN PHẨM VỚI CON MẮT ĐỘC ĐÁO

*Jobs là một người lựa chọn sản phẩm hoàn hảo. Thông qua quyết sách tập thể để lựa chọn sản phẩm chưa chắc đảm bảo sự lựa chọn đó sẽ tốt hơn so với sự lựa chọn của duy nhất một người.*

Chuyên gia tư vấn chiến lược và sáng tạo tại thung lũng Silicon - Geoffrey Moore

Chúng ta nên sản xuất sản phẩm như thế nào? Trong vô số sản phẩm, sản phẩm nào mới có thể mang lại thành công? Đây là vấn đề quan trọng nhất mà bất kì một doanh nghiệp nào cũng phải đối diện trong quá trình kinh doanh. Nếu chọn sai sản phẩm, đặt sai mục tiêu thì chắc chắn sẽ gặp thất bại. Chính vì thế mà doanh nghiệp cần có một “người lựa chọn sản phẩm” xuất sắc.

“Người lựa chọn sản phẩm” là một thuật ngữ mà Geoffrey Moore rất thích dùng để miêu tả người quyết định sản phẩm chủ chốt trong quá trình tạo ra một doanh nghiệp mới, đồng thời là người bảo vệ luật chơi. Một nhà lãnh đạo lỗi lạc, trước hết phải là một người biết lựa chọn sản phẩm. Công việc chủ yếu của người lựa chọn sản phẩm là tiếp thu một cách đầy đủ những ý tưởng và kiến nghị, sau đó chọn ra nội dung nòng cốt nhất, cuối cùng là tổng hợp các sản phẩm ưu tú thật sự có tiềm năng.

Jobs chính là người đảm nhận vai trò này, hơn nữa ông còn là người lựa chọn sản phẩm tuyệt vời nhất. Nếu không có các quyết định của Jobs thì Apple khó mà có được thành công huy hoàng như ngày hôm nay. Mỗi khi Apple triển khai một sản phẩm mới thì Jobs luôn là người trực tiếp thử dùng

sản phẩm đó, sau đó ông ghi lại các cảm nhận của mình và phản hồi với các kỹ sư thiết kế. Nếu một sản phẩm nào đó khiến Jobs khó sử dụng, ông sẽ miêu tả khó khăn đó một cách cụ thể và bắt buộc phải tìm ra cách cải thiện nó. Nếu các nhà thiết kế có ý kiến khác biệt, Jobs sẽ bắt người đó phải quên đi ý tưởng sẵn có của mình để làm theo ý ông. Khi lựa chọn sản phẩm, ông luôn đặt ra yêu cầu rất khắt khe như vậy.

*Mike Evangelist là một trong những người triển khai sản phẩm iDVD của Apple. Trước năm 2000, ông là người phụ trách triển khai sản phẩm này, chính vì thế, ông đã cùng với cộng sự của mình dồn hết công sức chuẩn bị một phương án thuyết trình trong vòng 3 tuần, chỉ chờ được Jobs phê duyệt.*

Nhưng điều mà Mike Evangelist không ngờ tới là khi Jobs thăm định dự án, ông thậm chí còn không để ý đến bài thuyết trình của họ mà chỉ bước đến trước tấm bảng trắng trong phòng họp và vẽ lên đó một ô vuông, sau đó nói với họ: “Đây chính là ứng dụng mới mà tôi muốn có, nó nên có giao diện như thế này, các anh có thể tô màu cho nó, sau đó làm một nút bấm, tôi đặt tên cho ứng dụng này là “Burn”, sau đó, cả thế giới sẽ mở ra trước mắt anh. OK, đây là việc mà chúng ta cần làm.”

Jobs đã từng nói: “Thị trường cần một loại văn hóa được định hướng bằng sản phẩm, một doanh nghiệp công nghệ cũng vậy. Rất nhiều công ty có cực kỳ nhiều nhà thiết kế xuất sắc và các nhân viên thông minh, nhưng về cơ bản, họ cần phải đoàn kết mọi người để tạo ra một ‘lực hút trung tâm’, nếu không, cái mà bạn có được nhiều khi chỉ là từng mảnh ghép công nghệ rời rạc có chất lượng tốt bay lơ lửng trong vũ trụ. Những mảnh ghép đó không thể tập hợp với nhau để tạo thành một tác phẩm vĩ đại được. Cũng đã từng có một thời gian, Apple thiếu đi ‘lực hút’ này, lúc đó, có rất nhiều mảnh ghép bay xung quanh Apple, nhưng Apple lại không thể thu hút chúng. Tất nhiên, ‘lực hút’ đó chính là tôi.”

Người đồng sáng lập ra Apple cùng với Jobs là Steve Wozniak đã từng nhận xét về cộng sự của mình như sau: “Jobs là người rất tự phụ. Anh ta thường dành rất nhiều thời gian để suy nghĩ về các sản phẩm và cách lựa

chọn chúng, tưởng tượng ra tất cả các vấn đề và các phương án giải quyết. Mỗi khi Jobs đưa ra một ý tưởng sản phẩm mới, thực ra, trong đầu anh ta đã nghĩ rất nhiều về nó, điều này thật sự khiến anh ta có ưu thế hơn hẳn những người khác.”

Chính vì chỉ có Jobs và một số ít nhân viên nòng cốt của công ty được quyền thực hiện việc lựa chọn sản phẩm nên tốc độ Apple đưa ra kiểu dáng sản phẩm mới là rất chậm, có khi một năm chỉ đưa ra được một, hai kiểu mới. Nhưng phương pháp này lại có vẻ rất hiệu quả, chúng ta hãy nhìn iPod, iPhone và iPad là sẽ thấy được điều đó. Tất nhiên, hoàn thành tốt vai trò của một “người lựa chọn sản phẩm” cũng không phải là một chuyện đơn giản, đó là một công việc cần đến “tài vận dụng tuyệt vời và sự chuyên tâm kiên trì”. Bạn cần phải biết nắm vững ưu thế của mình, dự đoán được xu thế tương lai, trải qua nhiều lần thất bại thì mới có thể giành được sự tín nhiệm của đội ngũ nghiên cứu, quan trọng nhất là bạn phải tìm ra được mô hình kinh doanh phù hợp nhất với doanh nghiệp.

Thời kì hoàng kim của một “người lựa chọn sản phẩm” vĩ đại nhất cũng chỉ kéo dài khoảng mười năm, vì luôn luôn có những “người lựa chọn sản phẩm” mới đứng lên thách thức bạn. Quan trọng hơn là “người lựa chọn sản phẩm” thường rất khó tìm được người kế nhiệm mình, bởi đó là sự kế thừa mang tính cạnh tranh sáng tạo. Nói đến đây, chúng ta không thể không nhắc đến Walt Disney của hãng phim Disney, ông được coi là một trong những người lựa chọn sản phẩm vĩ đại nhất thế kỉ XX và thời kì hoàng kim của ông đã bắt đầu từ những năm giữa thế kỉ XX.

*Chắc hẳn chúng ta đã biết, thành công của hãng Walt Disney khởi nguồn từ hai nhân vật hoạt hình Chuột Mickey và Vịt Donald, sau đó là bộ phim hoạt hình Nàng Bạch Tuyết và bảy chú lùn và Chú nai Bambi, hai bộ phim hoạt hình này đều gây được ấn tượng rất sâu sắc với người xem. Sau khi đạt được thành công này, Walt Disney cùng với hãng phim Disney bắt đầu bước vào thời kì hoàng kim.*

Vào năm 1950, hãng Walt Disney cho ra đời bộ phim Cinderella, bài hát chủ đề được chọn cho bộ phim - A dream is a wish your heart makes (Ước mơ là điều ước của trái tim bạn) đã được coi là bài hát cầu nguyện hòa bình cho nhân loại; sau đó, hãng Disney tiếp tục cho ra mắt bộ phim Alice lạc vào xứ sở thần tiên và Peter Pan. Bộ phim Lady and the tramp (Tiểu thư và chàng lang thang) (năm 1955) đã lần đầu tiên chuyển bối cảnh phim từ vương quốc cổ tích sang thế giới hiện đại. Trong suốt 10 năm từ 1950 đến 1960, hãng Walt Disney đã chuyển thể rất nhiều câu chuyện cổ tích thành phim hoạt hình, dù nhân vật chính là công chúa, hoàng tử như bộ phim Người đẹp ngủ trong rừng hay là động vật như trong 101 chú chó đốm, hay là cải biên từ một truyền thuyết lịch sử như phim Sword in the Stone (Thanh kiếm trong đá)... thì chúng cũng đều thể hiện được tính đa dạng trong các sản phẩm của Walt Disney.

Trong thời kì hoàng kim này, Walt Disney đã cho ra mắt những bộ phim do người thật đóng và rất nhiều phim tài liệu về các loài động vật. Năm 1950, bộ phim Treasure Island (Đảo châu báu) là sản phẩm đầu tiên hoàn toàn do các diễn viên thật thủ vai của Disney. Cũng từ đó, hãng Disney trở thành khách mời thường xuyên của các lễ trao giải tượng vàng Oscar. Sau đó là sự xuất hiện của bộ phim kết hợp cả người thật và các nhân vật hoạt hình có tên Mary Poppins, nhận được 13 đề cử giải Oscar trong đó có 5 hạng mục giành được tượng vàng, tiêu biểu là giải Oscar dành cho nữ diễn viên chính xuất sắc nhất - Julie Andrews, bộ phim này cũng trở thành một trong những tác phẩm kinh điển của hãng.

Trong 10 năm này, Walt Disney còn mở rộng Vương quốc giải trí của mình ra cả lĩnh vực kinh doanh công viên vui chơi giải trí. Năm 1955, công viên Disney ở Los Angeles chính thức mở cửa, đây là công viên theo chủ đề có ý nghĩa hiện đại đầu tiên trên thế giới, hàng năm đều đạt được mức lợi nhuận khổng lồ.

Tuy Walt Disney không làm việc trong lĩnh vực bán hàng công nghệ điện tử, nhưng ông cũng có con mắt lựa chọn sản phẩm rất tinh tường giống như Steve Jobs, chính vì là người lựa chọn sản phẩm vĩ đại và đặc biệt như vậy

nên họ mới xây dựng được “Vương triều Walt Disney” trong lĩnh vực giải trí, điện ảnh và “đế quốc Apple” trong lĩnh vực công nghệ điện tử như vậy.

Sự thành công của một doanh nghiệp không thể tách rời khỏi người lựa chọn sản phẩm ưu tú, ngay cả một công ty lớn khi thiếu đi người lựa chọn sản phẩm phù hợp thì cũng sẽ gặp phải nguy cơ tiềm tàng. Ví dụ, khi Bill Gates ra đi, công ty Microsoft đã mất đi người lựa chọn sản phẩm và bị tụt dốc rõ rệt. Đây là lời cảnh tỉnh cho những doanh nghiệp lâu năm và cũng là sự kì vọng dành cho những nhà sáng chế mới.

## NHÂN VIÊN SÁNG TẠO SẢN PHẨM MỚI LÀ ĐỘNG LỰC CỦA DOANH NGHIỆP CHỨ KHÔNG PHẢI LÀ NHÂN VIÊN BÁN HÀNG

*Những nhà sáng chế tham gia vào công việc chế tạo dòng máy tính Macintosh chính là động lực phát triển của Macintosh<sup>(1)</sup>. Công ty chúng tôi luôn khuyến khích họ tự do phát huy tài năng và dọn dẹp những chướng ngại vật có thể ảnh hưởng đến họ.*

Steve Jobs

Jobs luôn kiên trì tuân theo quan điểm: Sự phát triển và tiền đồ của một doanh nghiệp nên nằm trong tay những nhân viên sáng tạo sản phẩm, thay vì nhân viên kinh doanh. Quan điểm này có vẻ rất khác với suy nghĩ của nhiều người làm kinh doanh khác.

Theo lẽ thường, một doanh nghiệp không thể không quan tâm đến việc kinh doanh, đồng thời cũng dựa vào kinh doanh để quyết định phương hướng phát triển của doanh nghiệp. Có thể nói là kinh doanh quyết định vận mệnh của doanh nghiệp. Do đó, nhân viên kinh doanh luôn có được vị trí cao nhất trong công ty. Tuy nhiên, Jobs đã dùng thành công của chính mình để chứng minh rằng nhân viên sáng tạo sản phẩm mới là “vị vua” của doanh nghiệp.



Năm 1996, Steve Jobs đã sản xuất thành công bộ phim hoạt hình Toy Story (Câu chuyện đồ chơi) và trở nên nổi tiếng, giá trị tài sản cá nhân của ông tăng lên 100 triệu USD. Nhưng hãng Apple đã quay lưng lại với Jobs trước đây thì lại đang đứng bên bờ vực phá sản. Năm đó, nhìn cảnh Apple gặp nạn, Jobs đã trở lại và lãnh đạo hãng. Trong khoảng thời gian một năm ngắn ngủi, Apple đã cho ra đời iMac. Có thể nói, iMac đã đánh dấu sự hồi sinh của Apple. Đó là một thiết kế thống nhất và đặc biệt hoàn toàn phù hợp với ý tưởng thiết kế ban đầu của Macintosh, hơn nữa, iMac cũng là chiếc máy tính đầu tiên dùng đĩa CD-ROM thay cho đĩa mềm Floopy. Về ngoài tuyệt đẹp của iMac đã cho người dùng nhìn thấy hi vọng mới. iMac trở thành đề tài nóng hổi nhất thời bấy giờ và giành được ngôi vị “Máy tính tốt nhất năm 1998” do tạp chí The Times bình chọn. iMac đã lấy lại danh tiếng và thương hiệu đang bị đe dọa cho Apple.

Tuy nhiên, khi Jobs quyết định quay trở lại Apple, không ai tin rằng Apple sẽ hồi sinh. Năm 1997, cựu giám đốc công nghệ của Microsoft - ông Nathan Myhrvold đã thở dài trước sự xuống dốc của Apple: “Ở thời điểm quan trọng nhất, có lẽ là 5 năm trước, Apple đã không muốn bỏ thời gian, công sức, ý tưởng và tiền bạc vào việc tạo ra một sản phẩm mới. Apple vốn là một công ty chuyên về cả phần mềm lẫn phần cứng và rất giàu sức sáng tạo, họ đã thay đổi cách cả thế giới sử dụng máy tính, vậy mà thời đại của Apple đã hết rồi.” Nhưng thực tế đã chứng minh lời tiên đoán của Nathan Myhrvold là sai, sự trở lại của Steve Jobs đã cứu được Apple.

Đối với những vấn đề đang tồn tại của Apple, Jobs đều có những nhận thức rất sâu sắc. Ông cho rằng, trong những năm mình rời khỏi Apple, lợi nhuận của công ty chủ yếu đến từ những người dùng đồ họa vi tính chứ không phải từ những sản phẩm mới mang tính sáng tạo, điều này là vô cùng nguy hiểm. Con tàu khổng lồ Apple nếu chỉ dựa vào sự chèo chống của những nhân viên kinh doanh thì sớm muộn gì cũng sẽ bị đắm.

Những doanh nghiệp mới thành lập sẽ chú trọng đến vấn đề sáng tạo sản phẩm, sau đó cùng với sự phát triển của doanh nghiệp và sự khẳng định vị trí trong ngành, những nhân viên kinh doanh sẽ dần dần trở thành trụ cột của

công ty và thay thế vị trí của những nhân viên sáng tạo sản phẩm. Trong một khoảng thời gian nhất định, lợi nhuận của công ty có thể được nâng lên mức cao nhất, nhưng về lâu về dài thì tình trạng này chẳng khác nào “tát cạn ao để bắt cá”. Việc có tiếp tục cho ra đời được những sản phẩm mới hay không mới quyết định tương lai của doanh nghiệp. Khi một doanh nghiệp không vận hành nhờ đội ngũ nhân viên sản xuất mà chỉ dựa vào đội ngũ bán hàng thì khó có thể tránh khỏi sự sụp đổ.

Hơn nữa, sự thành công vang dội sau này của Jobs đã chứng minh cho quan điểm này của ông. Từ iPod, iPhone đến iPad, tất cả đều là những tác phẩm công nghệ tinh xảo và hoàn mỹ, được người tiêu dùng đón nhận nồng nhiệt. Những sản phẩm mang đầy tính sáng tạo, thiết kế đẹp mắt và thân thiện với người sử dụng này đã giúp Apple phát triển và đạt được thành tựu huy hoàng.

## ĐỊNH VỊ BẢN THÂN BẰNG CÂU HỎI: “TẠI SAO TÔI PHẢI LÀM?”

*Chúng tôi không nghiên cứu thị trường mà chỉ muốn tạo ra những sản phẩm vĩ đại.*

Steve Jobs

Làm thế nào để định vị bản thân, đó là điều rất quan trọng đối với một doanh nghiệp. Jobs đã tạo cho Apple một phương pháp định vị rất đặc biệt. Trong khi hầu hết các công ty đều đặt ra cho mình câu hỏi “Tôi làm ra thứ gì?”, ví dụ như công ty máy tính thì định vị: tôi bán máy tính; công ty sản xuất bánh kẹo thì định vị: tôi bán bánh kẹo. Kết quả là tất cả đều biến thành công ty “bán hàng”. Nhưng Apple lại dùng câu hỏi “Vì sao tôi phải làm” để định vị chính mình. Ví dụ: Tại sao Apple lại sản xuất điện thoại di động iPhone? Vì Jobs biết khách hàng sẽ yêu thích nó và họ cần có nó, ông đã mang đến sức hấp dẫn đặc biệt khác với tất cả các sản phẩm khác cùng loại cho iPhone. Hơn nữa, ông đã biến những đặc điểm khác người đó thành một

ý niệm được người khác đồng tình. Kết quả, Apple trở thành một “công ty bán ý niệm”.

Phương thức định vị “Vì sao tôi phải làm” đã mang đến sức mạnh to lớn cho Apple. Là một thương hiệu máy tính, Apple đã định hướng lại toàn bộ ngành máy tính cá nhân. Là một công ty chuyên về thiết bị điện tử cầm tay, Apple đã thách thức những gã khổng lồ có thâm niên như Sony hay Philips. Là một hãng điện thoại di động, Apple đã khiến các hãng điện thoại di động khác phải xem lại nghiệp vụ của mình, như Nokia hay Motorola. Apple đã xâm nhập (thậm chí có thể nói là thống lĩnh) nhiều lĩnh vực khác nhau, việc làm này còn có thể coi là sự thách thức với khái niệm “hãng máy tính” vốn có của nó. Năm 2007, Apple thay đổi tên gọi của mình, từ Công ty Máy tính Apple (Apple Computer, Inc.) thành Công ty Apple (Apple Inc.). Tóm lại, dù cho Apple cho ra đời sản phẩm nào thì chúng ta cũng có lí do để sản phẩm đó tồn tại.

Tuy nhiên, đối với những đối thủ cạnh tranh của Apple thì không như thế, bởi họ cũng biết được mình đang làm “vì cái gì”. Đó cũng là lí do quan trọng giúp họ trở thành những tập đoàn lớn với số vốn lên đến hàng tỉ USD. Tuy nhiên hiện nay, dường như nhiều công ty đó đã chuyển sang định vị mình bằng câu hỏi “Tôi làm cái gì”. Tuy chỉ là một sự thay đổi nhỏ nhưng lại có ảnh hưởng rất lớn tới giá cả, chất lượng, dịch vụ, đặc tính sản phẩm... biến những yếu tố đó trở thành động lực khiến khách hàng tìm đến với sản phẩm của họ. Một khi doanh nghiệp bị cuốn vào vòng xoáy cạnh tranh giá cả, chất lượng, dịch vụ và đặc tính sản phẩm thì họ sẽ khó có thể trở nên khác biệt, cũng không thể dựa vào những nhân tố đó để có được sự trung thành của khách hàng. Hơn nữa, việc “chạy đua” này rất tốn kém, mỗi ngày thức dậy, nghĩ tới việc phải cạnh tranh với các đối thủ trên những phương diện này cũng đủ là một áp lực quá lớn rồi. Chính vì thế, biết được “vì sao” mới thật sự là điều quan trọng, nó sẽ giúp một doanh nghiệp đạt được thành công lâu dài mà không bị cuốn vào mớ hỗn độn giành giật thị phần với kẻ khác.

Còn với những công ty vẫn còn đang loay hoay trước câu hỏi về sự khác biệt hóa, thì dường như họ có làm gì, làm thế nào đi nữa cũng vẫn khó có thể tạo ra sự khác biệt với những thương hiệu khác. Càng đáng buồn hơn là nó sẽ tạo ra một vòng tuần hoàn ác tính. Người tiêu dùng càng có định kiến là doanh nghiệp không có sự khác biệt thì họ lại càng bị cuốn sâu vào vòng xoáy “làm cái gì” và “làm như thế nào”, trong khi những công ty đã biết “vì sao làm” thì lại không bao giờ phải bận tâm về điều đó. Ví dụ như Apple, luôn cho rằng mình là công ty khác biệt so với những công ty khác nên không cần phải “thuyết phục” người khác đồng tình với những giá trị của mình. Apple thật sự khác biệt, mọi người đều biết rõ điều đó. Mỗi lời nói, mỗi việc làm đều xuất phát từ câu hỏi “tại sao”. Đó chính là điểm thông minh của Steve Jobs và Apple.

Có người sẽ cho rằng, sự đặc biệt của Apple đến từ năng lực bán hàng. Các chuyên gia bán hàng đều sẽ nói với bạn rằng, Apple bán “phong cách sống”. Quan điểm này cũng có sự hợp lí nhất định, nhưng tại sao các chuyên gia bán hàng đó lại không thể giúp các công ty khác đạt được thành công lớn và lâu dài như Apple? Khái niệm “Phong cách sống” ở đây là để chỉ một sự công nhận, chứng minh rằng một số đối tượng có phong cách sống đặc biệt sẽ lựa chọn Apple và hòa nhập nó vào cuộc sống của mình. Bản thân Apple không tạo ra phong cách sống này, cũng không bán nó. Những người có phong cách sống đặc biệt đó cũng sẽ bị những sản phẩm khác thu hút, Apple chỉ là một trong số đó mà thôi. Trong cuộc sống hàng ngày, những người đó luôn lựa chọn một sản phẩm hoặc một thương hiệu cố định nào đó, nhìn từ góc độ khác, chúng ta có thể thông qua những sản phẩm đó để biết họ là người như thế nào. Cách họ chọn sản phẩm cũng thể hiện được lí do “tại sao”. Chỉ là do câu hỏi “tại sao” của Apple đã quá rõ ràng nên những người đồng cảm với ý niệm của nó mới bị thu hút. Cũng giống như việc xe của hãng Harley rất có sức hút với những người có tính khoa trương và yêu thích những món đồ xa xỉ, còn thương hiệu Louis Vuitton thì hấp dẫn các tín đồ mê thời trang và theo đuổi đẳng cấp, phải có phong cách sống trước thì mới định hình phong cách mua hàng được. Những sản phẩm khác biệt và thời thượng của Apple chính là lí do thu hút được những người mua hàng.

Có thể nhiều người cho rằng, lí do chính khiến Apple được yêu thích như vậy là bởi chất lượng sản phẩm. Chất lượng tốt đương nhiên là rất quan trọng. Cho dù câu hỏi “tại sao” có rõ ràng đến đâu chẳng nữa mà sản phẩm không ra gì thì cũng không có ý nghĩa gì cả. Nhưng người tiêu dùng cũng không nhất thiết phải sở hữu sản phẩm tốt nhất bằng được, vì “tốt” hay “tốt nhất” cũng chỉ là khái niệm tương đối mà thôi. Thật ra, Apple quan tâm nhiều hơn đến sự trải nghiệm của khách hàng. Apple sở hữu rất nhiều công nghệ mà các công ty khác cũng có, chỉ khác nhau ở chỗ, đối với sản phẩm của Apple, khách hàng sẽ cảm thấy thuận tiện hơn. Tóm lại, nếu không làm rõ vấn đề “tại sao” trước thì đối với người đưa ra chiến lược, sự so sánh này cũng không có giá trị gì. Chỉ khi kiên trì tìm kiếm câu trả lời cho câu hỏi “Vì sao tôi phải làm” thì các doanh nghiệp mới có được sự lựa chọn sáng suốt và hiệu quả.

## HƯỚNG THÀNH CÔNG CỦA SẢN PHẨM: TUYỆT PHẨM ĐỘC ĐÁO

*Hiện nay, rất nhiều đối thủ đang bắt chước theo chúng ta, nhưng chúng ta vẫn có thể bỏ xa bọn họ. Máy tính của Apple lại một lần nữa dẫn đầu xu thế toàn ngành, hơn nữa, trong tình hình này, chúng ta lại càng hăng say làm việc hơn.*

Steve Jobs

Việc Apple đạt được thành công lớn có liên quan chặt chẽ tới những tuyệt phẩm độc đáo của họ. Mỗi sản phẩm mà Apple tung ra đều nổi bật hơn so với các sản phẩm khác cùng loại và đều mang đậm dấu ấn của Steve Jobs. Từ iMac, iPod, Macbook Air, iPhone đến iPad, tất cả đều gắn liền với sự sáng tạo của Jobs.

*Năm 1999, Apple cho ra đời thế hệ iMac thứ hai với năm màu đỏ, vàng, xanh lam, xanh lục và tím. Giao diện của iMac vô cùng đẹp mắt, ngay cả*

*Jobs cũng phải nhận xét rằng: “Giao diện của sản phẩm đẹp thế này, bảo sao người dùng không thể không dùng thử nó.”*

*Trong khi thị trường đang tràn ngập các loại máy nghe nhạc đủ màu sắc và kiểu dáng khác nhau thì Jobs lại đi ngược lại với trào lưu, ra mắt sản phẩm iPod với một màu trắng đơn thuần và mong manh, chỉ mỏng bằng một tấm thẻ. Vậy mà chiếc iPod đó lại trở thành tâm điểm nổi bật nhất khi đứng cùng những sản phẩm có vẻ ngoài rất “cool” của các hãng khác.*

*Năm 2007, Jobs cho ra đời sản phẩm iPhone đầu tiên, chỉ có một nút bấm duy nhất, toàn bộ các thao tác còn lại đều được thực hiện trên màn hình cảm ứng và tuyên bố: “Đây là chiếc điện thoại di động khiến bạn vừa nhìn thấy đã mê.”*

*Năm 2008, Jobs lại cho ra mắt sản phẩm Macbook Air, nhỏ gọn đến mức có thể đựng vừa trong một chiếc túi da, khiến cho thị trường lập tức lên cơn sốt. Có thể nói, Apple đã đặt ra một định nghĩa mới về kiểu dáng của một chiếc máy tính xách tay.*

*Năm 2010, iPad ra đời, sự sáng tạo của Jobs lại một lần nữa khiến người đời kinh ngạc, thì ra máy tính có thể thu gọn lại thành một tấm bảng mà không cần đến cả bàn phím lẫn chuột.*

Đây là thời đại mà con người tìm kiếm giá trị bản thân mình. “Cá tính riêng” là thứ mà ai cũng hướng đến, một sản phẩm không có cá tính chắc chắn sẽ không được thị trường đón nhận nồng nhiệt. Về phương diện công nghệ thì thật sự Microsoft và Dell cũng ngang ngửa, thậm chí là có phần nhỉnh hơn Apple, nhưng nếu xét trên phương diện cá tính riêng thì chỉ có những sản phẩm đầy sáng tạo và khác biệt của Apple mới được mọi người sẵn đón một cách điên cuồng như vậy. Đó chính là lí do khiến cho một người luôn cố gắng theo đuổi sự hoàn mỹ và đẳng cấp như Steve Jobs đạt được thành công lớn. Trên thế giới này, có rất nhiều người muốn trở nên nổi bật nhờ sự khác biệt và đẳng cấp, việc lựa chọn sử dụng sản phẩm của Apple chắc chắn là một phương án không tồi.

Về chuyện yêu cầu khắc khe của Steve Jobs, John Sculley – cựu CEO của Apple từng nhận xét: “Vì Jobs có một phương pháp thiết kế đúng đắn nên trong suốt 25 năm nay, anh ấy có thể tóm gọn lại phương thức thiết kế trải nghiệm cho khách hàng chỉ trong một vài điểm. Nhìn vào hệ thống của Apple, chúng ta không bao giờ thấy họ thỏa hiệp và cũng không nhìn vào những sản phẩm điện tử của các hãng khác, mà họ luôn tự so sánh với những gì chính mình làm ra. Jobs coi sản phẩm của mình như một viên ngọc hoàn mỹ nhất. Những tiêu chuẩn đó của Jobs người khác không thể nào nghĩ ra được. Nhiều người chỉ biết cải tiến sản phẩm một cách máy móc, ví dụ như máy nghe nhạc MP3. Còn nhớ khi Jobs mới cho ra đời iPod để cạnh tranh với máy nghe nhạc MP3, trên thị trường lúc ấy đã có hàng ngàn loại MP3, nhưng có ai nhớ được kiểu dáng của chúng như thế nào không? Chính những tuyệt phẩm độc đáo đã giúp Apple nổi bật trước các đối thủ, trở thành “con cưng” trên thị trường.

Ngoài ra, cùng lúc với việc tạo ra những tuyệt phẩm của mình, Jobs cũng không quên hạ thấp đối thủ cạnh tranh – hãng Microsoft. Ông từng phát biểu: “Vấn đề lớn nhất của Microsoft hiện nay chính là thiếu đẳng cấp, thậm chí có thể nói là họ chẳng có chút đẳng cấp nào cả. Ý tôi muốn nói là họ chưa bao giờ thực sự dành tâm huyết vào sáng tạo và cũng không tạo ra được văn hóa sản phẩm cho mình. Tôi rất thất vọng, nhưng không phải là vì Microsoft đã đạt được thành công - tôi không hề để tâm đến chuyện đó, bởi họ có thể thành công ắt phải có nguyên nhân riêng của họ. Điều khiến tôi thất vọng chính là ở chỗ, sản phẩm của họ chỉ là những thứ có chất lượng hạng ba mà thôi.”

Đối với những sản phẩm ưu việt thì chất lượng phản ánh sự sáng tạo, cao hơn nữa là một sự thể hiện đẳng cấp. Có lẽ Jobs đã hơi quá lời khi chê bai Microsoft như vậy, nhưng quả thật, ông đã nêu ra được sự khác biệt lớn nhất giữa các sản phẩm của Apple và Microsoft.



# CÔNG NGHỆ VÀ NGHỆ THUẬT CẦN ĐƯỢC KẾT HỢP MỘT CÁCH HOÀN HẢO

*Apple biến những công nghệ phức tạp thành đơn giản. Mục tiêu của chúng tôi là giúp công nghệ kỹ thuật đến gần hơn với con người.*

Steve Jobs

Trên thế giới hiện nay, có lẽ Steve Jobs là một trong số rất ít người có thể kết hợp công nghệ và nghệ thuật với nhau một cách hoàn hảo. Jobs đã vận dụng nghệ thuật để biến máy tính – từ một thứ sản phẩm công nghệ cao đầy phức tạp – trở thành một thứ công cụ vừa đẹp đẽ lại vừa thú vị. Ông đã mang những sáng tạo khoa học kỹ thuật công nghệ cao - giống như những tác phẩm nghệ thuật - ra khỏi phòng thí nghiệm để len lỏi vào từng gia đình, đến tay người tiêu dùng, giúp mọi người có thể cảm nhận được niềm vui khi sử dụng một sản phẩm công nghệ cao kết hợp với mỹ học. Jobs cho rằng, sáng tạo kỹ thuật và sáng tạo nghệ thuật cũng giống như lòng bàn tay và mu bàn tay, là một thể thống nhất.

Khi phóng viên của tạp chí Time hỏi S.Jobs về sự khác biệt giữa nghệ thuật và công nghệ, ông đã trả lời: “Tôi chưa từng nghĩ rằng nghệ thuật và công nghệ là hai lĩnh vực tách rời nhau. Leonardo da Vinci là một nghệ sĩ nhưng đồng thời cũng là một nhà khoa học vĩ đại. Thậm chí, 10 chuyên gia về tin học mà tôi biết đồng thời cũng đều là những nhạc sĩ rất có tài. Họ là những người rất tài giỏi và đều đồng ý rằng, âm nhạc là một phần rất quan trọng trong cuộc sống của họ. Tôi không cho rằng những người tài giỏi nhất trong một lĩnh vực nào đó chỉ nên coi mình như một cành cây riêng lẻ trên một thân cây tươi tốt, um tùm, mà chúng ta nên kết hợp tất cả lại với nhau. Tiến sĩ Edwin Land của Polaroid đã từng nói: ‘Tôi hi vọng Polaroid có thể trở thành giao điểm giữa nghệ thuật và khoa học.’ Tôi chưa từng quên câu nói này của ông. Tôi cho rằng điều này hoàn toàn có thể thực hiện được, hi vọng sẽ có nhiều người thử nghiệm nó.”

Jobs đã từng nói như vậy, và ông cũng đã làm như thế thật. Ông đã nỗ lực để Apple có thể trở thành “giao điểm giữa nghệ thuật và khoa học”. Trên thực tế, bí mật trong chiến lược của Apple chính là tạo ra các sản phẩm có tính nghệ thuật thông qua công nghệ cao. Ví dụ, trên vỏ ngoài của iPod có một lớp nhựa co-molding, nhìn bằng mắt thường sẽ tạo ra cảm giác có chiều sâu, mang lại cảm nhận nghệ thuật cho người dùng. Nhưng nếu sản xuất đại trà thì chi phí sẽ rất cao. Để hiện thực hóa điều này, đội ngũ nhân viên dưới sự chỉ đạo của nhà thiết kế Jonathan Ive đã dồn vào đó rất nhiều tâm huyết, thậm chí họ còn hợp tác và trao đổi rất chặt chẽ với các kỹ sư, nhân viên bán hàng và cả nhà máy sản xuất ở châu Á. Từ đó có thể thấy, họ không chỉ là những nhà thiết kế đơn thuần mà còn là những nhà sáng chế đi đầu trong việc dùng nguyên liệu mới và quy trình sản xuất mới. Chính sức sáng tạo không ngừng của S.Jobs và đồng nghiệp đã giúp cho các sản phẩm của Apple chứa đựng sức hấp dẫn cả về công nghệ lẫn nghệ thuật.

Thiên hướng nghệ thuật của Jobs đã được bồi dưỡng ngay từ khi ông còn nhỏ. Các trường tiểu học ở Mỹ rất chú trọng dạy các môn âm nhạc và mỹ thuật, đó cũng là nơi nuôi dưỡng năng lực nghệ thuật của ông. Năm 2005, trong lễ tốt nghiệp tại trường Đại học Stanford, Jobs đã kể lại ba câu chuyện có ảnh hưởng đến sự trưởng thành và thành công của ông, chỉ 6 tháng sau khi bắt đầu chương trình học Đại học, Jobs đã xin nghỉ học và tham gia một lớp luyện viết chữ đẹp, học cách thay đổi khoảng cách giữa các nét trong một chữ cái và làm cách nào để có được những bản in đẹp nhất. Ông nói: “Những tinh hoa tuyệt mỹ, thắm đậm chất cổ điển và nghệ thuật đó không thể có được trong khoa học, tôi cảm thấy nghệ thuật quả thực rất cuốn hút.” Không những thế, ở các thành phố lớn của Mỹ, đặc biệt là những khu vực tập trung các công ty lớn đều không thiếu các dàn nhạc giao hưởng, vũ đoàn ba-lê, nhà hát... Nếu không có đời sống nghệ thuật phong phú như vậy thì làm sao nước Mỹ có thể là nơi tọa lạc của 500 công ty hàng đầu thế giới được chứ. Đó là bởi vì có nhiều nhà quản lý cấp cao rất quan tâm đến việc thưởng thức nghệ thuật. Những nơi đó cũng giống như sân golf, vừa là nơi giải trí vừa là chỗ thực hiện các hoạt động xã giao. Đó chính là không gian nghệ thuật của Jobs.

Năm 1985, do mâu thuẫn với John Sculley - CEO của Apple nên S.Jobs bị buộc phải rời khỏi hãng này. Sau đó ông dẫn thân vào ngành giải trí, đầu tư vào xưởng phim hoạt hình Pixar (năm 1986), điều này đã giúp Jobs tích lũy được nhiều kinh nghiệm phong phú về nghệ thuật, đặt nền móng cơ bản cho những sáng tạo nghệ thuật sau khi quay lại Apple.

Sau khi trở về Apple, Jobs đã vận dụng những kinh nghiệm về nghệ thuật của mình vào việc thiết kế và chọn lọc sản phẩm, giúp sản phẩm của Apple càng giàu tính sáng tạo và sức quyến rũ hơn.

Ngoài ra, Jobs luôn coi các kỹ sư của mình là những nghệ sĩ. Nếu bạn mở thân máy tính Mac thời kì đầu ra, sẽ thấy mặt sau thân máy có những chữ kí khắc nổi, đó chính là sáng kiến của Jobs. Ông và những nhân viên trong nhóm chế tạo Mac đã kí tên mình ra giấy, sau đó in chữ kí đó lên mặt trong của vỏ sau máy tính Mac bằng phương pháp hóa học. Quan tâm đến cả phần trang trí bên trong của các thiết kế như vậy e rằng chỉ có những nhà thiết kế đầy óc sáng tạo và nghệ thuật mới làm được.

## PHẢI DỒN CẢ TRÁI TIM VÀ TÂM HỒN VÀO SẢN PHẨM THÌ MỚI CÓ THỂ TẠO RA MỘT THIẾT KẾ VĨ ĐẠI

*Đối với tôi thì từ “thiết kế” không có hàm nghĩa sâu xa nào cả. Thiết kế là linh hồn của một sản phẩm, cuối cùng được biểu hiện ra qua lớp vỏ bề ngoài.*

Steve Jobs

Tại Apple, Jobs lại đưa công việc thiết kế sản phẩm lên vị trí cao nhất. Ông cho rằng, cần phải dồn hết tất cả tâm huyết vào việc thiết kế sản phẩm, cũng như phải có sự kết nối cả tâm hồn và trái tim với sản phẩm đó.

Jobs từng nói: “Thiết kế là một từ rất thú vị. Đa đa số mọi người cho rằng, việc thiết kế sản phẩm chỉ liên quan tới hình dáng và cảm giác của sản

phẩm, nhưng thật ra, khi thiết kế sản phẩm phải cân nhắc đến chức năng đầu tiên. Thiết kế của máy tính Mac không chỉ nằm ở hình dáng bề ngoài của nó, mặc dù đó là yếu tố chủ đạo cấu thành nên sản phẩm. Điều quan trọng hơn cả yếu tố ngoại hình đó là sản phẩm sẽ vận hành như thế nào. Nếu thật sự muốn thiết kế ra một sản phẩm tốt thì bạn phải hiểu rõ về nó và phải có sự tính toán kỹ càng. Chỉ khi bạn dồn hết tâm huyết vào việc đó thì mới có thể làm tốt được, phải nắm kỹ nắm lòng chứ không được hời hợt. Vậy mà nhiều người lại không hiểu được điều đó.”

Thật ra, cũng chính vì nhiều người không làm được điều đó nên số lượng sản phẩm được người dùng thực sự yêu thích là rất ít. Ngược lại, Apple đã đầu tư rất nhiều vào phương diện này nên các sản phẩm của hãng mới có thể làm mưa làm gió khắp thế giới.

Jobs không chỉ là một nhà lãnh đạo vĩ đại mà còn là một nhà thiết kế tài giỏi. Ông có trong tay tới 313 tấm bằng sáng chế, trong số ấy, ông là nhà sáng chế chính của hơn 10% số bằng. Về cơ bản, tất cả đều là bằng sáng chế về thiết kế, từ máy nghe nhạc MP3 đến thiết bị sạc điện, thậm chí là cả cầu thang trong cửa hàng Apple, nói chung là tất cả mọi thứ. Đối với một người chưa từng được đào tạo chính quy về thiết kế hay công nghệ thì đây đã có thể coi là thành tích rất đáng nể, huống hồ ông còn là quản lý cấp cao nhất của một hãng hàng đầu thế giới (số lượng bằng sáng chế của ông khiến cho những người đồng cấp khác phải thấy xấu hổ, thậm chí có thể sánh ngang với các công ty chuyên về thiết kế công nghệ).

Cách mà S.Jobs lãnh đạo công ty của mình cũng vô cùng đặc biệt. Đối với nhiều công ty, khâu thiết kế được dẫn dắt bởi công nghệ và kỹ thuật, các kỹ sư sẽ quyết định quy cách và yêu cầu đối với sản phẩm, sau đó, các nhân viên thiết kế sẽ căn cứ vào đó để thiết kế vỏ ngoài và hình dáng sản phẩm. Nhưng với S.Jobs thì quy trình này lại hoàn toàn khác biệt. Khi Apple mới được thành lập, ông đã định hình kiểu dáng của Mac trước rồi các kỹ sư mới căn cứ vào đó để thiết kế bo mạch chủ và linh kiện.

Hơn nữa, ông còn yêu cầu là thiết kế phải đạt mức tuyệt hảo, nếu không thì sẽ rất khó để lấy được trái tim của người tiêu dùng.

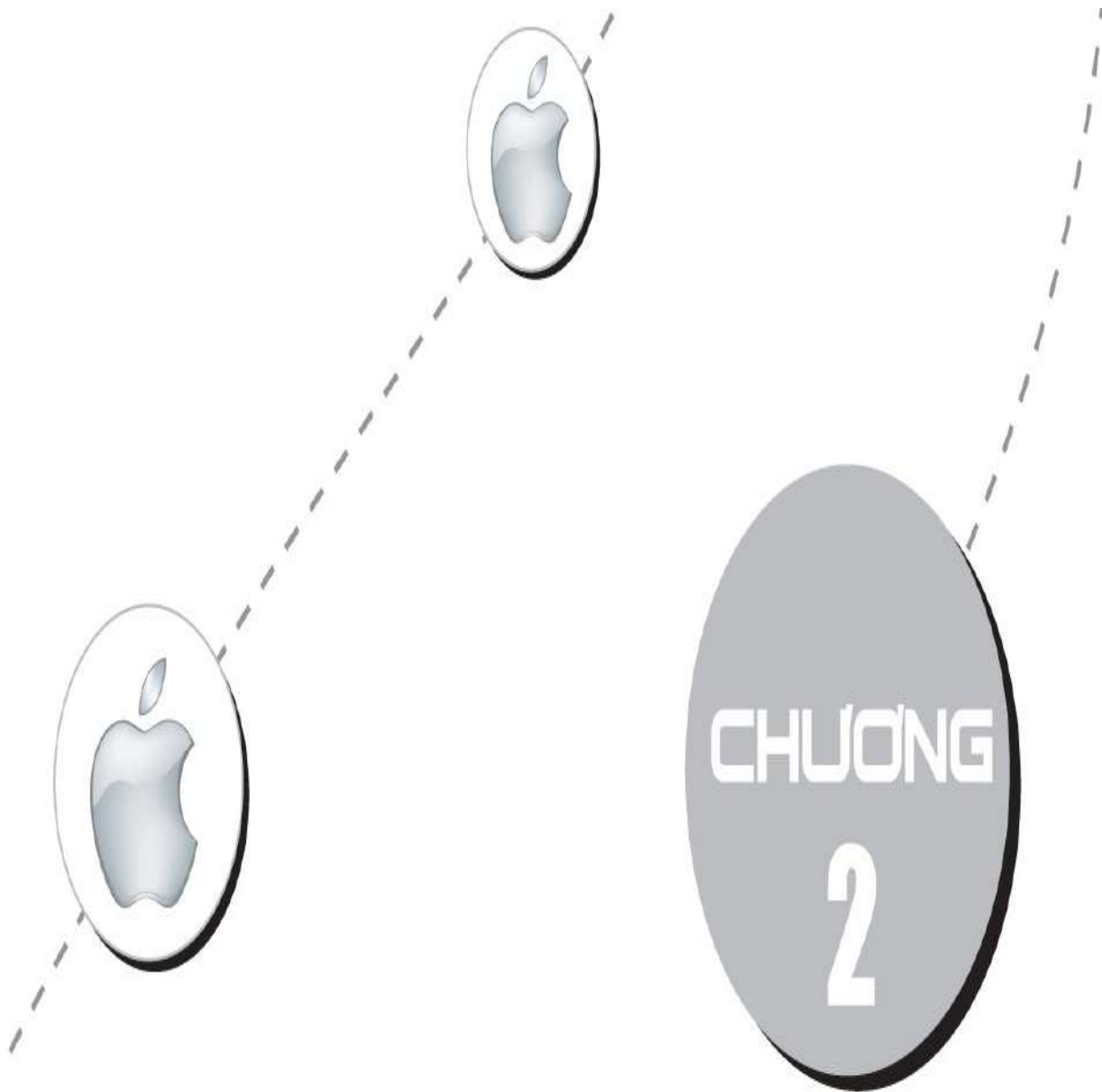
Vào những năm 80 của thế kỉ 20, một hôm, Jobs mang theo một cuốn danh bạ điện thoại vào phòng họp thiết kế, vút quyển sổ lên bàn và nói: “Đây là kích thước lớn nhất mà Mac được phép đạt đến. Không được làm to hơn nữa, nếu không khách hàng sẽ không chấp nhận được.” Lời nói này của Jobs đã làm những người có mặt trong hội trường kinh ngạc, việc thu nhỏ một chiếc máy tính lại chỉ bằng một nửa so với kích thước thông thường, đúng là chỉ có trong truyện Nghìn lẻ một đêm. Vậy mà câu chuyện đó không những có thể trở thành sự thật, mà khi Mac ra đời, nó còn gây nên một cơn chấn động mạnh mẽ cho toàn thế giới.

Đối với bản thân Jobs, việc thiết kế không chỉ là quan tâm tới vẻ bề ngoài, sử dụng màu sắc hay các chi tiết tạo phong cách, mà quan trọng hơn, thiết kế phải chú trọng đến tính năng của sản phẩm, hay nói cách khác là cách sử dụng sản phẩm đó. Ví dụ, trong ba năm thiết kế Mac, từ thân máy đến bàn phím đều được các chuyên gia trong nhóm thiết kế cải tiến và sửa chữa không biết bao nhiêu lần cho đến khi trở nên hoàn hảo mới thôi. Jobs thậm chí còn dùng cả “phương thức làm việc của người nghệ sĩ vĩ đại” để cổ vũ các đồng nghiệp của mình: “Picasso và Matisse phải mất đến mười năm để vẽ nên một tác phẩm, sau đó mới bán được.”

Liên quan đến vấn đề thiết kế sản phẩm, Jobs từng kể lại câu chuyện ông mua máy giặt của Đức:

*Tôi quyết định mua máy giặt của Đức, tuy giá cả không hề rẻ nhưng trong quá trình giặt có thể tiết kiệm nước và bột giặt. Thiết kế của sản phẩm quá thực khiến người dùng không thể không hài lòng. Trong số những sản phẩm mà tôi từng mua, thật sự có quá ít sản phẩm khiến tất cả mọi người trong nhà đều cảm thấy cực kì mãn nguyện như vậy. Nhân viên thiết kế chắc hẳn đã phải quan sát quá trình giặt quần áo một cách rất tỉ mỉ thì mới có thể đưa ra được một bản thiết kế máy giặt tương đối tỉ mỉ như vậy. Từ trước đến nay, đây là sản phẩm công nghệ cao mà tôi hài lòng nhất.*

Rõ ràng những thiết kế tỉ mỉ và những trải nghiệm tốt đẹp đã khiến Jobs bị ấn tượng mạnh mẽ, chính vì thế, triết lý thiết kế máy giặt của người Đức (tức là quan điểm: thiết kế vĩ đại nhất phải là thiết kế gây được ấn tượng mạnh mẽ đối với người dùng, là thời gian, tinh túy và sự đồng cảm về tâm hồn đối với sản phẩm) đã được S.Jobs áp dụng vào việc thiết kế của Apple, tạo ra sự ảnh hưởng mạnh mẽ cho toàn công ty. “Steve luôn có sức ảnh hưởng đối với chúng tôi, thiết kế chính là con đường thành công của chúng tôi” - Giám đốc Marketing của Apple là Philip Schiller đã từng phát biểu như vậy. Câu nói này đã bộc lộ rõ sự tôn sùng dành cho công việc thiết kế và sự khẳng định dành cho Jobs.



## HƠN CẢ LÍ THUYẾT KINH DOANH: Lựa chọn hình thức thương mại chính là lựa chọn tương lai cho doanh nghiệp

Sức mạnh nào đã giúp Apple thoát khỏi bờ vực phá sản và trở thành ngọn cờ đầu trong ngành công nghệ? Sự cạnh tranh giữa các doanh nghiệp ngày



nay, không phải là sự cạnh tranh giữa các sản phẩm mà là giữa các hình thức kinh doanh. Tuy môi trường khách quan của mỗi ngành nghề kinh doanh cơ bản là giống nhau nhưng vẫn có một số doanh nghiệp khác biệt với các doanh nghiệp khác, các doanh nghiệp này thường có lợi nhuận cao hơn nhiều so với lợi nhuận bình quân, bí quyết của họ chính là hình thức kinh doanh ưu việt. Có thể nói, lựa chọn hình thức kinh doanh cũng chính là lựa chọn tương lai cho doanh nghiệp. Không nghi ngờ gì nữa, chính mô hình kinh doanh độc đáo đã mang lại sức sống cho Apple.

## CÔNG THỨC THƯƠNG MẠI NÒNG CỐT CỦA ĐẾ QUỐC APPLE: PHẦN CỨNG + PHẦN MỀM + DỊCH VỤ

*Mọi người chỉ cần mua những bài hát, bản nhạc chất lượng cao qua mạng, sau đó tải lên iTunes chứ không cần phải đến cửa hàng, mua đĩa CD để chuyển thành định dạng MP3 nữa. Điều này đã thay đổi toàn bộ lịch sử ngành sản xuất âm nhạc. Tôi không khoa trương, nhưng đây đúng là một bước ngoặt lớn.*

Steve Jobs

Tháng 4 năm 2010, trong bản báo cáo tài chính quý I năm 2010, Jobs tuyên bố rằng Apple đã bán được hơn 50 triệu chiếc iPhone, số lượt download các ứng dụng trên Appstore đã vượt qua con số 4 tỉ lượt, trong khi iPhone 3G và Appstore mới ra mắt thị trường chưa được hai năm. Lợi nhuận kinh tế khổng lồ và số lượng người dùng đông đảo đã khiến các đối thủ cạnh tranh lũ lượt bắt chước theo Apple, trong đó phải kể tới Android Market của Google, OVI Store của Nokia, shop4apps của Motorola, Samsung Apps của Samsung hay App World của RIM, thậm chí còn có sự “góp vui” của các hãng thương mại khác như Mobile Market của C-Mobile hay Tianyi space của China Telecom nữa. Trong một thời gian ngắn, cả thế giới đã tạo nên

trào lưu học theo Appstore, như Apple đã tuyên bố từ trước: “Học theo Apple thì sống, ngược với Apple thì chết.”

Sự thành công của Apple tạo ra sức ép quá lớn đối với tất cả các đối thủ, và cũng tạo cho họ cơ hội để nhìn lại mình. Tại sao Apple có thể đạt được thành công lớn như vậy? Tại sao họ lại nhận được sự yêu mến của nhiều người dùng đến vậy? Tại sao thương hiệu Apple lại có chỗ đứng vững vàng trong lòng khách hàng đến vậy?

Nhiều người cho rằng, bí quyết thành công của “serie sản phẩm mang chữ i” của Apple nằm ở kiểu dáng đẹp mắt, cũng có người cho rằng thành công lớn nhất nằm ở hệ điều hành và phần mềm của Apple, lại có người cho rằng sức hấp dẫn từ thương hiệu Apple mới là chìa khóa thành công. Còn những chuyên gia đã theo sát từng bước trưởng thành của Apple thì nhận định rằng “không bán phần cứng mà bán dịch vụ” mới chính là mấu chốt thành công của Apple. Thật ra, nguồn lợi nhuận lớn nhất của Apple là từ việc bán phần cứng, nhưng bán phần cứng luôn luôn chỉ là thành phần mang lại lợi nhuận thấp nhất, vì phần cứng chỉ bán được một lần, trong khi nội dung và dịch vụ thì có thể bán vô số lần. Mô hình kinh doanh của Apple có thể tổng kết thành sự kết hợp của ba yếu tố: “phần cứng + phần mềm + dịch vụ”. Mô hình này có tác dụng rất lớn, iPod chính là một ví dụ điển hình.

*Tháng 11 năm 2001, Apple cho ra mắt iPod, sản phẩm này đã tạo ra cho người dùng một quan điểm: chi tiết là yếu tố hàng đầu. Tất nhiên, chỉ chú trọng vào chi tiết không thôi chưa đủ vì Apple không phải là hãng đầu tiên sản xuất MP3. Vào năm 1998, công ty Diamond Multimedia đã cho ra đời sản phẩm Rio MP3, ngoài ra còn có một công ty khác là BestData cũng cho ra đời sản phẩm Cabo6 MP3 vào năm 2000. Chất lượng âm thanh của hai thương hiệu này cũng khá tốt, thiết kế đẹp, thời thượng và tiện lợi khi mang theo người. Vậy iPod dựa vào điểm nào để trở nên nổi bật? Không thể không nhắc tới, đó là iTunes.*

*iTunes là dịch vụ phần mềm mà Apple cho ra mắt vào tháng 1 năm 2001. Ban đầu, nó chỉ là một phần mềm phát nhạc nằm trong máy tính iMac chứ*

không phải là ứng dụng nghe nhạc trực tuyến như hiện nay. Apple nhận thấy khách hàng ngày nay không ngại trả tiền để mua được những bản nhạc yêu thích một cách nhanh chóng và thuận tiện, chứ không nhất thiết phải mất công tìm kiếm trên mạng Internet, giống như vào hiệu bán CD mua đĩa vậy. Chính vì thế, khi iTunes vừa ra đời, Apple đã kí hợp đồng với tất cả các hãng sản xuất âm nhạc lớn ở Mỹ, để người dùng có thể tha hồ mua các bài hát, bản nhạc trên mạng Internet chỉ với giá 0.99 USD cho mỗi tập tin tải về.

Mọi việc chuẩn bị đã hoàn tất, chỉ còn chờ thời điểm phù hợp để phát hành. Năm 2003, khi Apple chính thức cho ra mắt iPod thế hệ thứ 3 cũng là lúc họ tuyên bố ra mắt ứng dụng iTunes, ứng dụng này đã tạo ra thay đổi lớn cho người dùng iPod khiến số lượng iPod bán ra tăng lên nhanh chóng. Có thể nói, nếu không có iTunes thì iPod không thể tạo ra trào lưu cũng như để lại dấu ấn mạnh mẽ như chúng ta đã thấy.

Apple đã kết hợp iPod và iTunes một cách hoàn hảo, tạo ra một mô hình kinh doanh mới: “phần cứng + phần mềm + dịch vụ”. Thứ tạo nên thành công cho iPod không phải là trình phát nhạc được tích hợp sẵn trong máy, cũng không phải là phần mềm mua nhạc iTunes, mà chính là phương án mới để giải quyết vấn đề nghe nhạc trực tuyến. Người dùng có thể tìm bản nhạc họ thích ở mọi lúc mọi nơi thông qua iPod (phần cứng) và iTunes (phần mềm), download nhạc với chi phí rẻ và tiện lợi, được nghe, được nhìn (dịch vụ). Tất cả những trải nghiệm tuyệt vời trên chỉ với giá 0,99 USD tất nhiên đối với người dùng không phải là chuyện khó khăn gì.

Sau khi đạt được thành công lớn với mô hình kinh doanh “phần cứng + phần mềm + dịch vụ”, Apple đã bắt đầu chuyển đổi từ một công ty sản xuất và bán sản phẩm điện tử thành nhà cung cấp phương án giải quyết các vấn đề trong cuộc sống số.

Vào tháng 1 năm 2007, hãng Máy tính Apple (Apple Computer, Inc.) đổi tên thành hãng Apple (Apple Inc.), không còn giới hạn sản phẩm của mình trong phạm vi máy tính và máy nghe nhạc nữa mà bắt đầu tiến quân vào

lĩnh vực viễn thông. Lần tiến quân này đã cho ra đời sản phẩm kỹ thuật số sáng giá và nhỏ gọn mang tên iPhone. Cũng dựa theo công thức “phần cứng + phần mềm + dịch vụ”, sau khi iPhone ra mắt không lâu, Apple bắt đầu nghiên cứu và phát triển kho ứng dụng Appstore, đây là cửa hàng phần mềm trực tuyến với các ứng dụng trên điện thoại chuyên dành cho người dùng iPhone. Không giống với iTunes, Appstore không phải là nền tảng kín cổng cao tường do Apple hoàn toàn kiểm soát mà được xây dựng theo mô hình C2C<sup>(1)</sup>. Bất kì cá nhân hay doanh nghiệp nào có hứng thú với việc nghiên cứu và phát triển phần mềm đều có thể đưa ứng dụng của mình vào kho cho người dùng tải về, Appstore chỉ trợ giúp về mặt kỹ thuật và thúc đẩy bán hàng chứ không đưa ra giới hạn nào, cũng không tham gia vào việc định giá phần mềm. Vậy là người sử dụng iPhone không những có thể được thưởng thức âm nhạc, phim ảnh, giải trí và sử dụng phần mềm thông qua kho download của iPhone (Appstore và iTunes Store) mà còn được trải nghiệm sự thuận tiện và chi phí rẻ như đối với iTunes.

Tháng 1 năm 2010, Apple lại tiếp tục đặt chân vào lĩnh vực xuất bản, cho ra mắt sản phẩm “iPad + iBooks store”; giống như với iPod và iPhone trước đây, mục đích ra đời của iPad là để thay đổi thói quen đọc sách của người tiêu dùng, tạo ra một sự trải nghiệm và thói quen tiêu dùng mới, biến xuất bản công nghệ số và đọc sách số trở thành trào lưu trong tương lai. “iPad + iBooks store” đã tạo nên làn sóng mới, tác động mạnh mẽ tới ngành xuất bản truyền thống, tạo ra lợi ích xã hội và lợi nhuận kinh tế rất lớn.

Nhìn lại lịch sử 10 năm phát triển của “serie sản phẩm mang chữ i”, Apple vẫn luôn giữ vững mô hình kinh doanh “phần cứng + phần mềm + dịch vụ”, giải quyết được rất nhiều vấn đề trong cuộc sống công nghệ của người tiêu dùng. Trên thực tế, đó cũng là hướng phát triển tất yếu trong tương lai. Điều này cũng có nghĩa là, sẽ có ngày càng nhiều doanh nghiệp cung cấp sản phẩm không đơn thuần chỉ là phần cứng cho người dùng, mà sản phẩm đó sẽ phải đáp ứng được yêu cầu của khách hàng theo phương án “phần cứng + phần mềm + dịch vụ”.

# SỰ THĂNG LỢI CỦA CHUỖI DÂY CHUYÊN CÔNG NGHIỆP

*Một người, một bàn, một máy tính, tôi có thể thay đổi cả thế giới, vì sau lưng tôi có chuỗi cung ứng trên toàn thế giới.*

Steve Jobs

iPod, iPhone và iPad đã góp phần quan trọng làm thay đổi bức tranh IT toàn cầu, khẳng định vị trí thống lĩnh của Apple trên thế giới. Nguyên nhân khiến những sản phẩm trên hút khách như vậy, ngoài kiểu dáng đẹp mắt, thiết kế mới lạ và những trải nghiệm tuyệt vời cho người dùng, còn có một yếu tố quan trọng nữa là yếu tố giá cả. iPad là sản phẩm có giá bán lẻ thấp nhất, chỉ 499 USD, iPad 2 có nhiều sự thay đổi về thiết kế vậy mà cũng chỉ có giá bán bằng iPad 1, trái ngược với dự đoán của nhiều người, rẻ hơn ít nhất là 300 USD so với sản phẩm Xoom 10 inch của đối thủ nặng kí Motorola và Galaxy Tab 10 inch của hãng điện tử Hàn Quốc Samsung.

Thiết kế đẹp như mơ và giá cả phải chăng đã khiến các sản phẩm của Apple gây bão trên thị trường, số lượng bán ra cao ngất ngưỡng đã mang lại lợi nhuận khổng lồ. Tại sao iPad và trước đây là iPod, iPhone lại có được ưu thế về giá cả như vậy? Tại sao trong một thời gian ngắn họ có thể tháo nút thắt cổ chai về nghiên cứu, sản xuất và tham gia thị trường? Mấu chốt quan trọng nhất chính là chuỗi dây chuyền công nghiệp của Apple.

Cảm hứng cho “Serie sản phẩm chữ i” của Apple xuất phát từ một ý tưởng vụt sáng của đội ngũ thiết kế, nhưng các nhà máy sản xuất linh kiện và được ủy quyền sản xuất thì lại phân bố ở những quốc gia khác nhau, doanh nghiệp ở các nước đó có ưu thế về kỹ thuật, giá nhân công thấp, giao thông thuận tiện, tài nguyên phong phú. Lấy iPod với chiều dài chỉ bằng một chiếc thẻ tín dụng, còn bề ngang chỉ bằng 2/3 chiếc thẻ tín dụng làm ví dụ, có thể thấy đằng sau Apple có bóng dáng của không ít doanh nghiệp khác nữa.

*iPod tuy nhỏ nhưng lại có đầy đủ các chức năng. Về vấn đề cung ứng linh kiện, iPod tuy nhỏ nhắn nhưng rất chắc chắn, máy giải mã và bảng PCB là do các công ty nổi tiếng như Toshiba, Samsung và Philips cung cấp, các doanh nghiệp này cũng lựa chọn hình thức ủy quyền sản xuất cho các công ty ở Đài Loan và Trung Quốc; pin, sạc pin, bánh xe cảm ứng và con chuột chủ yếu do Đài Loan và Trung Quốc cung ứng.*

*Về các đơn vị được ủy quyền sản xuất, Apple đã lựa chọn bốn doanh nghiệp ở Đài Loan, đó là các hãng máy tính Quanta, IAC, Foxconn (thuộc tập đoàn Hon Hai) và Asus. Bốn công ty này sẽ sản xuất những sản phẩm iPod khác nhau như iPod shuffle, iPod nano và iPod video. Mặt khác, những công ty này đều đặt xưởng sản xuất ở Trung Quốc để có thể tận dụng nguồn nhân công rẻ và dồi dào ở đây. Lấy Foxconn làm ví dụ, họ đặt xưởng sản xuất ở các khu công nghiệp thuộc Thâm Quyến, Côn Sơn, Bắc Kinh, Thái Nguyên và Yên Đài, với hơn 140 nghìn nhân viên. Apple giao bản vẽ iPod cho Foxconn sản xuất, sau khi sản phẩm được hoàn thành sẽ mua lại tất cả.*

*Về phương diện tiêu thụ sản phẩm, một là Apple sử dụng mạng lưới bán hàng của Walmart, hai là thông qua chuỗi cửa hàng bán lẻ của mình, ba là thông qua các cửa hàng mua sắm và các đại lí.*

*Dưới sự kết hợp chặt chẽ của chuỗi dây chuyền công nghiệp này, khi đến được tay của người tiêu dùng thì giá của một chiếc iPod nhỏ gọn chỉ có 299 USD.*

*Lợi nhuận trong chuỗi dây chuyền công nghiệp của Apple được chia cho ba bộ phận: gia công lắp ráp, đại lí bán hàng và lợi nhuận cho Apple, lợi nhuận mà các bộ phận này sở hữu lần lượt là 5,5%, 20,6% và 73,9%. Nếu sản phẩm được bán trực tiếp ở cửa hàng của Apple thì lợi nhuận của Apple sẽ lên đến 94,5%.*

*Chuỗi dây chuyền công nghiệp của iPad và iPod khá giống nhau, theo một nghiên cứu đáng tin cậy thì giá tất cả linh kiện của iPad là 219,25 USD, còn chưa bằng một nửa giá bán lẻ, chi phí bình quân vào khoảng 260 USD.*

Tỉ lệ lợi nhuận của Apple trong chuỗi công nghiệp iPad là hơn 50%, trong khi phần lợi nhuận mà các doanh nghiệp ở Đài Loan và Trung Quốc được hưởng chỉ khoảng 3% mà thôi.

Bí mật ẩn sau sự làm mưa làm gió của Apple trên thị trường thế giới không chỉ là ý niệm sáng tạo của bản thân Apple mà còn ở chỗ nó đã tận dụng một cách triệt để việc kết hợp hiệu quả chuỗi dây chuyền công nghiệp trên phạm vi toàn cầu. Apple thậm chí còn thuê ngoài một số công nghệ và thiết kế của mình, ví dụ như công nghệ chuột máy tính mà Macintosh sử dụng và công nghệ cảm ứng đa điểm của iPhone, hai linh kiện quan trọng cùng với công nghệ này đều không phải do Apple tự sáng tạo ra mà là do công ty khác sản xuất, thậm chí việc triển khai iPod đầu tiên cũng thuộc về một công ty khác. Chính vì thế mà S.Jobs đã tuyên bố với thế giới rằng: “Một người, một bàn, một máy tính, tôi có thể thay đổi cả thế giới, vì sau lưng tôi có chuỗi cung ứng trên toàn thế giới.” Câu nói này đã thể hiện sự kiêu ngạo và tự tin vốn có của Jobs, nhưng đồng thời cũng chỉ ra vai trò quan trọng của dây chuyền sản xuất và bán hàng này đối với Apple, chính dây chuyền hoàn thiện này đã mang đến ưu thế về giá cả lớn cho Apple, giúp họ có được ưu thế cạnh tranh không nhỏ trước các đối thủ lớn khác.

Ngoài ưu thế về giá cả, chuỗi dây chuyền công nghiệp này còn giúp Apple có được công nghệ và linh kiện tiên tiến sớm hơn những công ty khác. Khi công nghệ, linh kiện mới (màn hình cảm ứng, chip, màn hình LED) vừa mới được nghiên cứu và phát triển, giá thành của nó khá cao, chi phí để xây dựng một xưởng sản xuất những linh kiện này cũng không hề nhỏ, do đó, rất nhiều hãng đợi đến khi các công nghệ tiên tiến này được phổ biến rộng rãi thì mới sử dụng nhằm giảm giá thành sản phẩm, nhưng Apple lại không làm thế.

Apple sở hữu một dây chuyền sản xuất khá hoàn thiện, có thể độc quyền mua hàng trong một khoảng thời gian nhất định (3 – 36 tháng). Như vậy họ có thể sở hữu những linh kiện có kỹ thuật chế tạo tiên tiến nhất trước các đối thủ vài tháng, thậm chí là vài năm, từ đó sở hữu các sản phẩm sáng tạo sử dụng kỹ thuật cao.



*Lấy iPhone làm ví dụ. Một thời gian dài sau khi iPhone ra mắt, tuy các đối thủ cạnh tranh cũng thi nhau cho ra mắt các mẫu điện thoại di động thông minh nhưng không có một sản phẩm điện thoại cảm ứng nào có thể sánh ngang với iPhone, điều này trực tiếp ảnh hưởng đến tâm lí mua hàng của người dùng điện thoại thông minh, tạo nên thế độc tôn của iPhone.*

*Lấy một ví dụ khác, kĩ thuật gia công nhôm nguyên khối dùng cho máy tính xách tay của Apple cho đến nay vẫn là một bí mật thương nghiệp, Apple có độc quyền sử dụng công nghệ này để tạo ra các mẫu laptop trong khi những thương hiệu máy tính xách tay khác chỉ có thể đứng nhìn.*

Khi các đối thủ cạnh tranh không thể sử dụng công nghệ mới thì các sản phẩm của Apple rõ ràng là có sự khác biệt lớn với các sản phẩm cùng loại, tạo nên sự nổi bật của thương hiệu đối với khách hàng, đến khi các đối thủ có được công nghệ giống Apple thì Apple đã có thể mua linh kiện với giá rẻ hơn. Do trước đó, Apple đã thống nhất tỉ lệ chiết khấu với các doanh nghiệp trong chuỗi thương mại của mình nên họ có thể mua linh kiện với giá thấp hơn. Nói cách khác thì Apple chỉ sản xuất các sản phẩm đắt đỏ, một khi dây chuyền sản xuất không còn đắt đỏ thì Apple lại có thể tạo ra các sản phẩm có giá cả thấp hơn đối thủ, đạt được lợi nhuận cao hơn, và thế là vòng tuần hoàn cứ thế tiếp diễn, bỏ xa các đối thủ.

Vận dụng một cách triệt để chuỗi dây chuyền công nghiệp của thế giới, đó chính là một gợi ý rất hay mà chúng ta nhận được từ Apple.

## PHỤ LỤC: 10 DOANH NGHIỆP LỚN TRONG CHUỖI DÂY CHUYỀN CÔNG NGHIỆP CỦA APPLE

### **1. LG: Màn hình tinh thể lỏng**

“Gã khổng lồ” trong giới điện tử Hàn Quốc không chỉ là một trong những đối thủ cạnh tranh của Apple mà còn là nhà cung cấp của họ. Xưởng sản

xuất của LG là nơi ra đời của phần lớn màn hình tinh thể lỏng trên thế giới, phần lớn trong số đó được trang bị cho các máy tính của Apple.

## **2. Foxconn: Ủy quyền sản xuất**

Giống như nhiều công ty máy tính hiện nay, Apple cũng nhường việc sản xuất sản phẩm với lợi nhuận thấp cho các công ty được chọn ủy quyền, ví dụ như Foxconn của Trung Quốc chẳng hạn.

## **3. Samsung: Bộ nhớ và các linh kiện khác**

Giống như Apple, Samsung cũng là một thương hiệu có sức hút lớn đối với khách hàng, chỉ khác nhau ở chỗ, Samsung cũng là một trong những nhà sản xuất linh kiện bán dẫn lớn nhất thế giới. Mỗi năm Apple lại mua một lượng lớn bộ nhớ và máy nghe nhạc từ Samsung.

## **4. Intel: Bộ xử lý trung tâm**

Năm 2005, S.Jobs và Apple chuyển hướng sang sử dụng bộ vi xử lý của hãng Intel, chấm dứt sự hợp tác lâu năm với IBM và từ đó, hai công ty này có sự gắn kết thương mại rất chặt chẽ với nhau.

## **5. NVIDIA: Bộ xử lý đồ họa**

Tạo nên thành công cho các sản phẩm của Apple, ngoài CPU của hãng Intel ra còn phải kể đến bộ xử lý đồ họa (GPU) mạnh mẽ của hãng này. Đối với máy tính Mac thì bộ xử lý đồ họa của hãng NVIDIA thực sự là một lựa chọn phù hợp.

## **6. AMD: Bộ xử lý đồ họa**

AMD không phải là nhà cung ứng lớn nhất của Apple, nhưng lại là một trong những đối tác tốt nhất của Apple. Đó là vì Apple rất coi trọng CPU của hãng Intel và bộ xử lý đồ họa của hãng NVIDIA, trong khi AMD lại làm tốt trên cả hai phương diện trên, như thế Apple có thêm một sự lựa chọn nữa. Tuy Apple sử dụng CPU của hãng AMD nhưng chúng ta cũng có thể tìm thấy bộ xử lý đồ họa ATI của hãng NVIDIA trong rất nhiều máy tính Mac.

## **7. Broadcom: Chip Wi-Fi**

Broadcom được mệnh danh là “Colgate trong làng công nghệ bán dẫn”, bạn có thể không biết Broadcom là doanh nghiệp như thế nào, sản xuất thứ gì, nhưng có thể hàng ngày bạn vẫn đang sử dụng những sản phẩm của công ty này mà không hề hay biết. Broadcom thường không bình luận nhiều về mối quan hệ của mình với Apple, nhưng bạn chỉ cần tháo chiếc iPhone 4S ra là có thể thấy chip Wi-Fi và Bluetooth của nó đều là sản phẩm của Broadcom.

## **8. Infineon: chip Baseband**

Bộ xử lý phân tích Baseband do hãng Infineon chế tạo có thể giúp người dùng iPhone liên kết âm thanh và mạng di động tốc độ cao.

## **9. ARM: Thiết kế kết cấu bộ vi xử lý**

Bản thân công ty ARM không sản xuất bộ vi xử lý cho các sản phẩm di động, nhưng họ lại chuyên về thiết kế kết cấu cho bộ vi xử lý. Serie X86 của Intel có thể chiếm ưu thế trong máy chủ hay PC, nhưng bộ xử lý do ARM thiết kế ra lại giữ vị trí thống lĩnh trong các sản phẩm di động. iPhone, iPod Touch và iPad của Apple đều sử dụng bộ xử lý do ARM thiết kế.

## **10. Seagate: Ổ cứng SSD**

Ổ cứng là nơi bạn lưu giữ tất cả các dữ liệu. Các sản phẩm số hóa hiện nay đều cần có bộ nhớ trong, còn các máy tính để bàn thì lưu giữ dữ liệu trong ổ cứng. Seagate chính là nhà cung cấp ổ cứng SSD cho Apple.

# APPLE: THÀNH CÔNG NHỜ HÌNH THỨC THƯƠNG MẠI KHÉP KÍN

*Trong khi toàn ngành có xu hướng mở rộng thì Apple lại thử nghiệm xây dựng một “khu vườn” kín cổng cao tường cho người dùng. Vậy mà hình thức đó lại thành công.*

Nếu bạn là người thích Smartphone chạy trên hệ điều hành Android thì đây đúng là một thế giới tràn ngập sự lựa chọn dành cho bạn. Bạn có thể chọn mua chiếc Milestone của hãng Motorola hoặc một chiếc Nseries của Nokia, tất nhiên chiếc Droid Incredible của HTC, Fascinate Samsung hay Ally của LG cũng không phải là những lựa chọn tồi... trên thị trường có tới hàng trăm mẫu điện thoại thông minh cho người dùng tha hồ lựa chọn. Tất nhiên đó mới chỉ là lựa chọn trong số những chiếc điện thoại sử dụng hệ điều hành Android thôi, còn nếu bạn đã trót “mê” hệ điều hành iOS của Apple thì bạn sẽ chỉ có một lựa chọn duy nhất, đó là iPhone. Thông thường, sự lựa chọn càng ít thì khách hàng càng ít, thế nhưng các sản phẩm của Apple lại tạo ra được tình thế hoàn toàn ngược lại, và chính sự lựa chọn duy nhất này đã làm nên huyền thoại iPhone.

Sự xuất hiện của iPhone đã phá vỡ các quy tắc cũ của dòng Smartphone, Jobs giải thích thế nào là một chiếc điện thoại thông minh theo cách của mình và khiến cho quan niệm của toàn giới công nghệ phải đảo lộn với sự ra đời của iPhone, thậm chí còn khiến cho các ông lớn trong ngành điện thoại di động truyền thống lâm vào tình thế khó khăn khi thị phần của mình bị iPhone thôn tính với tốc độ chóng mặt. Xem ra, hình thức thương mại khép kín này đã góp phần làm nên sức hút cho các sản phẩm của Apple.

Tất nhiên, Apple lựa chọn hình thức thương mại khép kín cũng là do bối cảnh thời đại và những lí do riêng. Nguyên nhân khiến Apple lựa chọn hình thức này là do thị trường, thị phần của Apple và vị trí của sản phẩm.

Khi Apple mới được sáng lập, người tiêu dùng gần như hoàn toàn không biết đến máy tính của hãng này, nên cũng không có nhu cầu mua sản phẩm của hãng. Đối tượng khách hàng đầu tiên mà Apple hướng đến là những người có thu nhập cao trong xã hội với phân khúc thị trường nhỏ, chỉ khi tự tạo ra được cho mình một hệ sinh thái riêng trong môi trường khép kín thì mới có thể bảo đảm cho việc nghiên cứu, phát triển và sản xuất sản phẩm mới của công ty. Vào thời điểm đó, Apple đã dẫn đầu xu thế công nghệ và

vượt qua nhiều đối thủ. Do đó, từ việc thiết kế phần cứng, phần mềm đến khâu sản xuất và bán hàng, mỗi công đoạn đều khép kín tuyệt đối, không để cho người ngoài nhúng tay vào.

*Khi Apple nghiên cứu thế hệ máy tính Macintosh đầu tiên, nhân viên thiết kế muốn được làm thêm một “khe cắm đa năng” trên thân máy, để người dùng có thể kết nối với các sản phẩm khác tùy theo ý thích của họ, đây là một trào lưu thời bấy giờ. Nhưng ý kiến này đã vấp phải sự phản đối quyết liệt của Jobs. Theo ông, sự khép kín và hoàn thiện là yếu tố quan trọng giúp chiếc máy tính này tồn tại được và mang lại lợi nhuận cao.*

Trong lịch sử của Apple, tất cả các sản phẩm thành công đều được hoàn thành với ý tưởng về sự khép kín. Theo quan điểm của Jobs: “Chỉ sự khép kín mới có thể giúp sản phẩm của Apple đạt tới sự hoàn mỹ. Vì chúng ta có thể kiểm soát tất cả các khâu để đưa đến những trải nghiệm tuyệt vời cho người dùng. Từ thiết kế thời thượng, thao tác sử dụng dễ dàng đến thiết bị hoàn hảo, chúng ta có thể kiểm soát tất cả các khiếm khuyết ở mức độ nhỏ nhất.”

Trong xã hội ngày nay, tốc độ thông tin ngày càng cao, tính tương thích và xu hướng mở rộng là yêu cầu mới của thời đại, trong khi Apple lại mở ra một hướng khác trong xã hội. Công nghệ và mô hình thương mại khép kín rõ ràng là không hòa nhập với xu thế của thời đại. Quả thật, việc Apple lựa chọn hình thức khép kín ngay từ đầu là do tác động của lịch sử, là chiến lược phát triển bất đắc dĩ, vậy tạo sao đến bây giờ, Apple vẫn giữ hình thức khép kín này?

Đáp án là “Sự độc quyền”, đây cũng là hướng phát triển tất yếu của rất nhiều doanh nghiệp, tập đoàn lớn. Apple đã chính thức tạo ra một môi trường khép kín toàn diện, không cho phép bất kì công ty nào tham gia vào hệ thống đó để có thể thống lĩnh tuyệt đối trong “lãnh địa” của mình, từ đó nâng lợi nhuận kinh tế lên mức cao nhất.

*Chắc hẳn mọi người đều biết, iPhone và iPad đều sử dụng bộ vi xử lý cao cấp riêng, không hỗ trợ ứng dụng Flash. Flash là một trong những nền tảng*

đa phương tiện được sử dụng rộng rãi trên mạng Internet hiện nay, nhưng Apple lại lựa chọn phương án không hỗ trợ ứng dụng Flash, đó chính là minh chứng rất rõ ràng cho sự khép kín của họ. Tại sao vậy? Bản thân Flash là một môi trường đa phương tiện hoàn thiện, rất nhiều trình ứng dụng của iPhone và iPad hoàn toàn có thể thực hiện trên nền tảng này. Giả sử Apple lựa chọn hỗ trợ Flash thì cũng có nghĩa là bộ phận nghiên cứu phát triển các ứng dụng của hãng và cả người dùng sẽ phải từ bỏ hệ điều hành iOS và chuyển sang sử dụng Flash trực tiếp, đây chắc chắn không phải là điều mà Apple mong muốn.

Trong iPad không có tích hợp thẻ nhớ SD. Đây là một trong những loại thẻ nhớ lưu trữ dữ liệu phổ biến nhất hiện nay, hầu hết máy tính xách tay của các hãng công nghệ lớn khác đều sử dụng thẻ nhớ SD. Mục đích của Apple khi không tích hợp thẻ nhớ là để tránh việc khách hàng khi mua một chiếc iPad 8G thì sẽ mua thêm một chiếc thẻ nhớ 8G nữa, bởi nếu như vậy thì giá thành cộng lại sẽ thấp hơn nhiều so với giá thành của một chiếc iPad 16G, và như vậy sẽ làm ảnh hưởng đến sức tiêu thụ của sản phẩm này.

Khi Apple cho ra đời sản phẩm Smartphone, S.Jobs đã từng giới thiệu rằng: “Với chiếc Smartphone mới nhất của Apple, người dùng thậm chí còn không thể thay đổi pin của nó được.” Sau khi iPhone chính thức được ra mắt, rất nhiều nhà sản xuất khác đã không giấu nổi sự hứng thú với phần mềm của nó. Nhưng khách hàng phát hiện ra rằng Apple đã không còn sử dụng phần mềm Mac OS X trước đây trên sản phẩm iPhone mới ra mắt nữa. Jobs đã giải thích về vấn đề này như sau: “Sử dụng phần mềm Mac OS X trên iPhone không phải là một ý hay, vì iPhone không có chuột, không có menu dạng thả xuống, vì vậy giao diện hoàn toàn khác nhau.”

Chức năng Bluetooth của iPhone thậm chí còn khó khăn trong việc kết nối với sản phẩm di động của các hãng khác, khi người dùng muốn chia sẻ dữ liệu trên máy tính vào điện thoại thì bắt buộc phải dùng iTunes để “đồng bộ”, tuy điều này rõ ràng là khá phiền phức nhưng không thể phủ nhận, nó có thể bảo vệ rất hiệu quả quyền sở hữu trí tuệ của Apple.

Đối với nhiều người thì có vẻ như các sản phẩm của Apple khá đơn điệu, hơn nữa, sự đơn điệu này nhiều khi còn thể hiện ở một số thông số “cứng nhắc”, ví dụ như kích thước bộ nhớ trong, kích thước đèn Flash. Người dùng không có nhiều lựa chọn về chức năng, phần cứng phần mềm cũng như vậy. Không thể phủ nhận là Apple có những lợi thế rất riêng, vì vậy mặc dù người ta ca thán về sự “bất tiện”, nhưng sản phẩm của Apple vẫn được người tiêu dùng săn đón, có được sức hấp dẫn riêng của nó.

Đồng thời, chủ nghĩa hoàn mỹ mà Apple theo đuổi cũng góp phần quan trọng làm nên hệ thống khép kín này, giúp sản phẩm của Apple có được sự khác biệt so với các thương hiệu khác. Steve Jobs rất kiên định với quan điểm duy trì mô hình khép kín dành cho Apple: “Nếu có thể chú trọng vào một nền tảng duy nhất chứ không phải là đa nền tảng thì các kỹ sư của chúng ta sẽ giàu sức sáng tạo hơn. Họ có thể dành thời gian vào việc phát triển tính năng mới thay vì phải thử nghiệm trên hàng trăm chiếc điện thoại khác nhau. Từ phần cứng đến phần mềm, từ thiết kế đến chức năng, sản phẩm của Apple là do chính Apple chế tạo ra, chúng ta có thể tùy ý thay đổi bất kì lúc nào cũng được, chúng ta sáng tạo mỗi ngày. Chúng ta quan tâm đến từng kỹ thuật của sản phẩm, chỉ có như vậy thì mỗi sáng tạo mới có thể trở thành một sản phẩm hoàn chỉnh. Sự sáng tạo của Apple nằm ở chỗ chúng ta có thể nắm rõ từng linh kiện, điều này đã bắt đầu từ năm 1976, đó chính là định mệnh đã được sắp đặt.”

Có thể thấy, Apple từ trước đến nay vẫn giữ quan điểm đơn thương độc mã trên con đường khép kín của mình. Từ *The Times* đã từng nhận xét về Apple: “Dường như Apple đã đưa người tiêu dùng quay trở về thời Liên Xô cũ.” Nhưng kết quả lại vượt ngoài dự đoán của mọi người, tạp chí *Connection* đã viết: “Apple đã thành công, nhưng không thể lặp lại được thành công ấy lần thứ hai. Steve Jobs thật may mắn khi đã làm sai một cách hợp tình hợp lý.”

Tất nhiên, mở cửa hay là khép kín đều có những mặt lợi và hại riêng. Sự khép kín của Apple đã giúp công ty này có được lợi nhuận khổng lồ mà các doanh nghiệp khác phải ao ước, sự kiểm soát nghiêm ngặt đối với các ứng



dụng của Apple - ở một mức độ nào đó - có thể giúp họ phòng tránh một số nguy cơ như phần mềm lừa đảo, mất thông tin khách hàng hay vi phạm bản quyền. Chính nhờ hình thức khép kín này mà Apple có thể hoàn chỉnh dây chuyền sản xuất của mình, giúp họ trở thành một trong những doanh nghiệp thành công nhất thế giới. Nhưng có một điều mà ai cũng thấy, đó là từ khép kín đến mở cửa là xu thế tất yếu của thế giới. Chắc hẳn chúng ta vẫn chưa quên một giai đoạn lịch sử khác của Apple: Giai đoạn sản xuất máy tính để bàn. Chính vì hình thức khép kín đó mà thị phần của Apple trên thị trường càng ngày càng sụt giảm, có lúc đã từng bị đẩy đến bên bờ vực phá sản.

## MÔ HÌNH LỢI NHUẬN CỦA HỆ SINH THÁI THƯƠNG MẠI

*Có rất nhiều yếu tố tạo nên sự thành công cho Apple, bao gồm sự sáng tạo và cả nghệ thuật bán hàng trên Apple Store nữa, tuy nhiên, nguyên nhân sâu xa ẩn sau đó có lẽ là hệ sinh thái thương mại mà Apple đã dày công xây dựng nên.*

Chủ tịch TSMC - Trương Trung Mưu

Cùng với sự tiến bộ không ngừng của xã hội và sự phát triển của kinh tế, sự cạnh tranh giữa các doanh nghiệp từ lâu đã không đơn thuần chỉ là cạnh tranh về sản phẩm nữa mà ngày càng chuyển dịch sang cạnh tranh về hướng phát triển “hệ sinh thái thương mại”, Apple cũng không nằm ngoài xu hướng đó. Họ không tập trung toàn bộ vào việc phát triển năng lực nội bộ mà bắt đầu chú trọng tới các mạng lưới thương mại mà mình tham gia. Mạng lưới thương mại mà Apple xây dựng nên đã tạo ra một hệ sinh thái hữu cơ, chứ không phải là sự hợp tác giữa các đối tác theo truyền thống nữa.

*Hãng xe BMW đã cho ra đời một dòng xe có bảng điều khiển trung tâm kết nối với iPod. Người lái xe có thể điều khiển chiếc iPod của mình thông qua những nút bấm được thiết kế trên vô lăng và micro một cách đơn giản và nhanh chóng, thuận tiện, không cần phải cúi xuống thao tác trên iPod*

*như trước, giúp giảm khả năng xảy ra tai nạn giao thông. Ngoài ra BMW còn thiết kế cáp nối cho iPod trong ngăn để đồ trên xe, tránh trường hợp người điều khiển xe làm rơi iPod xuống sàn xe khi xảy ra tình huống khẩn cấp. Các hãng xe hơi khác như Mercedes-Benz hay Ferrari cũng nhanh chóng cho ra đời những thiết kế tương tự.*

*Thương hiệu thời trang cao cấp Fendi cho ra mắt chiếc áo jacket có tên “Juke Box” thiết kế riêng cho iPod với giá 1.500 USD, điểm đặc biệt của chiếc áo này là nó có thể mang theo cùng lúc mười hai chiếc iPod, dành cho những fan hâm mộ Apple sưu tập nhiều loại iPod khác nhau. Ngoài ra, nhiều thương hiệu cao cấp khác như Louis Vuitton, Gucci, Belkin, Swarovsky, Channel... cũng thiết kế các phụ kiện thời trang đồng bộ với iPod.*

*Starbucks cũng trở thành một phần trong hệ sinh thái thương mại của Apple, người dùng iPhone hoặc iPod Touch khi bước vào một trong số 5.800 cửa hàng thuộc chuỗi cửa hàng Starbucks có mạng Wi-Fi trên toàn nước Mỹ thì có thể nhìn thấy trên màn hình iPhone hoặc iPod Touch của mình hiện lên logo của Apple. Chỉ cần ấn vào logo đó là khách hàng có thể tải về được những bản nhạc mà cửa hàng đang hoặc đã phát ở thời điểm gần nhất.*

*Apple thậm chí còn hợp tác với Nike để cho ra đời một sản phẩm thể thao mang tên Nike + iPod. Thông qua thiết bị này, người dùng có thể kết hợp tập thể thao và nghe nhạc. Không những thế, hãng hàng không United Airlines của Mỹ cũng đã trang bị cổng kết nối iPod và iPhone trên máy bay số hiệu 936 đi Zurich, hành khách có thể thưởng thức những bài hát trên iPod và iPhone của mình thông qua một màn hình 15,4 inch.*

*Đây quả là một mạng lưới thương mại phức tạp và mang lại siêu lợi nhuận, chủ trách Steve Jobs đã gọi hệ sinh thái thương mại này là “Nền kinh tế chữ i” (The iEconomy). Theo định nghĩa của ông thì “Nền kinh tế chữ i” có nghĩa là kết nối môi trường kinh doanh của các công ty khác với Apple để tạo ra một hệ sinh thái thương mại tương tự như hệ sinh thái tự nhiên do chuỗi sản xuất và chuỗi lợi nhuận có quan hệ mật thiết với nhau, bao gồm*

nhều doanh nghiệp, nhà cung ứng, khách hàng, môi giới thị trường (đơn vị cung cấp mạng lưới bán hàng hoặc dịch vụ). Apple đã sớm ý thức được rằng, trong xã hội hiện nay, thị trường không ngừng thay đổi, yêu cầu của khách hàng cũng ngày càng đa dạng hơn, chỉ dựa vào một mình Apple thì chắc chắn không thể đối phó kịp. Do đó, cần phải xây dựng cả một hệ thống để đưa ra các phương án tốt nhất nhằm đáp ứng được nhu cầu của khách hàng.

Hệ sinh thái thương mại của Apple không chỉ gồm những doanh nghiệp lớn mà còn có cả những doanh nghiệp phát triển ứng dụng thứ ba nữa, điều này có vai trò rất lớn trong việc duy trì sức sống cho hệ sinh thái thương mại của Apple.

*Khi iPhone thế hệ đầu tiên được sản xuất, Apple đã công bố gói phát triển phần mềm SDK và cho phép tải miễn phí trên trang web chính thức của mình, điều này đã cung cấp một nền tảng thương mại thuận tiện và hiệu quả cao cho các lập trình viên và công ty trên thế giới, giúp họ có thể tập trung phát triển phần mềm cho iPhone một cách thuận lợi hơn, đồng thời giảm chi phí phát triển. Các đối tác chỉ phải trả 99 USD cho Apple là đã có thể gia nhập chương trình iPhone Developer (nhóm Dự án phát triển iPhone), được hỗ trợ công nghệ trên trang web chính thức của Apple, ngoài ra còn được phép bán phần mềm trên Appstore.*

*Còn giá thành của phần mềm thì sẽ do nhà cung cấp phần mềm quyết định, lợi nhuận bán hàng sẽ chia cho Apple và nhà cung cấp phần mềm theo tỉ lệ 3:7. Ngoài số tiền đó ra, Apple không thu thêm bất cứ khoản phí nào, kể cả phí quản lí, tài khoản hay đăng tải. Điều này quả thực có sức hấp dẫn rất lớn đối với các nhà cung cấp phần mềm và cá nhân bên thứ ba, khuyến khích họ mang đến ngày càng nhiều ứng dụng tốt cho khách hàng.*

*Về mặt quyết toán, Apple lựa chọn hình thức hợp tác với công ty tín dụng. Họ giao dịch với nhà cung cấp phần mềm thông qua mạng lưới của công ty tín dụng, tạo ra một môi trường giao dịch thuận tiện và khá an toàn cho nhà*

*cung cấp, và tất nhiên đây cũng là một cách giúp nâng cao nghiệp vụ của bản thân Apple.*

Chính nhờ sự hỗ trợ toàn diện mà Apple dành cho nhà phát triển ứng dụng nên chúng ta mới có được con số ấn tượng – hơn 1,3 triệu phần mềm ứng dụng trên Appstore của Apple (đã từng có thời điểm số lượng ứng dụng của Appstore cao gấp đôi so với số lượng ứng dụng của Google Play dành cho hệ điều hành Android). Steve Jobs từng tuyên bố với thế giới về viễn cảnh dịch vụ trực tuyến “Kỉ nguyên hậu PC<sup>(2)</sup>”, mang đến cho các nhà phát triển ứng dụng vô số cơ hội cũng như giúp những nhà phát triển phần mềm mới tiếp cận được với cuộc sống của người dùng thông qua Appstore. Jobs đã từng phát biểu rằng: “Chúng ta sẽ rời xa PC và Mac để hướng đến một thiết bị khác. Chúng ta sẽ chuyển trọng tâm của đời sống số sang điện toán đám mây.” Sau đó, Apple cho ra đời iCloud, rồi nâng cấp hệ điều hành iOS lên thành iOS5, những công nghệ mới này giúp người dùng có thể sử dụng những ứng dụng của Apple một cách dễ dàng hơn, ví dụ như chụp ảnh, chia sẻ dữ liệu, tìm kiếm văn bản... Apple hi vọng với việc không ngừng mở rộng các chức năng của sản phẩm, họ có thể khiến người tiêu dùng ngày càng gắn bó mật thiết với sản phẩm của mình. Ngoài ra việc liên kết chặt chẽ và rộng rãi hơn với các nhà phát triển phần mềm giúp họ có thể cho ra đời những ứng dụng thiết thực với người dùng hơn nữa.

*So với các thiết bị sử dụng hệ điều hành Android, việc lập trình và phát triển phần mềm trên nền tảng iOS có vẻ dễ dàng hơn nhiều. Cử nhân khoa Máy tính của trường Đại học Massachusetts (Mĩ) – anh Adam Williams đã kiếm được 100.000 USD nhờ việc phát triển phần mềm cho iPhone. Anh nói: “Tôi cũng đã nghĩ đến việc lập trình cho Android, nhưng sau một tuần nghiên cứu công cụ phát triển trên Google, tôi đã từ bỏ ý tưởng đó và chuyển sang phần mềm dành cho iPhone. Nếu viết phần mềm cho Android thì chưa chắc tôi đã bán được, và công việc thì phức tạp hơn nhiều.”*

Đối với Apple thì việc đơn thuần bán ra sản phẩm điện thoại không phải là mục tiêu hàng đầu, vì xét cho cùng thì lợi nhuận của việc bán phần cứng là quá thấp, hơn nữa cũng chỉ bán được một lần thôi. Điều mà Apple hi vọng

đó là khách hàng có thể biến chiếc điện thoại của mình thành một vật dụng tuyệt vời bằng cách kết nối với Internet. Việc này vừa giúp tăng lưu lượng cho nhà phát triển phần mềm, lại vừa giúp Apple tạo ra hệ sinh thái mới bao gồm iPhone, nhà phát triển phần mềm, nhà cung cấp dịch vụ mạng và công ty giải trí. Còn người dùng thì không những có thể giải trí bằng các chức năng truyền thông và đa phương tiện, mà còn được tận hưởng nhiều trải nghiệm thú vị khác thông qua kết nối Internet.

Hệ sinh thái này đã mang đến cho các sản phẩm của Apple ưu thế vượt trội, giúp họ vượt qua nhiều đối thủ cạnh tranh, đồng thời nâng cao ngưỡng cạnh tranh của Apple, giúp họ giữ được vị trí dẫn đầu trên thị trường. Có thể thấy, sự cạnh tranh đã được mở rộng từ cạnh tranh giữa các sản phẩm thành sự cạnh tranh giữa các hệ sinh thái thương mại. Do đó, chỉ dựa vào sản phẩm thì không thể chiếm được ưu thế cạnh tranh trên thị trường, chính hệ sinh thái thương mại hoàn chỉnh mới là mấu chốt quan trọng để giành được thắng lợi.

## KẾT HỢP HOÀN HẢO GIỮA CÔNG NGHỆ VÀ YÊU CẦU CỦA KHÁCH HÀNG

*Chiến lược của Steve Jobs không phải là chiến lược dài hơi mà theo kiểu đi bước nào chắc bước ấy, mỗi bước đi của ông đều nắm chắc được yêu cầu của khách hàng, sau đó mới tính đến bước tiếp theo.*

Chủ tịch công ty phần mềm Qihoo 360 (Trung Quốc) – Châu Hồng Y

*Chắc hẳn bạn đã từng có lúc ngồi ở sân bay chờ đến giờ bay, giết thời gian bằng cách lấy máy tính xách tay ra để xem phim hoặc đọc truyện, trong khi những người bên cạnh thì cứ ngó nghiêng để xem bạn đang làm gì, chắc chắn điều đó từng khiến bạn cảm thấy bực mình. Một nhà phát minh đã giải quyết được vấn đề này thông qua công nghệ Holographic film, công nghệ này có thể giúp người sử dụng chặn được ánh nhìn từ một góc độ nào đó tới máy tính, đó cũng chính là màn hình an toàn Solovision. Cho đến nay,*

*những công ty lớn như 3M cũng đã tự sản xuất được film màn hình cho mình.*

Điều mà câu chuyện nhỏ trên muốn nói thực ra chính là nhu cầu của khách hàng. Những nhu cầu đa dạng của khách hàng đã thúc đẩy việc sáng tạo ra những sản phẩm công nghệ muôn hình muôn vẻ, đây cũng là mô hình thương mại chủ yếu của Apple. Bắt nguồn từ nhu cầu tìm hiểu kỹ hơn về máy tính của khách hàng, Apple là hãng tiên phong sử dụng giao diện đồ họa người dùng (Graphical User Interface); để người dùng có thể truy cập dữ liệu nhanh chóng hơn, Apple cũng là hãng đầu tiên đưa con chuột vào máy tính Mac; vì người dùng muốn có nhiều màu sắc rực rỡ hơn nên Apple cũng là hãng đầu tiên sử dụng máy hiển thị màu; thậm chí, mạng Wi-Fi không dây hiện đang phủ sóng ở khắp tất cả các hang cùng ngõ hẻm, nhà hàng, tiệm cà phê... cũng là do một nhân viên của Apple sáng chế ra cách đây gần hai chục năm, trong khi xuất phát điểm chỉ là để khách hàng có thể liên kết máy tính và máy in mà không cần dây nối. Xét một cách chi tiết thì mỗi lần Apple đưa ra một sản phẩm mới hầu hết đều là để thỏa mãn yêu cầu của khách hàng.

Làm cách nào để đáp ứng được yêu cầu ngày càng đa dạng của khách hàng là một trong những vấn đề chính mà các doanh nghiệp cần phải giải quyết. Vậy chúng ta hãy xem Apple làm như thế nào nhé.

Để tiến quân vào ngành giải trí số, ban đầu Apple dự định lập một bộ phận nghiên cứu phát triển phần mềm, cho ra đời ứng dụng làm phim iMovie, nhằm biến máy tính Macintosh trở thành trung tâm của “cuộc sống số”. Tuy nhiên, sự phổ biến nhanh chóng của phần mềm nghe nhạc miễn phí Napster đã mở ra một gợi ý cho Steve Jobs. Ông biết rằng, nhu cầu về âm nhạc của người dùng luôn cao hơn so nhu cầu về các lĩnh vực khác, vì vậy ông đã nhanh chóng điều chỉnh chiến lược của Apple, chuyển hướng sang âm nhạc. Năm 2001, Apple cho ra mắt phần mềm nghe nhạc iTunes, giới thiệu rằng chức năng chính của nó là “sao chép, trộn bài và ghi đĩa” (Rip, Mix và Burn). Vào thời điểm đó, rất nhiều người tỏ ra hoài nghi trước hình thức thu phí của iTunes, họ cho rằng người sử dụng sẽ không thể nào làm

quen và chấp nhận hình thức trả tiền để mua nhạc này. Nhưng trước sự hoài nghi đó, S.Jobs đã tuyên bố: “Tôi cho rằng không thể chỉ dùng lời nói suông là có thể thuyết phục được mọi người ngừng vi phạm bản quyền, trừ phi bạn đưa cho họ một củ cà rốt, chứ không phải là một cây gậy<sup>(3)</sup>”. “Củ cà rốt” của chúng tôi chính là cung cấp cho người dùng những trải nghiệm âm nhạc tuyệt vời, trong khi mỗi bản nhạc chỉ tiêu tốn của các bạn chưa đến một đô-la.” Theo ông đánh giá thì những trải nghiệm tuyệt vời là điều mà người dùng mong muốn, và mô hình thương mại dựa trên cơ sở này chắc chắn sẽ lọt vào mắt xanh của người tiêu dùng.

Tất nhiên đây là nghệ thuật bán hàng, nhưng trước đây, điều này đã khiến Apple “đắc tội” với không ít “ông lớn” trong làng nhạc. Mặc dù phải đối mặt với nguy cơ bị kiện, nhưng Apple lại nhận được sự ủng hộ mạnh mẽ của đông đảo người dùng, vì iTunes đã đáp ứng tốt nhu cầu của đa số tín đồ công nghệ.

Cùng với sự phát triển của thời đại, yêu cầu của người dùng cũng không ngừng nâng cao. Tuy việc lưu trữ các bản nhạc trên máy tính và máy nghe nhạc là những lựa chọn không tồi, nhưng nếu như kích thước của thiết bị nghe nhạc được thiết kế nhỏ gọn để có thể mang theo người, đồng thời lưu trữ được nhiều bài hát thì chẳng phải sẽ khiến người sử dụng thích thú hơn hay sao? Đối mặt với những yêu cầu mới từ phía khách hàng, S.Jobs cùng với đội ngũ của mình bắt đầu công việc nâng cấp iTunes. Họ đã thiết kế một hệ điều hành nhỏ gọn cho thiết bị mới, đồng thời phát triển tính năng lưu trữ theo ý người dùng giống như của iTunes. Kết quả của sự cải tiến đó chính là chiếc iPod từng một thời làm mưa làm gió trên toàn cầu. Tháng 10 năm 2001, khi iPod được ra mắt, thế giới không đánh giá cao tương lai của nó trên thị trường. Nhưng sang năm 2002 thì số lượng bán ra của sản phẩm iPod có giá 399 đô-la không ngừng tăng lên, tiêu thụ được khoảng 1,6 triệu chiếc, tăng 100% so với năm 2001.

Thậm chí, Apple còn đáp ứng được nhu cầu của người dùng trên cả phương diện tên gọi. Thời đại mà cái tên cá nhân luôn được đề cao cũng chính là “thời đại của chữ i”, một loạt sản phẩm có tên bắt đầu bằng chữ “i”



của Apple tuyệt vời ở chỗ nó giúp người dùng thể hiện được “cái tôi” của mình: iPod được đánh giá là tinh tế, đầy tính thẩm mỹ; iPad phá vỡ lối mòn, không cần đến bàn phím và chuột; điện thoại iPhone thì lại có vẻ ngoài cá tính. Trong khi các sản phẩm của Apple đang chiếm lĩnh trái tim của người dùng bằng công thức “đẹp + đơn giản” thì đồng thời họ cũng hiểu sâu sắc rằng, chỉ khi kết hợp được một cách hoàn hảo công nghệ và nhu cầu của khách hàng thì mới có thể tạo được gốc rễ bền vững cho công ty, chỉ có không ngừng đáp ứng nhu cầu của khách hàng thì mới có thể làm ra những sản phẩm được khách hàng ưa chuộng.

Việc đáp ứng yêu cầu của khách hàng bằng công nghệ đã giúp Apple thống lĩnh ngành IT, điều này không chỉ đúng với trường hợp của Apple mà còn đúng với nhiều doanh nghiệp khác. Chúng ta hãy nhìn vào ngành công nghiệp máy giặt để xem các sản phẩm công nghệ đã thỏa mãn yêu cầu của khách hàng như thế nào.

Yêu cầu quan trọng nhất mà khách hàng đặt ra đối với một chiếc máy giặt là phải tiết kiệm nước, vì vậy một hãng máy giặt đã sử dụng lồng nghiêng xả phun để tiết kiệm được một lượng nước khá lớn, tạo ra một chiếc máy giặt tiết kiệm nước. Sau đó, người ta lại nghĩ đến việc liệu có thể kết hợp máy giặt với một thiết bị khác để người dùng thao tác thuận tiện hơn không? Đó chính là khởi nguồn của chiếc máy giặt thông minh. Vậy còn có thể cải tiến hơn nữa không? Đáp án là có thể - không dùng nước mà cũng không cần dùng bột giặt. Ba sinh viên của trường Đại học New South Wales (Australia) đã phát minh ra loại máy giặt như vậy, họ sử dụng nguyên liệu để giặt là khí Cacbonic – một thứ nguyên liệu hoàn toàn mới mẻ so với nguyên liệu truyền thống là nước. Cũng nhờ phát minh đó mà họ đã giành được giải nhất trong cuộc thi thiết kế đồ điện gia dụng do hãng Electrolux tổ chức vào năm 2005, được đánh giá là công nghệ máy giặt có tính thực tiễn nhất năm 2005. Có thể thấy rằng, cho dù phương hướng kinh doanh của doanh nghiệp là gì, có kỹ thuật tối tân đến đâu thì cũng đều phải đáp ứng tối đa yêu cầu về công nghệ của khách hàng thì mới đạt được mục đích chinh phục khách hàng.

Chắc chắn không phải chỉ những công nghệ vượt trội nhất mới có thể phù hợp với “khẩu vị” của khách hàng. Nếu biết sử dụng công nghệ một cách khéo léo thì hoàn toàn có thể sáng tạo ra một sản phẩm mới đáp ứng được yêu cầu của khách hàng.

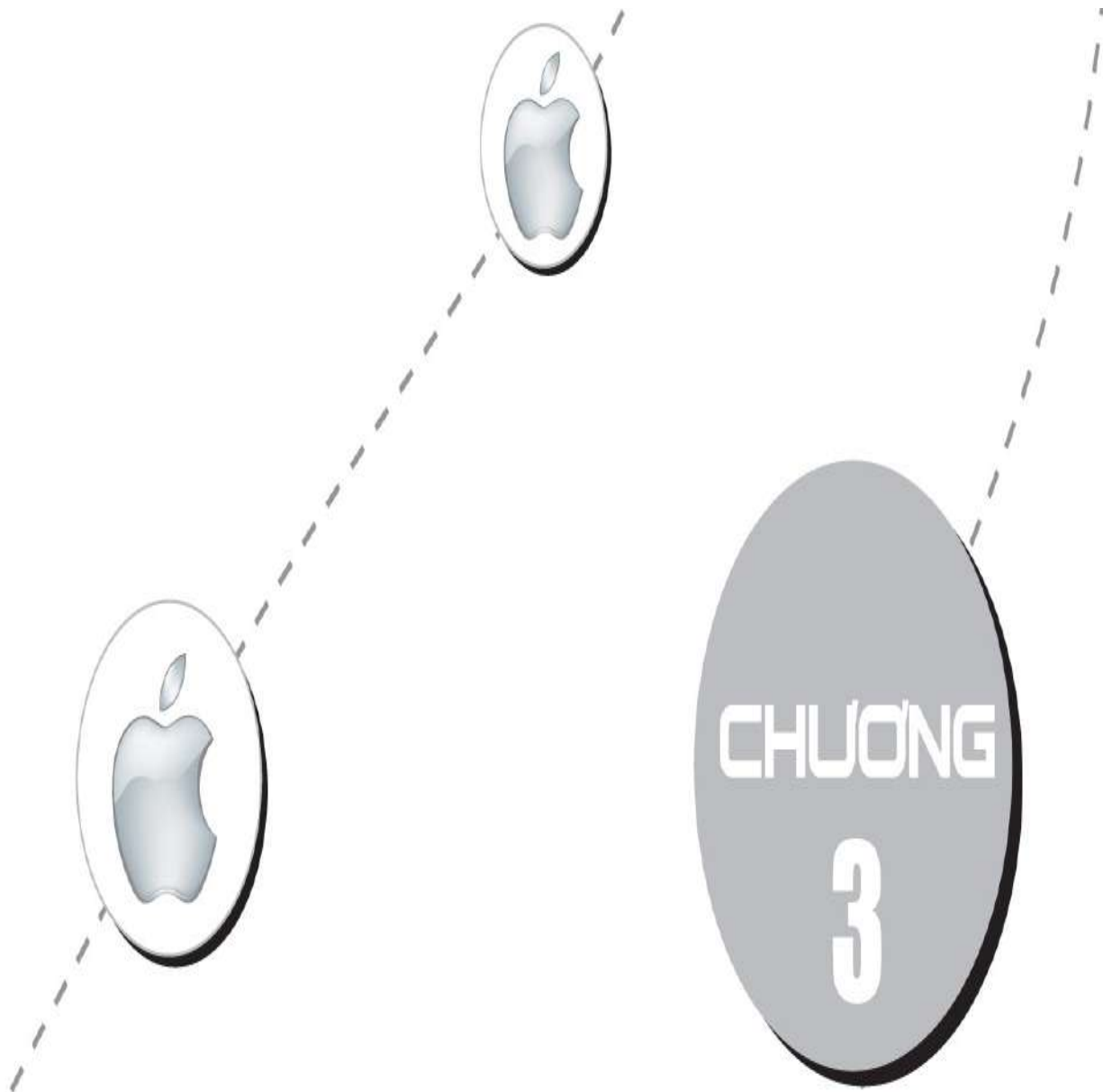
*Hãng đồ chơi Estes nhận thấy rằng rất nhiều trẻ em đều có chung một câu hỏi khi chơi món đồ chơi tên lửa của hãng này, đó là “Tên lửa có thể bay cao đến đâu?” Vì vậy họ đã phát minh ra một loại tên lửa đồ chơi có thể ghi lại độ cao mà nó đạt đến. Các nhà thiết kế đã tìm tòi, nghiên cứu để tìm ra một công nghệ đáp ứng nhu cầu này trong giới hạn tài chính cho phép. Rõ ràng là nếu dùng phong vũ biểu có độ chính xác cao thì lại vượt quá giới hạn tài chính này. Cuối cùng, các nhà thiết kế đã vận dụng một cách khéo léo công thức đo thời gian rơi tự do của vật thể, dựa vào việc đo khoảng thời gian từ lúc tên lửa đạt độ cao lớn nhất đến lúc rơi xuống đất để tính độ cao mà nó có thể đạt tới. Vậy là một công thức vật lý đơn giản đã giúp giải quyết được bài toán mà “công nghệ tên lửa” đặt ra. Đó chính là món đồ chơi tên lửa MaxTrax.*

*Những người lớn tuổi thường mong muốn được ở bên con cháu để được sống trong tình thân ấm áp. Vì vậy có người đã phát minh ra một loại gối đầu, một cái đưa cho ông bà, một cái đưa cho cháu. Dựa vào công nghệ dẫn truyền đơn giản, khi ông bà vuốt ve cái gối thì con cháu của họ có thể cảm nhận được sự vuốt ve đó thông qua chiếc gối của mình. Đồng thời, khi con cháu áp chiếc gối vào mặt hoặc lên người mình thì ông bà cũng có thể cảm nhận được.*

*Một công ty khác ở Mỹ thì sáng chế ra gối tựa thảo dược, cho chiếc gối đó vào lò vi sóng để làm nóng lên rồi kê vào cổ thì chiếc gối sẽ tỏa nhiệt, đồng thời tỏa ra hương thơm thảo mộc dễ chịu. Sản phẩm gối thảo dược này mặc dù chỉ cần sử dụng công nghệ đơn giản nhưng đã khiến cho khách hàng cảm thấy rất hài lòng.*

Từ những ví dụ trên chúng ta có thể thấy rằng, mô hình kinh doanh của Apple và một số doanh nghiệp khác đã được duy trì trên cơ sở mang đến cho

khách hàng những trải nghiệm tuyệt vời. Nếu có thể đáp ứng được yêu cầu của khách hàng một cách tốt nhất thì tự nhiên sản phẩm sẽ thu hút được khách hàng, đó cũng chính là tinh túy trong mô hình kinh doanh của Apple.



## XÂY DỰNG SỨC HÚT APPLE: Sức hấp dẫn từ sản phẩm độc đáo

Tại sao những sản phẩm của Apple có được sức hấp dẫn lớn đến vậy? Tại sao các fan của “quả táo” lại có thể sẵn lòng những sản phẩm mới một cách điên cuồng đến thế? Trong thời đại công nghệ thông tin phát triển vũ bão như ngày nay, để trở nên nổi bật giữa một rừng các thương hiệu lớn khác,

nếu chỉ dựa vào đặc tính công năng của sản phẩm thì không bao giờ là đủ. Sự thành công của Apple không phải do họ dẫn đầu xu hướng công nghệ mà chính là nhờ vào sức hấp dẫn từ một thương hiệu độc đáo, nắm bắt được từng mong muốn và yêu cầu nhỏ nhất của khách hàng, từ đó hiện thực hóa việc bán thương hiệu ở mức tốt nhất.

## APPLE - ĐẠI CHÚNG HÓA SẢN PHẨM CHẤT LƯỢNG CAO

*Ai cũng muốn có được một chiếc iPhone, chúng tôi phải giúp mọi người đều có được nó. Thị trường giá rẻ luôn tồn tại nhưng chúng tôi không tham gia vào đó. Mục tiêu của chúng tôi là tạo ra những sản phẩm thật sự có tính đột phá, đồng thời phải hoạt động thật tốt trên mỗi thị trường mà chúng tôi tham gia.*

Steve Jobs

Sản phẩm của Apple nhận được sự yêu mến của những người yêu công nghệ và làm việc trong lĩnh vực đồ họa, nhưng đồng thời cũng khiến cho không ít người phải hậm hực. Logo hình trái táo khuyết gợi cho người ta liên tưởng đến vết cắn trên trái cấm của Adam và Eva, quả thực có sức mê hoặc rất lớn đối với người tiêu dùng. Apple vẫn kiên quyết giữ chiến lược giá cao một cách lạnh lùng, nhằm tập trung vào đối tượng khách hàng có mức thu nhập trung và cao cấp.

Bằng chiến lược bán hàng xuất sắc, sản phẩm của Apple đã thu hút được sự quan tâm của đông đảo người tiêu dùng, nhưng giá cả của nó lại khiến đa số phải đắn đo. Số người thực sự chấp nhận mua sản phẩm của Apple không nhiều: Những người thích nổi trội, những cá nhân yêu công nghệ và giàu óc sáng tạo. Khi nói đến chiến lược đối với những khách hàng này, S.Jobs đã phát biểu một cách tự tin: “Chi phí để nghiên cứu ra một sản phẩm mới quả thực hơi cao, nhưng các khách hàng của chúng tôi luôn nhấn mạnh rằng, họ chỉ thích mua những sản phẩm mới mà thôi. Mục tiêu của chúng tôi không

phải là sản xuất ra một sản phẩm giá rẻ nhất trên thị trường, mà là một sản phẩm ưu tú nhất. Nên điều này đồng nghĩa với việc các sản phẩm của Apple sẽ đắt hơn sản phẩm của những hãng khác từ 10 – 15% thì khách hàng cũng vẫn sẽ chấp nhận.”

Đúng như lời S.Jobs đã nói, Apple đặt mục tiêu cho các sản phẩm của mình là “ít nhưng chất lượng”, thường không chiếm nhiều thị phần. Ví dụ như trên thị trường Trung Quốc, bao gồm cả máy tính xách tay thì số máy tính Apple bán được không bằng 1% so với máy tính Lenovo, thế nhưng lợi nhuận của Apple thì không hề nhỏ.

Tình hình này tiếp diễn đến năm 2007 thì có sự thay đổi, Apple đổi tên từ “Công ty máy tính Apple” (Apple Computer, Inc.) thành “Hãng Apple” (Apple Inc.). Điều này cho thấy Apple và Steve Jobs đã chuyển tầm nhìn từ lĩnh vực IT đơn thuần sang cả các lĩnh vực khác, gần gũi hơn với đại chúng. Như vậy, vẫn tiếp tục mọi hoạt động với xu hướng dẫn đầu về thiết kế, nhưng chiến lược sản phẩm của Apple có sự thay đổi lớn, bắt đầu tiến trình đại chúng hóa.

*Trong cuộc sống của người dân Mỹ, đâu đâu cũng thấy bóng dáng của Apple. Khi đi trên phố, bạn có thể dễ dàng bắt gặp những người đeo tai nghe màu trắng; khi đi vào các phòng tập thể thao, bạn cũng sẽ nhìn thấy bóng dáng những chiếc tai nghe màu trắng; ngay cả khi ngồi trên ghế đá trong trường học, có lẽ bạn cũng phải cười thầm vì học sinh cũng dùng iPod, gần ba phần tư số người dân Mỹ sở hữu một chiếc iPod trong túi áo của mình.*

Ngoài iPod, iPhone cũng chuyển hướng sang con đường đại chúng hóa. Hạ giá là chiêu thức giúp tăng khả năng cạnh tranh của iPhone trên thị trường, S.Jobs từng nhận xét: “Ai cũng muốn có được một chiếc iPhone, chúng tôi phải giúp mọi người đều có được nó. 56% dân số không mua iPhone là do giá cả của nó quá đắt so với thu nhập của họ, vậy nên chúng tôi phải hạ giá... iPhone 3G có giá ban đầu là 599 đô-la, đến giờ chỉ còn 399 đô-la – chúng tôi vẫn phải hạ giá hơn nữa, như vậy hầu hết mọi người đều

có thể mua được iPhone 3G. iPhone 16G có giá là 199 đô-la, từ 599 đô-la giảm xuống còn 199 đô-la, tin tốt lành là chúng tôi đã giảm giá rồi.”

Sự chuyển đổi sang hướng đại chúng hóa của Apple còn được thể hiện trên chiếc iPad 2. So với iPad thế hệ đầu tiên, iPad 2 đã có nhiều thay đổi về thiết kế, thế nhưng giá bán lẻ của nó vẫn khiến mọi người phải ngạc nhiên. So với hai đối thủ cạnh tranh lớn nhất lúc ấy là Xoom 10 inch của Motorola và Galaxy Tab 10 inch của Samsung thì iPad 2 rẻ hơn khoảng 300 đô-la, gần như bằng giá của sản phẩm máy tính bảng do các công ty Đài Loan sản xuất.

Tất nhiên, đại chúng hóa không có nghĩa là hạ thấp chất lượng của sản phẩm. Apple vẫn sản xuất sản phẩm của mình ở đẳng cấp cao như cũ, không hề có ý định sản xuất sản phẩm chất lượng kém đi. Jobs đã bày tỏ quan điểm của mình trong việc này: “Khủng hoảng kinh tế không thể tạo ra thị trường máy tính giá rẻ, bởi thị trường đó vẫn luôn tồn tại. Nhưng có một số thị trường không nằm trong lựa chọn của chúng tôi. Theo tôi, khi khách hàng lựa chọn sản phẩm, họ luôn so đi tính lại giữa các sản phẩm cùng đẳng cấp, sau đó lựa chọn sản phẩm có sức cạnh tranh hơn. Chính vì thế, chúng tôi sẽ lựa chọn một số thị trường để tham gia và cạnh tranh, còn những thị trường khác thì không.”

Ngoài ra, một sản phẩm chất lượng vượt trội có thể giảm giá nhưng không được giảm giá một cách mù quáng, đặc biệt không được phép vì giảm giá sản phẩm mà giảm chất lượng, quan điểm của Apple luôn nhất quán: “Nokia có sản phẩm giá 50 USD, còn chúng tôi thì không thể làm ra điện thoại thông minh có giá 50 USD... Mục tiêu của chúng tôi là làm ra những sản phẩm có tính đột phá thật sự, và hoạt động thật tốt trên những thị trường mà chúng tôi tham gia, giống như iPod vậy.”

Ra mắt sản phẩm chất lượng vượt trội có giá thành đại chúng hóa, chiến lược kinh doanh này giúp Apple giành được thị phần lớn hơn, vậy điều đó có ảnh hưởng đến lợi nhuận của Apple không? Giá thành giảm thì tiền kiếm được có giảm không? Câu trả lời là không.



Chắc chắn những thương vụ khiến Apple bị thua lỗ thì họ sẽ không bao giờ làm, S.Jobs vốn không phải là nhà từ thiện. Chiến lược đại chúng hóa sản phẩm của Apple rõ ràng là nhằm chiếm lĩnh thị trường càng nhiều càng tốt, cạnh tranh với các đối thủ. Nếu có đủ thị phần thì sẽ có thể đánh bật được đối thủ ra khỏi thị trường, như vậy lợi nhuận tự khắc sẽ đến. Đây chính là bí quyết giúp Apple mặc dù chỉ chiếm 3 - 4% lợi nhuận bình quân trong ngành và được Michael Moritz - chủ tịch hãng đầu tư Sequoia Capital, Google và Yahoo - miêu tả là lĩnh vực kinh doanh hàng điện tử “Phân và bùn”, nhưng vẫn kiếm được khoảng 30% lợi nhuận.

## CHIẾN LƯỢC QUẢNG CÁO: “NGHĨ KHÁC”

*Từ xưa đến nay, quảng cáo luôn có vai trò rất quan trọng, nhưng tầm quan trọng của nó vẫn đứng sau công nghệ.*

Steve Jobs

Trong khi nhiều doanh nghiệp vẫn còn chưa quan tâm đến Marketing và xây dựng thương hiệu thì Apple đã bắt đầu nhận thức được rằng, quảng cáo là một cách hiệu quả để những người không quen biết đến mình. Vì vậy, khi Apple mới chập chững những bước đi đầu tiên, họ đã đầu tư một khoản tiền lớn để làm quảng cáo trên tạp chí *Playboy*, từ đó về sau, Apple luôn cho ra những quảng cáo khác với “nếp nghĩ” bình thường, mang đậm chất sáng tạo.

Nói đến quảng cáo của Apple, có một quảng cáo không thể không nhắc tới, đó là 1984 – một đoạn quảng cáo phỏng theo tiểu thuyết *Một chín tám tư* của George Orwell. Tiểu thuyết này được xuất bản năm 1949, tác giả viết về cuộc sống năm vào năm 1984 trong tưởng tượng của mình, lúc này không còn sự tự do cá nhân nữa, mọi người đều sống trong sự kiểm soát của chính phủ. Họ bị kìm kẹp và lừa dối, xét về một góc độ nào đó thì cuộc sống ấy khiến người ta cảm thấy sợ hãi. Trên thực tế thì lúc bấy giờ, IBM đang là “ông trùm” trong lĩnh vực máy tính cá nhân, chiếm lĩnh phần lớn thị trường

thế giới, Apple vừa mới cho ra đời máy tính Macintosh và dự định dùng nó để thay đổi cục diện đương thời.

*Quảng cáo 1984 bắt đầu với hình ảnh của một xã hội bị thống trị dưới trướng của một “đại ca” (ám chỉ IBM), những mệnh lệnh không ngừng xuất hiện trên màn hình máy tính khổng lồ chế suy nghĩ và hành vi của mọi người. Bỗng nhiên, xuất hiện một thiếu nữ trẻ trung tràn đầy sức sống, đang chạy trốn khỏi sự truy đuổi của các “cảnh sát tư tưởng”, chạy vào một lễ đường u ám, trong lễ đường có một nhóm công nhân lười nhác đang tròn mắt kinh ngạc, trong khi “đại ca” thì vẫn đang thao thao bất tuyệt với những biểu cảm khác nhau trên màn hình. Cô gái dùng cảm quang chiếc rìu sắt vào màn hình độc tài, khiến nó vỡ tan thành những mảnh vụn, ánh sáng toả ra chói lòa (ám chỉ Apple vì lúc đó logo của hãng này là quả táo cầu vồng sáu sắc).*

*Đoạn kết của quảng cáo đã để lại ấn tượng sâu sắc đối với nhiều người: “Ngày 24 tháng 1, hãng máy tính Apple sẽ chính thức ra mắt thị trường máy tính Macintosh. Và bạn sẽ biết vì sao ‘1984’ (năm Apple cho ra mắt máy tính Macintosh) lại khác với ‘1984’ (năm trong cuốn tiểu thuyết)”.*

Trong đoạn quảng cáo chỉ dài hơn một phút này, không hề xuất hiện bóng dáng chiếc máy tính Macintosh hay bất kì một loại máy tính nào khác, nhưng nó lại truyền đạt một thông điệp rất rõ ràng: Máy tính Macintosh sẽ là cứu tinh của thế giới đang nằm dưới “ách thống trị” của IBM.

Đây là đoạn quảng cáo mà S.Jobs thích nhất. Lúc bấy giờ, Apple tự ví mình như nhân vật cô gái trong đoạn quảng cáo trên, đóng vai trò thách thức quyền lực, phản kháng và dùng cảm, ám chỉ việc Apple sẽ không đi theo lối mòn, cam chịu làm một người tầm thường mà phải là một con người đầy dũng khí, dám chống lại kẻ mạnh. Sản phẩm như vậy sẽ thu hút được những người trẻ tuổi thích phá cách, “nổi loạn” và không thích đi theo lối mòn.

Trước khi lên sóng, quảng cáo 1984 đã bị các thành viên hội đồng quản trị của Apple phản đối kịch liệt, chỉ có S.Jobs là ủng hộ. Tuy nhiên, vì thời gian quá gấp gáp nên Apple không kịp thay bằng một quảng cáo khác, do vậy họ

cũng không hi vọng nó sẽ được phát sóng trong trận đấu thứ ba của Giải bóng bầu dục chuyên nghiệp Mỹ (NFL) lần thứ 10.

Nhưng đoạn quảng cáo phá cách này lại được đông đảo người xem truyền hình yêu thích, rất nhiều người sau khi xem xong đã tò mò về đáp án câu hỏi “Vì sao?” mà Apple đưa ra. Điều này thật đúng như mong đợi của S.Jobs, ông muốn người xem cảm thấy tò mò và hứng thú với sản phẩm máy tính Macintosh. Đoạn quảng cáo này đã trở thành chủ đề bàn luận trong một thời gian dài, và hiệu quả mà đoạn quảng cáo đó mang lại xứng đáng với cái giá 5 triệu đô-la mà Apple đã chi ra cho nó. 1984 còn giành được giải thưởng của Liên hoan phim Cannes và hơn 30 giải thưởng dành cho quảng cáo, đồng thời được bình chọn là một trong những quảng cáo thương mại xuất sắc nhất của thế kỉ 20.

Sau đó không lâu, vì một số nguyên nhân, S.Jobs đã rời khỏi Apple. Sau khi Jobs đi, Apple không có quảng cáo nào có sức ảnh hưởng lớn nữa, tình trạng này cứ thế tiếp diễn cho đến năm 1997, khi Jobs quay trở lại Apple.

*Sau khi quay trở lại tiếp quản Apple, Jobs đã làm một quảng cáo rất nổi tiếng có tên “Think different” (Nghĩ khác). Quảng cáo này kéo dài khoảng một phút, trong đó xuất hiện hình ảnh vận động viên quyền anh vĩ đại Muhammad Ali, huyền thoại nhạc Rock - Bob Dylan, nhà sáng chế tài ba Edison, người đặt nền móng cho ngành Vật lí học hiện đại – Einstein, đạo diễn nổi tiếng Alfred Hitchcock, ca sĩ chính của nhóm Beatles - John Lennon và người sáng lập kênh CNN - Ted Turner.*

*Trong đoạn quảng cáo, đi kèm với hình ảnh của các nhân vật này là lời bình luận: “Họ là những người muốn gì làm nấy, mạnh mẽ không chịu khuất phục, ưa tranh luận, thích nhìn nhận sự vật sự việc từ những góc độ khác nhau, họ không muốn làm theo quy tắc, và cũng không chịu an phận thủ thường. Bạn có thể tán dương, chê trách, học tập, nghi ngờ, ca tụng hay chửi rủa, gièm pha họ, nhưng không thể khinh thường họ, vì họ đã làm thay đổi cả thế giới, giúp thế giới có được bước nhảy vọt một cách ngoạn mục. Trước đây, họ từng bị coi là những kẻ điên khùng, thế nhưng giờ đây họ lại*

*được ca ngợi là những thiên tài. Vì chỉ những người điên khùng cho rằng mình có thể thay đổi thế giới mới có thể thay đổi thế giới.”*

*Cuối cùng, trên màn hình xuất hiện dòng chữ “Think different” và logo của hãng Apple.*

Rõ ràng, thông qua đoạn quảng cáo này, Apple đã thành công trong việc biểu đạt ý so sánh rằng mình và khách hàng cũng có thể trở nên giống như những danh nhân đã được nhắc đến ở trên, ngầm ý rằng:

(1) Chính nhờ “nghĩ khác” mà Apple có thể thay đổi cả thế giới, giống như những nhân vật vĩ đại đó đã làm.

(2) Khách hàng có thể thay đổi thế giới theo những cách khác người - giống như những vĩ nhân đó - bằng cách lựa chọn sản phẩm của Apple.

Có người nói, khi được xem bản chạy thử của đoạn quảng cáo này, S.Jobs đã không kìm được nước mắt. Tất nhiên, đó chỉ là tin đồn, không ai được chứng kiến tận mắt để mà xác thực cả. Nhưng không thể phủ nhận rằng, đoạn quảng cáo này thực sự đã khắc họa được cá tính của S.Jobs và hãng Apple. Giống như những nhân vật xuất hiện trong quảng cáo, Apple và Jobs luôn bị người khác nghi ngờ, nhưng chưa bao giờ từ bỏ quyết tâm “thay đổi thế giới” của mình. Đồng thời, đối với người tiêu dùng, nếu họ đã từng có ước mơ thay đổi thế giới thì sẽ bị tác động mạnh sau khi xem quảng cáo này, từ đó sẽ quyết định lựa chọn sản phẩm của Apple.

Sau khi Jobs quay trở lại Apple, những quảng cáo mang hàm ý sâu sắc như *Nghĩ khác* xuất hiện nhiều hơn, ví dụ như đoạn quảng cáo thú vị dưới đây:

*Hình ảnh biểu trưng cho hệ điều hành Mac của máy tính Macintosh và hệ điều hành Windows của hãng Microsoft đều được nhân cách hóa, diễn viên Justin Long đại diện cho hệ điều hành Mac, còn diễn viên hài John Kellogg Hodgman đại diện cho hệ điều hành Windows. Hodgman bị cúm, anh ta tặng cho Justin Long chiếc khăn tay mà mình đã từng dùng, nhưng bị Justin*

*Long từ chối một cách khéo léo, vì hệ điều hành Mac đã có khả năng miễn dịch với virus.*

Trong đoạn quảng cáo chỉ kéo dài có 30 giây này, Apple đã kể một câu chuyện kịch tính, nhằm chuyển đến người tiêu dùng một thông điệp rằng: Hệ điều hành Mac không dễ dàng bị đánh gục bởi virus. Đoạn quảng cáo thú vị này đương nhiên sẽ để lại ấn tượng mạnh mẽ hơn nhiều so với việc cứ rả nói suông rằng Mac an toàn như thế nào, đồng thời đưa ra một loạt các thuật ngữ chuyên môn và số liệu khô khan hùng chứng minh cho điều ấy.

*Sau khi iPod ra đời, hãng Apple cũng cho ra mắt một loạt quảng cáo mới, được thực hiện trên nền màu xanh lá cây hoặc màu tím hồng rất thời thượng, những nhân vật được tô màu đen nhảy múa theo điệu nhạc sôi động, ở giữa màn hình là chiếc iPod với màu trắng không đổi. Phần nhạc được sử dụng trong quảng cáo có sức hấp dẫn rất lớn, kết hợp với những hình ảnh sống động trên màn hình giúp thu hút được cả đôi tai và ánh nhìn của người xem, khiến họ bị cuốn hút vào đó và hòa cùng các nhân vật, nhờ vậy mà hình ảnh chiếc iPod được khắc ghi rất sâu sắc trong trí nhớ người xem.*

Điểm lại các đoạn quảng cáo từ trước đến nay của Apple, ta có thể nhận ra một đặc điểm: Apple không so sánh trực tiếp sản phẩm của mình với sản phẩm của các hãng khác mà chỉ truyền đạt phong cách sống mà sản phẩm của Apple đại diện, sau đó để khách hàng tự quảng bá cho mình.

## PHỤ LỤC: MỘT SỐ QUẢNG CÁO KINH ĐIỂN CỦA APPLE

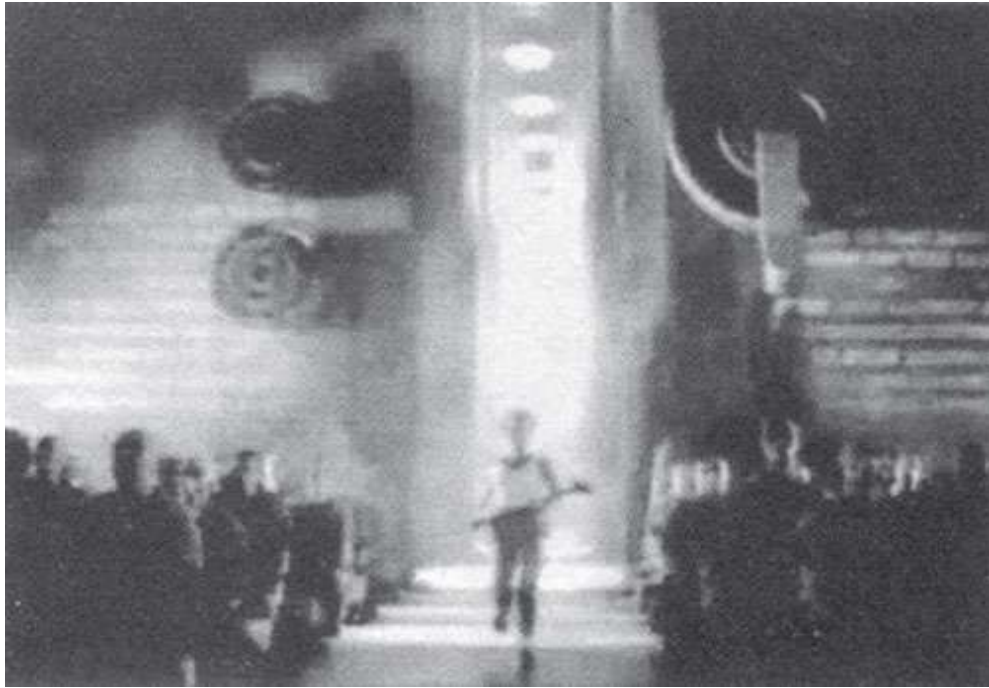
### 1. The Eternal Struggle



Hình 1: Poster quảng cáo của *The Eternal Struggle*

Đoạn quảng cáo này kinh điển chẳng khác nào *Sử thi Gilgamesh* hay *Wile.E.Coyote*, qua đó Jobs hi vọng có thể khắc họa được một hình tượng Apple thật “lợi hại” và “thông minh”, còn đối thủ thì bị miêu tả như một kẻ ngốc nghếch và chậm chạp.

## 2. 1984

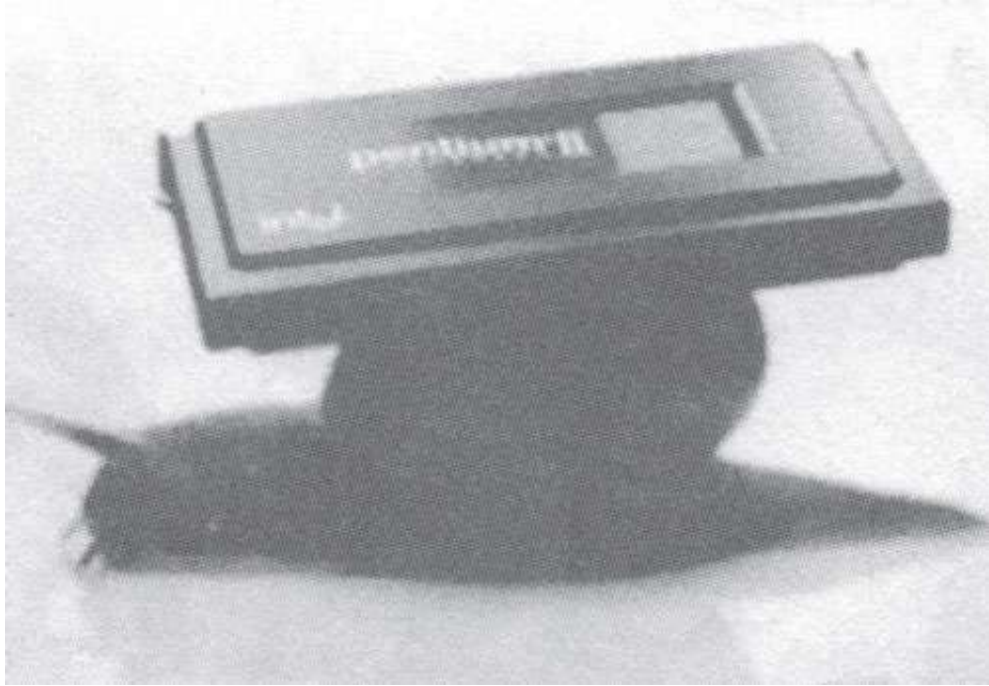


Hình 2: Quảng cáo của Apple: 1984

Trước khi Apple trình làng máy tính Macintosh, Jobs đã mời công ty quảng cáo DAY làm một tiết mục quảng cáo, hình tượng hóa máy tính của hãng IBM như một tên độc tài, còn máy tính của Apple thì được miêu tả là một kẻ thách thức đầy sức sống, năng động và dũng cảm. Nói một cách đơn giản, đoạn quảng cáo này đã thu hút được cả một thế hệ người dân Mỹ – thế hệ trưởng thành cùng với bộ phim *Chiến tranh giữa các vì sao* – sử dụng máy tính Macintosh.

### 3. Ốc sên (Snail)





Hình 3: Quảng cáo của Apple: Ốc sên (*Snail*)

Trong quảng cáo này, Apple tuyên bố rằng tốc độ của bộ xử lý Intel mà các máy tính cá nhân khác đang sử dụng chậm hơn bộ xử lý PowerPC mà máy tính của Apple đang sử dụng. Điều này có thật không? Chẳng ai quan tâm đến điều đó cả. Apple luôn tự cho rằng tốc độ của mình rất nhanh, còn các đối thủ khác thì đều bị họ chê là chậm chạp, bất luận là hãng nào đi nữa. Đây là chiến lược quảng cáo của Apple, hơn nữa còn luôn được họ áp dụng triệt để. (Sau này, Apple cũng sử dụng bộ xử lý Intel)

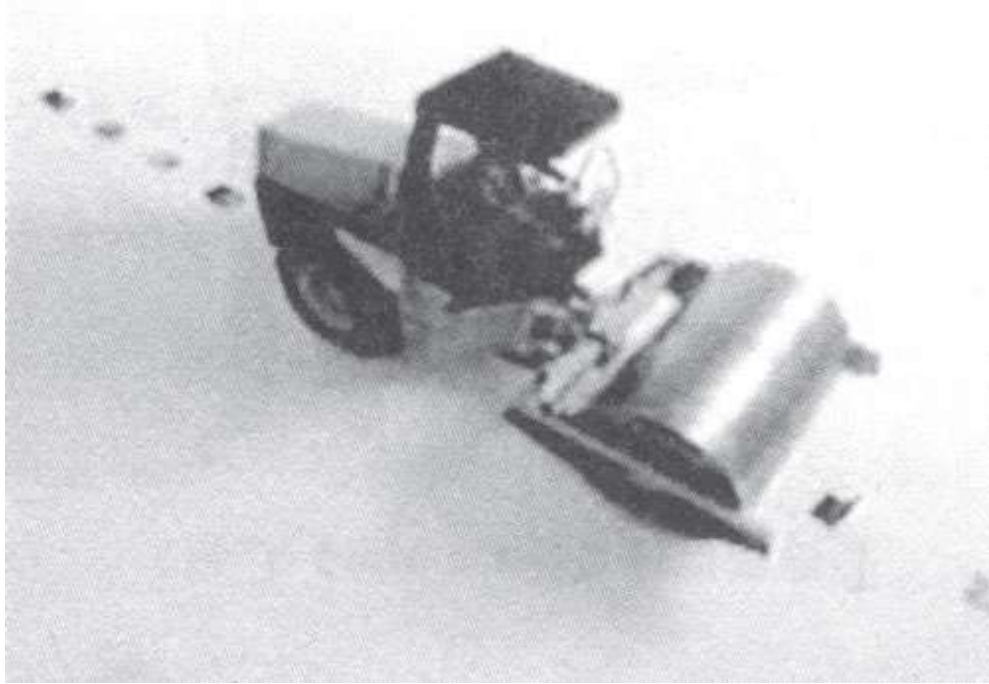
#### **4. Nghĩ khác (Think different)**



Hình 4: Quảng cáo của Apple: *Nghĩ khác (Think different)*

Quảng cáo này đánh dấu việc S.Jobs quay trở lại với Apple vào năm 1997. Nếu xem kỹ thì bạn có thể thấy nó dường như không có tính công kích các đối thủ. Tuy nhiên, ở đây Apple đã tự miêu tả mình sánh ngang với những vĩ nhân như Einstein, Gandhi, Picasso và Martin Luther King, vậy thì trong quảng cáo này, Apple đã ám chỉ những công ty không “nghĩ khác” là gì?

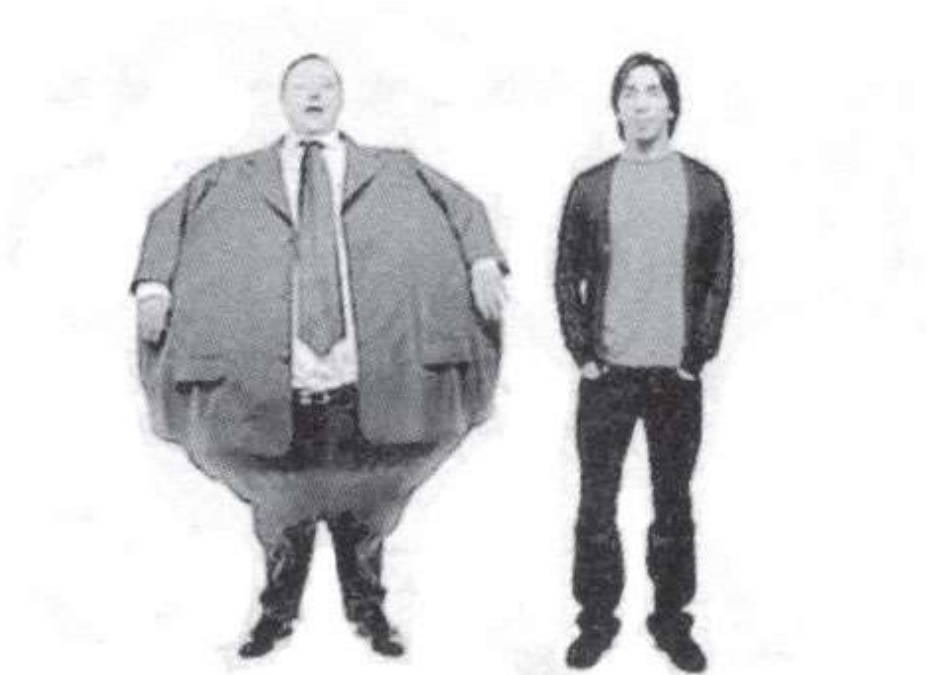
## 5. Xe lu (Steamroller)



Hình 5: Quảng cáo của Apple: *Xe lu (Steamroller)*

Apple muốn nhấn mạnh máy tính xách tay của mình có tốc độ nhanh hơn của đối thủ, vì vậy họ đã sử dụng hình tượng xe lu để ngụ ý mình có thể “đè bẹp” đối thủ.

## 6. Get a Mac



Hình 6: Quảng cáo của Apple: *Get a Mac*

Năm 2006, Apple đưa ra quảng cáo *Get a Mac*. Trong quảng cáo này, diễn viên hài Justin Long vào vai Mac sành điệu và linh hoạt, trong khi chàng mập John Kellogg Hodgman vào vai chiếc PC chậm chạp và ngốc nghếch. Dường như Apple đã tìm ra được một mô hình quảng cáo phù hợp và họ đã kiên trì sử dụng nó để công kích đối thủ.

## 7. Serie quảng cáo *Get a Mac*



Hình 7: Tiếp tục loạt quảng cáo *Get a Mac*

Những năm gần đây, Apple cho ra mắt nhiều đoạn quảng cáo *I'm a Mac*, *I'm a PC*, trong đó, máy tính để bàn (PC) bị nhân hóa thành những nhân vật nực cười và ngốc nghếch.

## HỢP BÁO RA MẮT SẢN PHẨM: MÀN TRÌNH DIỄN MANG ĐẬM PHONG CÁCH HOLLYWOOD

*Trong mỗi cuộc họp báo ra mắt sản phẩm, S.Jobs luôn yêu cầu phải có một vài tuần chuẩn bị cùng với hàng trăm người hỗ trợ. Nhờ sự kiểm soát chi tiết kỹ lưỡng và một vài lần diễn tập bí mật từ trước nên Jobs luôn xuất hiện với hình tượng là một diễn giả được hoan nghênh nhiệt liệt. Những thước phim giới thiệu mang đậm phong cách Hollywood cùng với sự hồi hộp gay cấn... luôn được ông phát huy đến mức tối đa.*

Cựu giám đốc tiếp thị sản phẩm ứng dụng của Apple - Mike Evangelist

Bằng những phương thức kinh doanh độc đáo, Apple hết lần này đến lần khác đặt sản phẩm của mình vào vị trí “đầu sóng ngọn gió”, trở thành đối tượng “săn đuổi” và yêu mến của giới truyền thông cũng như người tiêu dùng. Tổ chức buổi công bố sản phẩm mới luôn là bước đi đầu tiên để hãng đưa một sản phẩm mới ra thị trường. Trong buổi họp báo được tổ chức định kì hàng năm, Apple sẽ thông báo tình hình kinh doanh trong năm vừa qua, đồng thời công bố các công nghệ và sản phẩm mới. Sự kiện này đã trở thành ngày hội được cả giới công nghệ, đặc biệt là những “fan ruột” của Apple háo hức chờ đợi. Trước mỗi cuộc họp thường niên công bố sản phẩm mới luôn có rất nhiều lời dự đoán được đưa ra xoay quanh việc năm nay sẽ có sản phẩm nào mới, các blogger và diễn đàn công nghệ dường như đều nóng lên với những câu hỏi kiểu đó.

*Họp báo giới thiệu sản phẩm mới bắt nguồn từ Hollywood. Các công ty điện ảnh ở Hollywood đã phát hiện ra rằng, con mắt thắm mĩ và tiêu chuẩn đánh giá của công chúng hầu như luôn luôn thay đổi, chỉ có một điều duy nhất không đổi, đó là sự tò mò của công chúng, vì thế, các công ty điện ảnh sẽ lên kế hoạch quảng bá cho sản phẩm điện ảnh sắp ra rạp: Trước tiên là ảnh quảng cáo, áp phích, quảng cáo trên truyền hình và trên mạng Internet, sau đó là tổ chức lễ ra mắt. Đối với một số người mê điện ảnh thì quá trình giới thiệu một bộ phim sắp ra rạp đôi khi còn khiến họ phấn khích hơn cả bản thân bộ phim đó.*

Apple đã khéo léo lồng ghép nghệ thuật quảng bá này với hoạt động họp báo ra mắt sản phẩm, mỗi lần tổ chức họp báo đều lựa chọn các hội trường

rộng lớn, hoành tráng, giới thiệu về sản phẩm thông qua hình thức chiếu phim, khiến cho người xem cảm thấy tò mò và phấn khích.

*Buổi họp báo ra mắt sản phẩm mới của hãng Apple không giống với những công ty khác – tổ chức ở những nhà hàng hoặc hội trường sang trọng – mà thường được diễn ra ở những không gian mang đậm chất nghệ thuật, gợi cho khách mời một cảm giác thần bí, sang trọng và thiêng liêng.*

Về mặt thời gian, vài tháng, thậm chí là vài năm trước khi chính thức diễn ra lễ công bố sản phẩm thì những thông tin liên quan đến nó đã được truyền ra ngoài, còn ngày chính thức diễn ra buổi lễ ra mắt ấy thì lại càng phải lên kế hoạch kỹ lưỡng và tổ chức long trọng hơn nữa. Ví dụ, ngày 27 tháng 1 năm 2010, lễ ra mắt sản phẩm iPad của hãng Apple đã được diễn ra ở San Francisco. Trước khi sự kiện đó diễn ra, hãng đã mua quyền quảng cáo ở tất cả các bảng quảng cáo tại các bến xe lân cận. Trong khi Jobs bước lên diễn thuyết thì tất cả poster cũ ở các bảng quảng cáo đều đồng loạt bị thay thế. Vì vậy, khi mọi người đến tham dự buổi lễ ra mắt iPad thì hai bên đường vẫn như cũ, nhưng khi họ ra về thì đã vô cùng ngạc nhiên khi thấy trên mọi tấm biển quảng cáo đều là poster quảng cáo cho iPad, và thời gian hiển thị trên iPad trong poster là 9:41 – thời điểm mà S.Jobs giới thiệu iPad với cả thế giới.

Chính cách tổ chức các buổi họp báo hoành tráng và trang trọng như thế đã khiến cho người tiêu dùng càng tin chắc rằng, các sản phẩm của Apple không phải là thứ hàng bình dân ai cũng có thể sử dụng, mà đã được nâng lên một “đẳng cấp” cao hơn. Bản thân S.Jobs ý thức rất rõ rằng, buổi họp báo giới thiệu sản phẩm là “nơi truyền đạo” quan trọng nhất của Apple. Vì thế ông luôn tập trung nguồn vốn và tinh lực lớn nhất cho buổi họp báo quan trọng này. Có lúc để có được một buổi ra mắt sản phẩm mới hoàn hảo nhất có thể mà Jobs đã bắt tay vào chuẩn bị cho chủ đề của buổi họp báo này trước đó nhiều tuần, nghiên cứu kỹ tất cả các tài liệu kỹ thuật liên quan tới sản phẩm có thể sẽ được công chúng đề cập tới, thậm chí học thuộc lòng những tài liệu ấy. Nếu mẫu sản phẩm nào đó dự định sẽ được giới thiệu trong buổi họp báo nhưng vẫn chưa được thực sự hoàn thiện, ví dụ như một



phần mềm nào đó mà các lập trình viên vẫn còn đang viết dở thì Jobs cũng sẽ đưa ra phán đoán bước đầu với sản phẩm chưa hoàn thành này. Mỗi buổi họp báo ra mắt sản phẩm của Apple đều sẽ được lên kế hoạch, sửa đổi và diễn thử hàng trăm giờ đồng hồ. Tất cả những người sẽ phát biểu trong buổi ra mắt đều sẽ lên ý tưởng trước về từng ánh mắt, tư thế tay, câu chữ, thậm chí cả những đoạn ngừng nghỉ trong bài phát biểu của mình.

Có người cho rằng việc Apple chuẩn bị kỹ càng đến từng chi tiết như vậy là “dùng dao mổ trâu để giết gà”, nhưng với Jobs, đó là sự theo đuổi hoàn mỹ ngay cả ở từng chi tiết nhỏ nhất. Hiệu quả do một buổi giới thiệu sản phẩm thành công mang lại chắc chắn không thua kém gì so với hiệu quả mà phong cách thiết kế mới mẻ của một mẫu sản phẩm Apple hoặc một thương hiệu quảng cáo khổng lồ mang lại.

Ngoài việc sắp xếp chu đáo buổi họp báo, nội dung trong buổi họp báo cũng là điều khiến công chúng vô cùng mong đợi, đặc biệt là chủ đề thuyết trình của Jobs. Mọi hành động và lời nói của ông, thậm chí chỉ là một cái nhấc tay hay một cái giơ chân cũng đều có thể gây được ấn tượng mạnh mẽ đối với đông đảo người hâm mộ các sản phẩm Apple. Bước đầu tiên khi ra mắt sản phẩm mới là thực hiện thao tác mẫu, cho dù là trình làng một sản phẩm hoàn toàn mới hay là sản phẩm cũ được nâng cấp, thậm chí chỉ là sự thay đổi nhỏ nhỏ của một phần mềm hay hệ thống ứng dụng thì sự “biểu diễn” của Jobs cũng đều không làm công chúng phải thất vọng.

Trong buổi họp mắt ra mắt sản phẩm iPhone mới, Jobs thao tác mẫu cách sử dụng Google Maps trên iPhone trước đông đảo người xem. Thông qua iPhone, ông tìm được menu của cửa hàng Starbucks trong thành phố, sau đó nói: “Chúng ta hãy gọi thử xem sao”. Và ông nhấn nút gọi, trước tất cả mọi người có mặt ở đó, Jobs đã nói với đầu dây bên kia: “Tôi muốn đặt 4.000 cốc Coffee Latte. Không, chỉ là nói đùa thôi”. Chỉ là một câu nói đùa nhưng đã khiến tất cả mọi người ngồi trước màn hình khi ấy đều có ý nghĩ muốn mua một chiếc iPhone để trải nghiệm. Đó chính là sức hút trong những màn trình diễn của Jobs.



Buổi họp báo đầy màu sắc trình diễn của Apple nhằm quảng bá thông tin quảng cáo về sản phẩm vốn có và thông tin cơ bản của sản phẩm mới ra mắt, dẫn dắt người nghe và người sử dụng. Buổi họp báo của Apple hội tụ đầy đủ tất cả yếu tố quan trọng của một sân khấu lớn: kịch bản xuất sắc, phe thiện và phe ác, đạo cụ, hiệu quả thị giác khiến người ta kinh ngạc, cùng với thời khắc cao trào khiến tấm vé vào cửa trở nên đáng giá.

Tờ *Business Week* của Mỹ căn cứ vào các buổi họp báo được tổ chức trong suốt hơn 30 năm qua của Apple đã rút ra được năm yếu tố chính làm nên thành công cho các buổi “trình diễn” lớn của Jobs:

### **1. Chủ đề rõ ràng**

S.Jobs xác định chủ đề của mỗi mẫu sản phẩm đều vô cùng rõ ràng. Ông đặt chủ đề của MacBook Air là “Laptop mỏng nhất thế giới”, miêu tả iPod là “Bỏ 1.000 bài hát vào túi của bạn”, còn miêu tả iMac “Chỉ cách mạng Internet ba bước”. Những chủ đề đơn giản nhưng có sức hút mạnh mẽ này không những có thể nhanh chóng thu hút người tiêu dùng mà còn trở thành từ ngữ thông dụng để người tiêu dùng tìm thấy được điểm chung khi giao lưu với nhau.

### **2. Xác định “thế lực tà ác”**

“Chính nghĩa chiến thắng tà ác” gần như là chủ đề vĩnh hằng của các câu chuyện kinh điển. Apple đã từng miêu tả trong buổi họp báo sản phẩm mới rằng IBM là “Thế lực đen tối” ngăn cản thị trường laptop phát triển. Jobs đã diễn thuyết rất chân tình rằng: “IBM hi vọng làm chủ cả thị trường máy tính, đồng thời chĩa nòng súng vào Apple – phòng tuyến cuối cùng ngăn cản IBM khống chế toàn bộ thị trường”.

Cùng với việc IBM rút khỏi “vũ đài” laptop, “thế lực đen tối” trong câu chuyện của Apple lại chuyển sang Microsoft, và sau này là Flash và Google. Nhưng cho dù biến đổi thế nào đi nữa thì Apple cũng vẫn đã và đang thành công trong việc biến chính những người sử dụng thành “vệ sĩ” cho mình.

### **3. Phim đèn chiếu đơn giản, dễ hiểu**

Đơn giản là yếu tố chính của sản phẩm Apple, phim đèn chiếu sử dụng trong buổi họp báo của Jobs cũng đơn giản dễ hiểu như vậy, trong đó hình vẽ chiếm vị trí chủ đạo. Khi giới thiệu iPod, hình ảnh bàn tay lấy iPod ra từ trong chiếc cặp công văn bình thường đã gây được hiệu quả thị giác mạnh mẽ, khiến bất cứ cách biểu đạt nào bằng ngôn ngữ cũng trở nên mờ nhạt trước nó. Thông thường, mỗi trang PowerPoint trung bình có khoảng bốn mươi từ đơn giản, nhưng trong suốt cả chục trang mà Jobs trình chiếu, đôi khi tổng cộng chỉ dùng mấy từ đơn giản: “Kết nối nó vào, ừm, đã xong”. Quá nhiều câu chữ ngược lại sẽ làm ảnh hưởng tới hiệu quả của đoạn phim chiếu.

#### **4. Tạo ra sự hồi hộp**

Trong mỗi buổi họp báo, Jobs đều là người “tạo ra sự hồi hộp” cho khán giả. Ví dụ trong buổi họp báo ra mắt sản phẩm iPhone năm 2007, vốn dĩ ông có thể nói với công chúng rằng, Apple sẽ trình làng một chiếc Smartphone có thể nghe nhạc, chơi game và truy cập hình ảnh. Nhưng ông lại nói: “Hôm nay, chúng tôi sẽ giới thiệu tới quý vị ba sản phẩm mang tính cách mạng. Mẫu thứ nhất là iPod cảm ứng màn hình rộng; mẫu thứ hai là một chiếc điện thoại mang tính cách mạng; mẫu thứ ba là một thiết bị tân tiến kết nối Internet. Một iPod, một chiếc điện thoại, một thiết bị kết nối Internet, nhưng đó không phải là ba mẫu sản phẩm riêng biệt, mà được tích hợp vào trong cùng một sản phẩm mới!” Chính cách diễn đạt này của Jobs đã đem lại cho không khí buổi họp báo màu sắc bất ngờ, tạo sự hồi hộp cho những người có mặt ở đó, khiến lần họp báo ấy thu được thành công lớn, từ đó gây ra cơn sốt tiêu thụ iPhone trên toàn thế giới.

#### **5. Sách lược thông minh**

Buổi họp báo sản phẩm mới ngày 1 tháng 9 năm 2010, lần đầu tiên Apple truyền hình trực tiếp trên mạng. Nhưng người xem không thể xem trên máy tính thông thường mà phải sử dụng máy tính cài đặt hệ điều hành Mac OS X hoặc các thiết bị di động cài đặt hệ điều hành iOS 3.0 trở lên. Trong lĩnh vực điện tử viễn thông, thời điểm đó chưa từng có hãng nào đòi hỏi phải sử dụng

phần cứng của chính hãng mình thì mới xem được buổi họp báo của mình như vậy, nhưng Apple thông qua việc nhấn mạnh vào địa vị và hành vi có ý thức của người sử dụng Apple để ám thị họ rằng: Họ là những người khác thường, là “thiên tài” mà Apple lựa chọn. Hành động này đã khơi dậy trong cộng đồng khách hàng của Apple ý thức quần thể mãnh liệt, nâng cao mức độ trung thành của người tiêu dùng đối với thương hiệu mà họ đang sử dụng.

Thông qua những buổi họp báo ra mắt sản phẩm mang đậm màu sắc Hollywood, Apple đã hết lần này đến lần khác đưa sản phẩm của mình lên dẫn đầu xu hướng, trở thành đối tượng bàn luận và “săn đuổi” của giới truyền thông cũng như người tiêu dùng. Có thể nói chính nhờ những buổi họp báo ra mắt sản phẩm mang đậm tính trình diễn này nên các sản phẩm Apple mới có mặt trên toàn cầu, và người tiêu dùng mới coi việc sở hữu sản phẩm của Apple là một thời thượng và niềm kiêu hãnh.

## MARKETING LAN TRUYỀN (VIRAL MARKETING): NGƯỜI TIÊU DÙNG LÀ “NHÂN VIÊN BÁN HÀNG” TỐT NHẤT

*Thị trường sản phẩm điện tử hiện nay, “kinh tế tình cảm” đã thay thế “kinh tế lí tính”, thời đại chỉ dựa vào phép tính kĩ thuật, lắp đặt phần cứng để chiến thắng đã qua đi, đừng coi người tiêu dùng chỉ là người tiêu dùng, mà phải coi họ là thành viên cùng xây dựng sản phẩm Apple.*

Steve Jobs

Rõ ràng là trong lịch sử kinh doanh của mặt hàng sản phẩm điện tử, không có khách hàng của thương hiệu nào có mức độ trung thành cao như khách hàng của Apple. Sau khi một người tiêu dùng quyết định mua sản phẩm của Apple, anh ta sẽ không chỉ khen ngợi sản phẩm mình đang sử dụng mà đồng thời còn tuyên truyền lợi ích của sản phẩm ấy với những

người xung quanh, dùng kinh nghiệm sử dụng của bản thân để gây ảnh hưởng tới khuynh hướng tiêu dùng của người khác.

*Năm 1993, khi ấy thị trường laptop gần như bị hãng máy tính IBM thu tóm. Vì thế khi Apple đưa ra sản phẩm PowerBook mang đặc sắc cá nhân rõ rệt, nó nhanh chóng chiếm được cảm tình của người tiêu dùng. Bởi vì với họ, chiếc PowerBook màu xám có thể khiến họ trở nên khác biệt và có “đẳng cấp”. Việc sở hữu một chiếc PowerBook thậm chí trở thành biểu tượng của “đẳng cấp” trong mắt rất nhiều người. Họ tự hào khoe chiếc PowerBook của mình với những người xung quanh – các khách hàng của IBM. Và khi có người hỏi họ loại máy tính nào tốt thì họ sẽ giới thiệu PowerBook không chút do dự.*

*Câu chuyện tương tự cũng xảy ra khi Apple cho ra mắt iMac. Khi ấy, Apple vẫn chưa xây dựng cửa hàng bán lẻ của mình nên iMac chỉ có thể ủy thác cho đối tác kinh doanh khác tiêu thụ sản phẩm. Do trên thị trường khi ấy có rất nhiều loại laptop với các thương hiệu, chủng loại khác nhau nên iMac thường xuyên bị phía kinh doanh bày ở vị trí không chút bắt mắt. Rõ ràng tình hình này là vô cùng bất lợi đối với Apple. Thấy vậy, nhiều người sử dụng iMac đã “ra tay”, thậm chí họ còn tận dụng thời gian buổi tối và cuối tuần để tình nguyện tới những cửa hàng bán iMac làm nhân viên bán hàng không công, cố gắng thuyết phục khách hàng mua iMac.*

*Trong thời đại mạng Internet phát triển, người tiêu dùng sản phẩm Apple còn đăng trải nghiệm của mình khi sử dụng sản phẩm Apple lên mạng, miêu tả những trải nghiệm thú vị khi sử dụng các sản phẩm như iPhone, iPad. Những cảm nhận thực tế này đã được đông đảo cư dân mạng cùng chia sẻ, tầm ảnh hưởng vượt xa so với quảng cáo đơn thuần.*

Uy lực của mô thức marketing truyền miệng vô cùng to lớn, các nhà kinh tế học gọi nó là Marketing lan truyền (Viral marketing). Cách gọi này đã miêu tả tính chất của nó một cách vô cùng chính xác: Thông tin cũng giống như virus nhanh chóng được lan truyền và mở rộng, cùng với sự tăng lên của số người được tiếp cận với thông tin thì phạm vi lan truyền của nó sẽ

ngày càng lớn, tốc độ lan truyền sẽ ngày càng nhanh hơn. Hơn nữa, những thông tin này toàn bộ đều chân thực, hữu hiệu, nó sẽ tác động rất lớn tới sự phán đoán của những người tiêu dùng khác. Thông thường, khi cần mua một sản phẩm nào đó, người tiêu dùng thường sẽ không hiểu lắm về loại sản phẩm này và sẽ hỏi ý kiến của bạn bè hoặc người thân, hoặc lên mạng xem đánh giá của người đã từng sử dụng sản phẩm này. Nếu thấy đánh giá của bạn bè và trên mạng theo hướng khen ngợi và tích cực thì tự nhiên tâm lý người tiêu dùng sẽ dần nghiêng về sản phẩm và quyết định mua. Đặc biệt cần chú ý là, mô thức Marketing lan truyền này của Apple gần như không cần bất kì chi phí nào, mà hoàn toàn là hành vi tự phát của người tiêu dùng. Vì sao người tiêu dùng lại tình nguyện tuyên truyền miễn phí cho các sản phẩm của Apple? Bí quyết ở đây là thái độ của Apple với người tiêu dùng.

Apple chưa bao giờ quan niệm người tiêu dùng đơn thuần chỉ là người mua sản phẩm, mà luôn coi họ là người cùng xây dựng thương hiệu Apple. Đội ngũ thiết kế của Apple khi nâng cấp sản phẩm thường xuyên xem xét các kiến nghị của khách hàng để nghiên cứu ra sản phẩm gần gũi và phù hợp với người sử dụng hơn. Cách làm ấy đã giúp nâng cao mức độ trung thành của khách hàng với thương hiệu Apple.

*Có lần, một “fan cuồng” của Apple đã viết mấy ứng dụng và gửi cho S.Jobs qua email. Người này vốn dĩ không hề nghĩ tới việc kiếm tiền thông qua mấy ứng dụng đó mà anh ta chỉ viết chơi vào thời gian rảnh rỗi vì quá đam mê các sản phẩm Apple. Tuy nhiên, sau khi nhận được email, Jobs đã đích thân viết thư mời anh ta tới trụ sở Apple, trình bày tác phẩm của mình trước tất cả nhân viên của Apple trong hội trường, sau đó còn mời anh ta cùng dùng bữa trưa trong nhà ăn của công ty. Sau đó, Jobs chọn một ứng dụng trong số đó và trả cho anh ta chi phí thỏa đáng. Hành động này đã khiến “fan cuồng” này vô cùng tự hào. Từ đó về sau, vị khách hàng này trở thành “nhân viên bán hàng không công” của Apple, không tiếc công sức giới thiệu sản phẩm của Apple với tất cả bạn bè. Dĩ nhiên, mục đích chính của anh ta là khoe khoang thiết kế của mình.*

Năm 1997, Jobs trở lại nắm quyền điều hành Apple khi Apple đứng bên bờ phá sản, “phương thuốc” đầu tiên mà ông “kê” cho Apple chính là “chú trọng khách hàng”. Theo quan điểm của ông: “Một nguồn vốn lớn khác của Apple chính là khách hàng. Trên toàn thế giới có khoảng 25 triệu người sử dụng máy tính Apple, họ đều là khách hàng trung thành của Apple, trong đó có một số người thậm chí được coi là khách hàng trung thành nhất thế giới. Nếu họ tiếp tục mua sản phẩm của Apple, đồng thời giới thiệu Apple với bạn bè xung quanh thì như thế, họ sẽ là nền móng để Apple lấy lại được vị thế xưa”.

Có thể nói, làm cho khách hàng tự nguyện tiến hành Marketing lan truyền là một trong những bí quyết giúp cho Apple cải tử hoàn sinh và trở thành ông chủ lớn. Trong thời đại Internet, Marketing lan truyền ngày càng coi mạng Internet là phương tiện truyền thông hữu hiệu, và Apple đã tận dụng hiệu quả phương tiện truyền thông này để có được những thành công to lớn, do vậy họ nhanh chóng bị các công ty lớn khác đua nhau bắt chước theo.

Hãng ô tô Honda từng tung ra một đoạn quảng cáo dài chừng hai phút, trong đó hơn một trăm thiết bị được trang bị cho xe *Honda Accord* lần lượt xuất hiện theo phương thức “Domino”, trong đó có những thiết bị mới như thiết bị cảm ứng điều khiển âm thanh và gạt nước tự động. Sau khi lần lượt trình chiếu hình ảnh các thiết bị cho xe là hình ảnh chiếc *Honda Accord* hoàn chỉnh lướt đi. Đoạn quảng cáo này mặc dù không dùng đến bất kì kĩ xảo vì tính phức tạp nào nhưng chỉ trong vòng hai tuần đã được cư dân mạng trên toàn thế giới chia sẻ điên cuồng, qua đó chúng ta có thể thấy rõ uy lực đáng kinh ngạc của Marketing lan truyền.

Mặc dù Marketing lan truyền coi người tiêu dùng là một mắt xích trong việc quảng bá sản phẩm, song sự mới mẻ, thú vị vẫn luôn là yếu tố hàng đầu trong việc tạo ra hiệu ứng lan truyền. Năm 2010, trên mạng từng có một đoạn phim hài gây sốt liên quan tới mẫu xe *Polo* mới của hãng *Volkswagen*, đoạn phim này khiến hãng vừa mừng vừa lo.

*Mở đầu đoạn phim, một người đàn ông bước lên một chiếc Polo mẫu mới. Sau khi đi được một lúc, chiếc xe dừng lại trước nhà hàng đang chật kín người. Người đàn ông kích nổ một quả bom, kết quả là ngoài bản thân mình ra thì anh ta không làm chết bất kì ai, chiếc xe Polo của anh ta đỗ ở đó cũng không hề bị hư hại gì. Kết thúc đoạn phim có trích dẫn slogan quảng cáo mà hãng Volkswagen thiết kế cho Polo: “Small But Tough (Nhỏ nhưng kiên cố). Tuy sau đó hãng Volkswagen có đệ đơn kiện người đã làm ra đoạn phim ngắn này vì cho rằng nó làm tổn hại tới hình tượng của hãng, nhưng đây cũng được coi là một cách quảng cáo sự khác biệt của xe Polo.*

Marketing lan truyền của Apple đã trở thành tấm gương cho các doanh nghiệp châu Á học tập, nhưng thành công của phương thức marketing này được xây dựng trên cơ sở quảng bá sản phẩm chất lượng cao. Nếu các doanh nghiệp châu Á không chịu đầu tư cho chất lượng sản phẩm thì cho dù có học theo phương thức kinh doanh của Apple cũng sẽ khó lòng có được hiệu quả marketing như Apple đã làm được. Apple không chỉ có thế mạnh ở một mặt riêng lẻ nào đó mà tổng thể các mặt của họ đều rất mạnh. Vì vậy, nếu chỉ chú trọng marketing, quảng cáo mà bỏ qua vấn đề chất lượng của bản thân sản phẩm thì chắc chắn sẽ ảnh hưởng xấu tới uy tín của doanh nghiệp.

## MARKETING TRẢI NGHIỆM (EXPERIENTIAL MARKETING): CHO BẠN NHỮNG TRẢI NGHIỆM SỬ DỤNG KHÁC NHAU

*Mục đích của hàng này ra đời là cung cấp một sân chơi, để tiện dùng phương thức của chúng tôi giới thiệu máy tính Apple với các bạn.*

Steve Jobs

*Bạn hiểu như thế nào về giá trị của một tách cà phê?*

*Khi cà phê được người nông dân làm ra nó uống thì trong mắt họ, dường như nó chẳng đáng mấy đồng;*



*Khi cà phê được coi là “hàng hóa” để bán thì nó có giá 300 nghìn đồng một cân;*

*Khi cà phê được đóng gói thành sản phẩm, một tách có thể bán được với giá 25 nghìn đồng;*

*Khi có thêm sự phục vụ, được bán trong quán cà phê sang trọng, một tách cà phê có thể có giá 35 đến 100 nghìn đồng;*

*Nếu có thể khiến khách hàng cảm nhận được mùi thơm của cà phê, hình thành thói quen uống cà phê, giúp khách hàng cảm nhận được lịch sử và tình cảm hàm chứa trong cà phê thì một tách cà phê có thể bán được với giá 150 nghìn đồng, thậm chí còn nhiều hơn thế.*

Đó chính là sức mạnh của sự trải nghiệm. Xuất phát từ tác dụng to lớn của trải nghiệm đối với hành vi tiêu thụ, Marketing hiện đại đã tổng kết ra một phương thức bán hàng hoàn toàn mới, đó là Marketing trải nghiệm. Marketing trải nghiệm là một phương thức marketing nhằm chỉ việc doanh nghiệp thông qua áp dụng phương thức làm cho khách hàng mục tiêu được quan sát, lắng nghe, dùng thử, khiến họ được đích thân trải nghiệm sản phẩm hoặc dịch vụ mà doanh nghiệp cung cấp, giúp họ cảm nhận chất lượng và tính năng của sản phẩm hoặc dịch vụ, từ đó thúc đẩy họ nhận thức, yêu thích và cuối cùng quyết định mua sản phẩm. Phương thức này lấy việc thỏa mãn nhu cầu trải nghiệm của người tiêu dùng làm mục tiêu, lấy sản phẩm phục vụ làm nền móng, sản phẩm hữu hình làm vật dẫn, sản xuất và kinh doanh sản phẩm chất lượng cao, từ đó rút ngắn khoảng cách giữa doanh nghiệp và người tiêu dùng.

Hiện nay, ngày càng nhiều doanh nghiệp bắt đầu sử dụng Marketing trải nghiệm để thu hút người tiêu dùng. Tại trụ sở của hãng xe hơi BMW, từ ba mươi năm trước đã hợp nhất bảo tàng của hãng với trung tâm kinh doanh toàn cầu; hãng Chanel ở Place Vendôme đã hợp nhất bộ phận trưng bày văn hóa thương hiệu, trụ sở chính và bộ phận quản lý thương hiệu; trụ sở chính của Louis Vuitton ở Avenue des Champs-Élysées đã hợp nhất bộ phận văn hóa thương hiệu, kinh doanh thương hiệu và quản lý thương hiệu với nhau.

Ngoài ra, các hãng lớn khác như Dell, Sony, Nike... không hẹn mà gặp, cũng đều lựa chọn Marketing trải nghiệm để mở mang bờ cõi.

Trong các ngành nghề khác nhau đều có hình bóng của Marketing trải nghiệm, trong đó, Jobs và “vương quốc Apple” của ông có thể coi là trường hợp được nhiều người biết tới nhất: Quy mô hơn 300 cửa hàng bán lẻ trên toàn cầu, chi phí đầu tư cho cửa hàng bán lẻ hàng trăm triệu USD, doanh thu cửa hàng bán lẻ không ngừng tăng lên, cùng với cảnh tượng rõ rệt nhất – từng đoàn người xếp hàng thâu đêm trước các cửa hàng bán lẻ của Apple mỗi khi ra mắt sản phẩm mới, đủ để chúng ta thấy được vị trí tiên phong và uy thế của kẻ dẫn đầu trong giới Marketing trải nghiệm.

Báo cáo tài chính tháng 7 năm 2011 của hãng Apple cho thấy, chuỗi cửa hàng bán lẻ của Apple trong quý I năm 2011 có thu nhập là 3,5 tỉ USD, lợi nhuận đạt 828 triệu USD, số lượng khách ghé thăm gian hàng khoảng 70 triệu người. 70 triệu người tức là 70 triệu khách hàng tiềm năng. Có được nền tảng khách hàng to lớn như vậy, Apple còn gì phải lo lắng nữa?

Mức doanh thu của chuỗi cửa hàng bán lẻ Apple thời kì đầu chỉ chiếm khoảng 7% tổng doanh thu của hãng. Tỷ lệ đó không hề cao. Vai trò của chuỗi cửa hàng này nằm ở chỗ giúp tăng cường sự trải nghiệm của khách hàng với sản phẩm của Apple. Theo Jobs, cửa hàng bán lẻ của Apple không đơn thuần chỉ là “cửa hàng” theo nghĩa thông thường, chuỗi cửa hàng này được xây dựng bằng kính và hợp kim nhôm, bề ngoài vô cùng tinh xảo và hút mắt, với thiết kế bên trong giàu tính sáng tạo và đèn trang trí vô cùng cuốn hút, tạo ra một không khí thư thái, sành điệu và đẳng cấp, đó đích thực là “thánh điện” của các fan Apple. Ở đó, người ta có thể trải nghiệm được sự thời thượng và thiết kế thông minh của các sản phẩm Apple, từ đó làm nảy sinh sự yêu thích đối với sáng tạo của Apple. Căn cứ vào báo cáo của tạp chí *The New York Times*, những cửa hàng bán lẻ “độc lập giống như chuỗi cửa hàng cà phê Starbucks” này, dựa vào danh tiếng và sự thời thượng của Apple để nhấn mạnh trải nghiệm vật chất. Hiện nay, mỗi tuần đều có gần 6 triệu người ghé thăm cửa hàng bán lẻ của Apple ở khắp nơi trên thế giới. Chúng trở thành chuỗi cửa hàng bán lẻ bận rộn nhất trong giới điện tử, có

thể sánh ngang với những bách hóa quy mô lớn và những nhà hàng nổi tiếng được mọi người yêu thích.

Trong các cửa hàng bán lẻ của Apple, sự ôn hòa là yếu tố chủ yếu, tác dụng chủ yếu nhất của nó chính là thỏa mãn sự trải nghiệm của khách hàng và cung cấp phương án giải quyết hoàn hảo. Sau khi bước vào cửa hàng của Apple, người tiêu dùng có thể dùng thử các sản phẩm của Apple thỏa thích, còn bán hàng chỉ là một phần nhỏ trong nhiệm vụ của cả cửa hàng. Điều này khác biệt với hầu hết cửa hàng của các doanh nghiệp khác. Thông thường, tiêu chuẩn đánh giá thành tích của một cửa hàng bán lẻ phần lớn là dựa trên diện tích và doanh thu bán hàng, nhưng Apple lại coi số người vào cửa hàng là chỉ tiêu đánh giá quan trọng nhất, giống như Jobs đã nói: “Mục tiêu của chúng tôi không chỉ là mở một cửa hàng đơn thuần mà đó còn phải là một nơi mà mọi người thích lui tới. Họ có thể biên tập kênh, sáng tác nhạc và thiết kế đồ họa trên máy tính iMac, cũng có thể download bất kì phần mềm nào mà mình muốn sử dụng trong Apple Store, hoặc dùng iPod nghe nhạc... Họ có thể dùng thử mọi sản phẩm của Apple ở đây”.

Nếu hãng Apple khi đánh giá thành tích của cửa hàng bán lẻ không coi doanh thu bán hàng làm yếu tố chủ chốt, vậy thì nhiệm vụ chủ yếu của nhân viên trong cửa hàng dĩ nhiên cũng không phải là bán sản phẩm mà là hướng dẫn khách hàng cách sử dụng sản phẩm của Apple, giới thiệu cho khách hàng biết ưu điểm và sự sáng tạo của sản phẩm Apple nằm ở đâu. Một số khách ghé thăm cửa hàng của Apple có thể hỏi đủ thứ, nhưng cuối cùng không mua sản phẩm nào cả. Nhân viên cửa hàng cũng không bận tâm tới điều đó, bởi vì Jobs đã từng nói: “Chỉ cần muốn, bất cứ ai cũng có thể ở cả ngày trong cửa hàng bán lẻ của Apple”.

Apple đã dùng chính tên “APPLE” của hãng để liệt kê ra những điều cần thiết trong khâu phục vụ khách hàng của nhân viên cửa hàng bán lẻ:

A (*Approach customers with a personalized warm welcome*): Dùng sự nhiệt tình để chào đón khách hàng;

P (*Probe politely to understand all customer's needs*): Thông qua tìm hiểu một cách lịch sự để nắm được rõ nhu cầu của khách hàng;

P (*Present a solution for the customer to take home today*): Cung cấp phương án lựa chọn hợp lí để khách hàng có thể nhanh chóng mua hàng;

L (*Listen for and resolve any issues or concerns*): Lắng nghe và giải quyết những vấn đề và băn khoăn của khách hàng;

E (*End with a fond farewell*): Kết thúc bằng lời chào tạm biệt lịch sự.

Ngoài ra, Apple còn đặc biệt thiết kế Genius Bar trong các cửa hàng bán lẻ của mình.

*Khác với mô thức “chọn mua, thanh toán, ra về” trong các cửa hàng thông thường, trong Genius Bar, Apple có thể cung cấp dịch vụ đào tạo cá nhân 1-1 đối với khách hàng mua sản phẩm. Ngoài ra, Apple còn đưa ra phương thức đào tạo với sản phẩm phần cứng hoặc phần mềm, tọa đàm, thậm chí hoạt động ngoài trời.*

*Dịch vụ 1-1 giống như lớp đào tạo cấp tốc nên các cao thủ sử dụng sản phẩm Apple. Thông qua phương thức đào tạo trực tiếp này, Apple sẽ dạy bạn tất cả các kiến thức cơ bản khi sử dụng sản phẩm Apple, đồng thời hướng dẫn bạn thực hiện các thao tác, kỹ năng nâng cao khác. Genius Bar có thể cung cấp ba phương thức học tập khác nhau với những người tiêu dùng khác nhau: một là hướng dẫn trực tiếp; hai là người đào tạo riêng chỉ đạo, ủng hộ và khơi dậy sáng tạo; ba là học theo nhóm. Dĩ nhiên dịch vụ này có thu phí, vì Apple không phải là tổ chức từ thiện. Genius Bar trên thực tế cũng là một nguồn lợi nhuận quan trọng của cửa hàng bán lẻ Apple.*

Việc tạo ra trải nghiệm sử dụng tuyệt vời cho người tham quan có thể giúp bồi dưỡng khách hàng tiềm năng cho Apple. Trong quá trình trải nghiệm của người tham quan tại cửa hàng bán lẻ, Apple có thể tìm hiểu cách nhìn và ý kiến của người tiêu dùng về sản phẩm của mình, từ đó có sự cải tiến trong các sản phẩm nâng cấp sau này, đồng thời khi khai thác sản phẩm mới không phạm lỗi tương tự. Ngoài ra, hãng còn có thể dựa vào cửa hàng

bán lẻ để tiến hành điều tra nhu cầu khách hàng, từ đó tiết kiệm nguồn vốn điều tra thị trường. Đây là những lợi ích trong việc quản lý doanh nghiệp mà cửa hàng bán lẻ của Apple mang lại.

Việc lựa chọn địa điểm đặt cửa hàng bán lẻ cũng được Apple vô cùng chú trọng. Trong việc này, Apple từ đầu tới cuối luôn duy trì nguyên tắc ít mà chất, thậm chí có thể thông qua việc lựa chọn địa chỉ cửa hàng bán lẻ của Apple để phán đoán trình độ kinh tế của một quốc gia hoặc khu vực có phát triển hay không. So với cửa hàng của các doanh nghiệp khác, số lượng cửa hàng bán lẻ của Apple trên toàn cầu không nhiều, tất cả các cửa hàng bán lẻ của Apple đều được mở ở vùng trung tâm kinh tế, văn hóa phồn vinh nhất ở các quốc gia. Ví dụ đại lộ số 5 ở New York, Nagoya của Nhật, Prague của Belgium, Moscow của Nga, Toronto của Canada, Bắc Kinh, Thượng Hải và Hồng Kông của Trung Quốc... S.Jobs hiểu rất rõ rằng, nếu như người tiêu dùng không hiểu biết về sản phẩm Apple thì bạn sẽ không thể hi vọng họ chạy cả một chặng đường xa hoặc đáp máy bay chỉ để đi mua sản phẩm đó. Để có thể mở một cửa hàng bán lẻ ở San Francisco – một trong những khu vực phồn hoa nhất nước Mỹ, Apple đã chấp nhận chờ đợi suốt ba năm ròng.

Sáng tạo trải nghiệm khách hàng mang tới lợi ích kinh tế to lớn cho cửa hàng bán lẻ của Apple. Có báo cáo cho thấy: Năm 2009, doanh thu bán lẻ của Mỹ giảm 2,4%, đây cũng là lần đầu tiên chỉ số này trượt dốc trong suốt mấy chục năm qua, nhưng năm ấy, doanh thu bán hàng ở cửa hàng bán lẻ của Apple lại tăng 7%. Năm 2010, doanh thu bán hàng của cửa hàng bán lẻ Apple tăng 70%, đạt 11,7 tỉ USD, chiếm 15% tổng thu nhập 76,3 tỉ USD của hãng này, vượt qua con số tăng trưởng 4,5% tổng doanh thu bán lẻ của Mỹ.

Marketing trải nghiệm đã tạo nên hàng chục triệu khách hàng tiềm năng cho Apple, khiến mỗi người tiêu dùng bình thường đều có được cơ hội trực tiếp sử dụng sản phẩm Apple, cũng chính Marketing trải nghiệm đã giúp Jobs xây dựng được quy mô to lớn cho Apple, các khách hàng sau khi trải nghiệm hàng loạt sản phẩm Apple đã không ngừng khuếch trương và phóng đại, khiến cho lượng tiêu thụ sản phẩm và giá trị vốn hóa thị trường của Apple cũng không ngừng tăng trưởng. Có thể nói, không có Marketing trải

nghiệm thì sẽ không có được “đế chế Apple” lừng danh toàn cầu như ngày nay.

## HIỆU ỨNG NGƯỜI NỔI TIẾNG (CELEBRITY EFFECT): LỢI DỤNG SỨC HÚT CỦA NGƯỜI NỔI TIẾNG

*Từ khi tôi mua chiếc iPod đầu tiên, tôi bắt đầu yêu thích điên cuồng các sản phẩm Apple, không thể cưỡng lại được. Tôi đã trở thành tín đồ của Apple.*

Vương Chí Đông - Người sáng lập mạng Sina (Trung Quốc)

Rất ít thương hiệu có thể có được lượng fan đông đảo trong đủ mọi ngành nghề giống như Apple. Rất nhiều người nổi tiếng đã từng công khai bày tỏ niềm yêu thích đối với sản phẩm của Apple mà mình đang sử dụng. Trên thực tế, những người đầu tiên được sử dụng sản phẩm Apple luôn luôn là các ngôi sao, người nổi tiếng. Apple biết cách dẫn dắt những ngôi sao này, kịp thời đưa ra ứng dụng hoặc client mới, khiến họ thông qua mạng xã hội để tuyên truyền cho sản phẩm Apple, lợi dụng hiệu ứng người nổi tiếng để dẫn dắt khách hàng.

Oprah Winfrey – người dẫn chương trình nổi tiếng của Mỹ đã từng sử dụng iPod trong chương trình của mình; Beckham từng đeo tai nghe trắng, lưng cài iPod thế hệ 3 chạy bộ; Nữ hoàng Anh *Elizabeth II* cũng mê món đồ “hot” nhất này. Ngoài ra *Schwarzenegger*, *Will Smith* hay *Taylor Swift* cũng đều là khách hàng của Apple.

*Có người còn không hề che giấu sự yêu thích của họ đối với sản phẩm Apple. Diễn viên hài Chris Rock khi trả lời phỏng vấn tạp chí Nhân vật đã tự nhận mình là người ủng hộ đáng tin cậy của Apple. “Nếu hãng Apple sản xuất nước, tôi cũng sẽ uống nước nhãn hiệu Apple”, Rock nói, “hoan nghênh Steve Jobs tới nhà tôi dùng bữa.”*

Ngày 31 tháng 1 năm 2010, trong buổi lễ trao giải Grammy lần thứ 52, người dẫn chương trình nổi tiếng Stephen Colbert đã lấy ra từ trong túi áo một chiếc iPad để đọc danh sách người đoạt giải, khiến cả hội trường đều ngạc nhiên và thích thú.

Thậm chí ngay cả cô con gái nhỏ của Tom Cruise và Katie Holmes cũng sử dụng iPad. Rõ ràng là đối với một đứa trẻ khao khát có mọi thứ thì iPad cũng được coi là một món đồ chơi đẳng cấp.

Bất kì doanh nghiệp nào cũng hiểu một đạo lí: Khi mời được một người nổi tiếng nhận lời quảng cáo cho sản phẩm thì chắc chắn có thể đẩy được doanh số tăng lên. Điều khác biệt là, thông thường khi các hãng mời những minh tinh này thì sẽ phải trả phí quảng cáo, còn Apple lại ít khi phải lao tâm khổ tứ vì vấn đề này. Những trải nghiệm thú vị với các sản phẩm của Apple thường khiến những người nổi tiếng “tình nguyện” quảng bá cho hãng.

Người mẫu trang bìa của tờ Sports Illustrated - Marisa Miller bày tỏ niềm yêu thích của mình với sản phẩm Apple: “Tôi cảm thấy mình không thể rời xa chiếc iPhone của mình một phút nào”. Cô nói, “Tôi thích dùng iChat để giữ liên lạc với mọi người, quả là tuyệt!” Angelina Jolie cũng từng xuất hiện trong một cửa hàng Apple để mua iPod Touch cho con trai lớn Maddox. Còn diễn viên Gwyneth Paltrow thì không chỉ khen ngợi iPod trên tạp chí Vogue mà còn đặt tên con trai của mình là “Apple”.

Sản phẩm Apple có sức hút mãnh liệt, đến nỗi thậm chí người đã từng quay quảng cáo cho đối thủ cạnh tranh của Apple cũng quay về với “vòng tay” của Apple.

Nhà sản xuất âm nhạc Pharrell Williams đã từng quay quảng cáo “Tôi là PC” (I’m a PC) cho Microsoft. Nhưng về sau anh lại cầm điện thoại iPhone bằng vàng xuất hiện trước công chúng. Ca sĩ Shawn Carter (được biết đến nhiều hơn với cái tên Jay-Z) đã từng làm người đại diện thương hiệu cho hàng loạt sản phẩm laptop của HP, tuy nhiên, các thợ săn ảnh lại chụp được ảnh anh và vợ - ca sĩ Beyoncé đang sử dụng máy tính Apple.



Do một vài giới hạn về quan niệm truyền thống nên trước đây, S.Jobs chưa chú trọng vào thị trường Trung Quốc, thậm chí chưa tới Trung Quốc một lần nào. Nhưng sản phẩm Apple vẫn góp phần làm cho cuộc sống của hàng triệu người Trung Quốc dần dần thay đổi, trong đó có không ít ngôi sao điện ảnh và nhân vật nổi tiếng trong xã hội.

*Vương Chí Đông, người sáng lập mạng Sina từng viết trong Weibo của mình: “Trước kia, công việc của tôi không thể rời xa Windows của Bill Gates, chưa có duyên sử dụng hệ điều hành Mac của Apple. Từ khi tôi mua chiếc iPod đầu tiên, tôi bắt đầu yêu thích điên cuồng các sản phẩm Apple, không thể cưỡng lại được. Tôi đã trở thành tín đồ của Apple. Trên xe của tôi, trong túi của tôi, trong văn phòng của tôi, trong ba lô của tôi đặt bốn mẫu sản phẩm iPod: iPod Shuffle, iPod Nano, iPod Mini, trong văn phòng đặt iMac mới nhất, sử dụng iPod Hifi kết nối không dây của Apple. Thậm chí tôi mê mết thiết kế đen trắng của iPod”.*

*Ca sĩ Wilber Pan cũng là tín đồ của Apple, mỗi lần ra ngoài, anh luôn mang theo iPad và iPhone, thậm chí nếu không ngại phiền phức thì còn mang theo cả iMac. Theo anh: “Công dụng của những sản phẩm này khác nhau, iPad và iMac sử dụng cũng không giống nhau”. Không chỉ theo đuổi các sản phẩm Apple, Wilber Pan thậm chí còn tự mình viết một mini game dựa trên nền tảng hệ điều hành iOS của Apple rồi đăng tải lên mạng, nhận được sự hưởng ứng nhiệt tình của đông đảo cư dân mạng.*

Cùng với hiệu ứng người nổi tiếng, thương hiệu Apple nhanh chóng trở thành biểu tượng của sự thời thượng, cá tính. Việc Apple mời các ngôi sao nổi tiếng làm hình ảnh đại diện đã làm dấy lên cơn sốt Apple trong cộng đồng người hâm mộ, từ đó gây được tầm ảnh hưởng ngày một lớn hơn.

Việc Apple sử dụng hiệu ứng người nổi tiếng không chỉ giới hạn trong lĩnh vực thời trang mà còn vươn tới cả những lĩnh vực khác nữa.

*Tháng 3 năm 2009, trang web có tên Tonic phát động một hoạt động công ích, bắt đầu từ tháng 3 đến tháng 8 năm ấy, mỗi tuần sẽ có 1 tới 5 chiếc iPod có chữ kí của một nhân vật nổi tiếng được bán đấu giá, trong iPod đó*

chứa những bản nhạc mà nhân vật này yêu thích nhất, toàn bộ tiền bán đấu giá sẽ được quyên góp cho tổ chức từ thiện. Ít nhất có trên 70 ngôi sao hạng nhất và người nổi tiếng như cựu tổng thống Mĩ Clinton, ca sĩ nhạc Rock, siêu mẫu, thậm chí là cả Buffett cũng tham gia vào hoạt động này.

Tháng 3 năm 2009, Apple đưa ra mẫu iPod phiên bản giới hạn được đặt tên ca sĩ nổi tiếng người Anh - Elton John để quyên góp tiền cho quỹ Hỗ trợ bệnh nhân HIV/AIDS.

Ngày 1 tháng 4 năm 2009, tổng thống Mĩ Obama tham gia buổi chiêu đãi lãnh đạo các nước do Nữ hoàng Anh Elizabeth II tổ chức, trong buổi tiệc, ông đã tặng Nữ hoàng chiếc iPod có lưu tấm ảnh và đoạn clip khi bà tới thăm nước Mĩ năm 2007.

Qua những hoạt động quảng bá thương hiệu này, Apple muốn gắn sản phẩm của mình với hình ảnh của ngày càng nhiều nhân vật nổi tiếng trong đủ mọi lĩnh vực, từ đó làm gia tăng giá trị của thương hiệu Apple, khiến các sản phẩm của Apple được nâng tầm từ mức trung bình trở thành sản phẩm thể hiện đẳng cấp và địa vị xã hội, làm nức lòng bao người.

## MARKETING BỎ ĐÓI (HUNGER MARKETING): “NHỮ” NGƯỜI TIÊU DÙNG

Apple luôn ưa chuộng chiến lược kinh doanh “rò rỉ có kiểm soát”, tức là đưa ra thông tin sản phẩm mới chưa công bố một cách có kế hoạch, có mục đích, bản thân tôi đã từng thực thi hành động này.

Cựu giám đốc kinh doanh của Apple

Ngày 4 tháng 10 năm 2011, buổi họp báo được hàng vạn “tín đồ Apple” trông đợi được tổ chức đúng như dự kiến. Tuy nhiên, điều khiến “fan của quả táo khuyết” thất vọng là, buổi họp báo đã diễn ra không giống như mong đợi – ra mắt điện thoại iPhone 5 thế hệ mới – mà chỉ ra mắt iPhone 4S được nâng cấp từ iPhone 4, còn mọi thông tin về iPhone 5 vẫn tiếp tục

*được giữ kín sau bức màn bí mật. Rốt cuộc iPhone 5 khi nào được công bố, sẽ có gì mới mẻ, bề ngoài như thế nào... tất cả những câu hỏi ấy đều khiến các tín đồ vô cùng tò mò. Trên mạng xuất hiện đầy rẫy hình ảnh được cho là của iPhone 5, rồi sau đó “lại” một lần nữa biến mất một cách thần bí, thậm chí còn có cả hình vẽ phác thảo sản phẩm này của S.Jobs để lại trước khi ra đi... Tất cả đều làm cho những tưởng tượng của mọi người về iPhone 5 phong phú hơn bao giờ hết.*

*Theo nguồn tin của một người thông thạo tin tức thì tất cả những người liên quan tới iPhone 5 đều bị “giam lỏng” trong một căn hầm hoàn toàn khép kín ở Mỹ, trong đó có đầy đủ nhà ăn, phòng ngủ, phòng tập thể thao, nghiên cứu sản phẩm, thiết kế, biên tập trang web... tất cả đều ở trong “mật thất”, không được phép liên hệ với bên ngoài cho tới tận thời khắc iPhone 5 trình làng.*

iPhone 5 giấu mặt mãi không chịu ra mắt, rốt cuộc hãng Apple định làm gì? Liệu có phải đúng là sản phẩm của họ vẫn chưa hoàn thành hay đây là chiến thuật của họ? Vì sao họ lại phải áp dụng biện pháp bảo mật sản phẩm? Thực ra, đây chỉ là một sách lược công bố sản phẩm của hãng mà thôi. Có người đã tổng kết sách lược công bố sản phẩm mới mà Apple đã áp dụng nhiều năm qua như sau:

1. Nội bộ hãng xác nhận thông tin về một sản phẩm mới nào đó.
2. “Fan Apple” bàn tán trên mạng một cách háo hức, rôm rả. Vài tuần sau, “bàn tán” diễn biến thành “tin vọt”.
3. Tin vọt bắt đầu được lan truyền, cánh phóng viên tìm cách hỏi Jobs xem có đúng là có chuyện này không. Jobs nói: “Chúng tôi không bàn luận về sản phẩm chưa công bố.” Tiếp đó lại cho rằng loại sản phẩm (hoặc kĩ thuật) như thế thật là kém cỏi.
4. Sự nhiệt tình của các “fan Apple” bị câu trả lời của Jobs chọc tức.

5. Jobs tiếp tục chệch bại, nhưng giọng điệu bắt đầu thay đổi. Ví dụ, ông không còn nói “không thể tưởng tượng được có người lại dùng trò này” mà chuyển sang nói “hiện nay những loại sản phẩm như thế này trên thị trường đều rất tệ” hoặc “mọi người vẫn chưa quyết định nên làm thế nào”.
6. Apple công bố sản phẩm “huyền thoại” và tuyên bố “cuối cùng cũng đã có người hiểu được rõ vấn đề rồi”. Dĩ nhiên là cũng có trường hợp trong nội bộ tự âm thầm cắt bỏ hạng mục này.
7. Người tiêu dùng bị “dụ” xếp hàng, tranh giành nhau sản phẩm mới của Apple.

Sở dĩ sản phẩm của Apple được ưa chuộng như vậy phụ thuộc rất lớn vào việc kiểm soát tốt tình hình cung ứng thị trường của hãng – tức là khiến thị trường ở vào trạng thái tương đối “đói khát”. Điều đó có lợi cho việc duy trì sự ổn định về giá cả sản phẩm và quyền kiểm soát đối với sản phẩm phiên bản nâng cấp. Sau khi sản phẩm mới ra mắt, cho dù thị trường có phản ứng thế nào đối với sản phẩm này chẳng nữa thì từ đầu đến cuối, Apple vẫn kiên trì nguyên tắc: cung ứng số lượng có hạn. Không ít người có lẽ vì không mua được sản phẩm mà cay cú, cố gắng bằng mọi cách để mua bằng được một chiếc thử xem sao, thậm chí có người chấp nhận trả cái giá không hề nhỏ để có được thứ mà mình chưa thực sự hiểu. Còn Apple thì đã khéo léo lợi dụng tâm lý chạy theo trào lưu, theo mốt của con người để thực hiện thành công hoạt động quảng bá sản phẩm của mình.

Thực ra, không phải lúc nào khách hàng cũng muốn được xu nịnh, bợ đỡ, mà đôi khi chính sự bực bội và bất mãn đã kích thích hứng thú của họ. Marketing học hiện đại có một quan điểm: “Chỉ cần khách hàng cần, muốn bao nhiêu sẽ có bấy nhiêu”. Nhưng quan niệm kinh doanh của Apple là cố tình khống chế lượng cung ứng, không cho khách hàng dễ dàng có được cảm giác thỏa mãn: “Bạn muốn mua sao? Hiện giờ chúng tôi chưa có hàng, mời bạn lần sau hãy ghé lại cửa hàng của chúng tôi nhé”. Dĩ nhiên là hiện tượng thiếu hụt sản phẩm này cũng có phần do nguyên nhân khác, ví dụ như

thiếu hụt trong dây chuyền cung ứng sản phẩm. Nhưng một điều không thể phủ nhận ở đây là chắc chắn trong đó có yếu tố “cố tình” từ phía Apple. Phương thức kinh doanh tạo ra “cảm giác đói khát” cho khách hàng đã được Apple vận dụng rất tốt: Những người thừa nhận giá trị của tôi thì chính là khách hàng của tôi, xin hãy đi theo tôi; còn ai không thừa nhận giá trị của tôi thì có thể lựa chọn sản phẩm của hãng khác, tôi cũng không bận tâm”.

Trong Marketing học, sách lược marketing này được gọi là “Marketing bỏ đói” (Hunger Marketing), chỉ việc người cung cấp sản phẩm đưa ra dự kiến về sản phẩm mới khiến người tiêu dùng nảy sinh cảm giác chờ đợi, trông ngóng; đồng thời kiểm soát nghiêm ngặt thông tin liên quan tới sản phẩm mới trên thị trường nhằm tăng cường cảm giác chờ đợi của người tiêu dùng; sau khi sản phẩm ra mắt lại cố tình hạ thấp sản lượng để đạt mục đích điều tiết không chế quan hệ cung cầu, tạo ra “hiện tượng giả” cung không đủ cầu nhằm duy trì mức giá và tỉ suất lợi nhuận khá cao.

Sở dĩ phương thức “Marketing bỏ đói” của Apple có thể thành công như vậy là do họ đã bảo mật được một cách nghiêm ngặt thông tin về sản phẩm. Trước đây, công tác bảo mật của Apple không đến nơi đến chốn, thông tin về sản phẩm bị rò rỉ ra ngoài với tốc độ nhanh chóng mặt. Từ kỹ sư cho tới giám đốc, mỗi người đều góp phần cung cấp thông tin cho truyền thông. Nhưng sau năm 1997, tất cả đã thay đổi. Sau khi Jobs quay về, ông bắt đầu thực thi biện pháp bảo mật sản phẩm một cách nghiêm ngặt trong nội bộ hãng.

Một số biện pháp bảo mật của Jobs có chút cực đoan. Khi chuẩn bị nghiệp vụ cho chuỗi cửa hàng bán lẻ của Apple, Jobs đã yêu cầu người phụ trách - Ron Johnson dùng bí danh trong mấy tháng chỉ vì sợ có người biết được rằng Apple đang lên kế hoạch thiết kế cửa hàng bán lẻ. Khi biết có người đã làm rò rỉ thông tin công ty, Jobs tỏ ra vô cùng nghiêm khắc. Dưới đây là đoạn đối thoại giữa ông với nữ nhân viên đã tiết lộ thông tin của công ty vào năm 1997:

Một nữ nhân viên của hãng Apple sau khi nghe bài diễn thuyết của Jobs, trong bức thư gửi cho một người bạn đã viết một đoạn cảm tưởng rất dài, rất không may là đoạn cảm tưởng này đã bị lan truyền và bị Jobs biết được.

“Tôi có thể biết vì sao cô làm như vậy không?” Jobs hỏi nữ nhân viên đó.

“Lời nói của ông đã cổ vũ tôi, tôi chỉ muốn nói điều đó với bạn của mình mà thôi.” Cô này nói.

“Cô cho rằng chuyện này có thể công khai sao?” Jobs vừa hỏi, vừa tìm tư liệu thông tin liên quan tới cô ta trên máy tính.

“Đúng vậy, tôi nghĩ là có thể được ạ.” Cô ta nói.

“Cô thực sự không ý thức được tư liệu này có giá trị lớn đến thế nào sao?” Jobs hỏi, giọng nói của ông bắt đầu trở nên nghiêm khắc.

Nữ nhân viên này đã khóc trước lời chất vấn của Jobs, vì vậy Jobs bảo cô ta về phòng làm việc. Khi cô ta chuẩn bị ra khỏi văn phòng của ông, ông lại hỏi: “Nhân tiện hỏi một câu, cô làm gì trong hãng Apple?”

“Tôi ở trong một nhóm kỹ thuật.” Nữ nhân viên này trả lời.

“Ra vậy.” Jobs xua tay bảo cô ta đi ra.

Ngày hôm sau, nữ nhân viên này nhận được thông báo cho thôi việc.

Giống như rất nhiều công ty kỹ thuật cao khác, Apple cũng yêu cầu nhân viên kí thỏa thuận bảo mật khi vào công ty, tất cả các hạng mục đều sử dụng mã số, nhân viên phải quẹt thẻ qua nhiều cửa mới có thể vào được văn phòng, trong phòng làm việc lắp camera. Ngoài ra, nhân viên của Apple không được nói về công việc của mình với bạn bè, thậm chí cả bố mẹ cũng không, bởi vì những người này hoàn toàn có thể vô tình làm lộ bí mật, và nếu chuyện này xảy ra thì nhân viên đó sẽ ngay lập tức bị đuổi việc.

Để bảo mật, Apple xây dựng chế độ làm việc chuyên môn hoá cao độ, tương tự như cơ cấu bảo mật của chính phủ, các thông tin mà nhân viên công ty nắm được hoàn toàn được xây dựng trên cơ sở “yêu cầu công việc”. Các bộ phận khác nhau sẽ chỉ được biết một số bộ phận nhỏ của sản phẩm

mới, chỉ có nhóm quản lí cấp cao mới biết tất cả chi tiết về sản phẩm này. Để bảo mật, quản lí cấp cao sẽ cố tình đưa ra thông tin không chính xác với một số bộ phận nhân viên của công ty, để từ đó có thể thuận tiện trong việc truy tìm nguồn tiết lộ bí mật. Cũng để bảo mật, sản phẩm mới phải được che màn đen, khi vén tấm màn đen phải bật đèn báo động màu đỏ.

Ngoài việc bảo mật sản phẩm thì từ khi công bố thông tin nghiên cứu tới lúc sản phẩm thật sự ra mắt công chúng, thông thường cần một khoảng thời gian khá dài. Mức độ quan tâm của truyền thông và khách hàng có thể sẽ giảm đi theo thời gian, và đây chính là lúc Jobs thể hiện tài dẫn dắt công chúng của mình. Song song với việc bảo mật, ông sẽ lựa chọn thời cơ thích hợp để tiết lộ một chút thông tin mới, khiến cho khách hàng lại một lần nữa hồi hộp, háo hức, từ đó gây ra làn sóng quan tâm mới đối với sản phẩm sắp trình làng của Apple.

Chính nhờ dựa vào chiến thuật “Marketing bỏ đói” mà Apple đã thành công trong việc khiến người tiêu dùng háo hức mong chờ sản phẩm mới ngay từ trước khi sản phẩm được công bố khá lâu. Một khi sản phẩm được tung ra thị trường thì sự kì vọng của người tiêu dùng được sẽ chuyển hóa thành lượng tiêu thụ sản phẩm. Đồng thời, Apple còn kiểm soát lượng hàng bán ra, khiến một bộ phận người tiêu dùng khó có thể mua được sản phẩm Apple trong một thời gian nhất định. Cách làm này một mặt có thể phóng đại cảm giác “thèm thuồng” của người tiêu dùng đối với sản phẩm, mặt khác để cho thấy sản phẩm cung không đủ cầu. Dĩ nhiên, xét từ góc độ vòng đời của sản phẩm, cho dù áp dụng phương thức nào trong kinh doanh thì sự suy thoái của thị trường cũng là điều không thể tránh khỏi. Bản chất của Marketing bỏ đói thực ra là kéo dài toàn bộ chu kì bán hàng. Vì thế, trước khi sản phẩm xuất hiện hiện tượng lượng mua sụt giảm thì doanh nghiệp đã phải đưa ra được sản phẩm hoặc dịch vụ mới thay thế. Đây cũng là nguyên nhân dẫn đến việc nâng cấp các sản phẩm của Apple.

Marketing bỏ đói khiến sản phẩm Apple trở nên nổi tiếng toàn cầu. Cách làm này cũng được rất nhiều hãng khác áp dụng, ví dụ các hãng xe hơi và bất động sản.

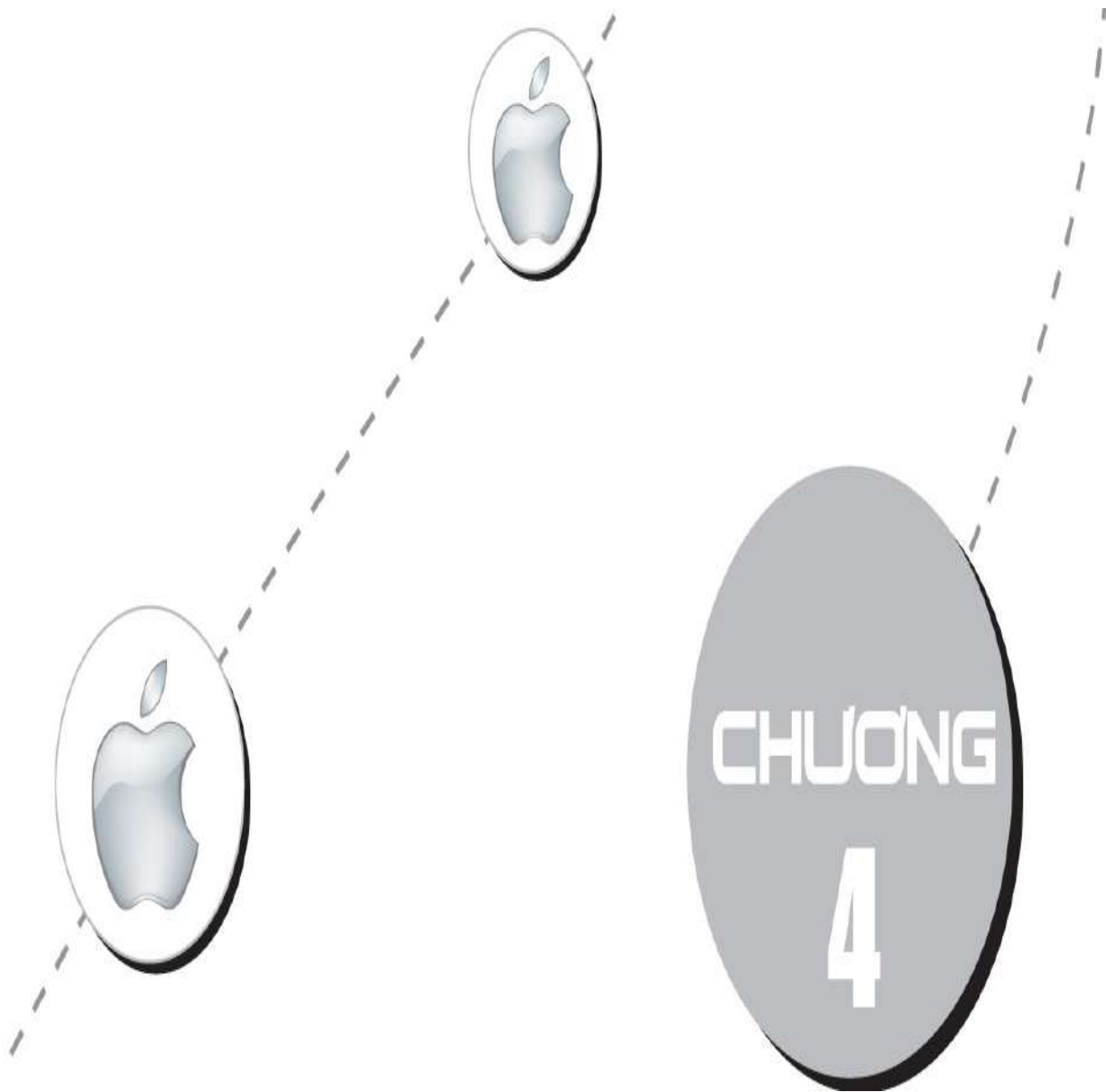


Phần lớn các hãng xe hơi nổi tiếng khi đưa ra mẫu xe mới đều áp dụng phương thức Marketing bỏ đói để thúc đẩy bán hàng. Ví dụ mẫu xe Accord, Camry, Audi Q5 khi mới ra thị trường, người tiêu dùng đều phải xếp số chờ, có người còn phải đặt tiền trước, có người phải mua giá cao, thậm chí còn phải nhờ người có quan hệ thì mới có thể xếp số mua được. Nhà sản xuất lợi dụng việc chưa sản xuất hết công suất mẫu xe mới để hạn chế lượng tiêu thụ, phóng đại việc “bán chạy”, sau khi doanh số đạt thì sẽ đẩy mạnh lượng tiêu thụ lên.

Các dự án kinh doanh bất động sản trước khi bắt đầu phiên giao dịch thì phía chủ đầu tư dự án đều cho quảng cáo tuyên truyền rộng rãi, thu hút người tới xem nhà, mời người xem nhà đăng kí, đăng kí khách VIP... có dự án còn công bố tình hình tiêu thụ (trên thực tế vẫn chưa bán được nhiều như vậy), hình thành hiện tượng giả thiếu hàng tạm thời hoặc chỉ còn lại rất ít nhằm gây ra cho khách hàng tâm lí lo lắng cung không đủ cầu, thôi thúc người mua nhà nhanh chóng nộp tiền đặt cọc.

Dĩ nhiên, chỉ khi sản phẩm được người tiêu dùng chấp nhận, có đủ tiềm năng thị trường thì Marketing bỏ đói mới có không gian triển khai, nếu không tất cả sẽ uổng công vô ích, đôi khi thậm chí còn có thể ảnh hưởng tới danh tiếng của doanh nghiệp.

Sau khi S.Jobs ra đi, về hoạt động công bố sản phẩm, hãng Apple vẫn duy trì phong cách “cao ngạo kiểu cướp biển” của ông. Rất nhiều người tiêu dùng đã xếp hàng thâu đêm để chờ được mua sản phẩm mới, muốn mua sản phẩm Apple phải “đặt trước”, khi mua còn bị hạn chế số lượng... Apple “nhử” người tiêu dùng nhưng lại không vội vàng cho họ thỏa mãn. Tâm lí không thỏa mãn có tác dụng thu hút thêm nhiều sự chú ý, còn số lượng bán ra có hạn sẽ kích thích ham muốn sở hữu của người tiêu dùng hơn so với các mặt hàng thông thường khác. Marketing bỏ đói của Apple đang từng bước nhấn mạnh phong cách sản phẩm của mình: Mạnh mẽ, kiêu hãnh và mang phong cách riêng. Vì không dễ để sở hữu nên sẽ càng trở nên quý giá, khác biệt. Phong cách kinh doanh này tương đồng với sản phẩm của nó, khiến người ta vừa yêu vừa ghét, nhưng muốn bỏ cũng không được.



## DÙNG SỰ SÁNG TẠO THAY ĐỔI THẾ GIỚI:

Sáng tạo không ngừng là động cơ giúp  
Apple vươn lên dẫn đầu thế giới

Rõ ràng là Apple đang góp phần làm thay đổi thế giới, từ iMac, iPod, iPhone tới iPad, hàng loạt sản phẩm sáng tạo nối tiếp nhau ra đời khiến Apple vươn lên dẫn đầu trên thị trường lĩnh vực hàng điện tử. Sáng tạo là linh hồn của Apple, là động cơ giúp Apple dẫn đầu trào lưu thế giới. Vậy thì điểm mấu chốt giúp Apple có thể sáng tạo không ngừng nghỉ như vậy nằm ở đâu? Sáng tạo theo S.Jobs rốt cuộc là gì? Chúng ta hãy theo bước chân của ông để tìm ra đáp án cho câu hỏi này.

## APPLE, DỪNG SỰ SÁNG TẠO THAY ĐỔI THẾ GIỚI

*Một sáng tạo nhỏ bé có thể làm thay đổi cả thế giới.*

Steve Jobs

Sự tăng trưởng của Apple là cả một kì tích, với tốc độ tăng trưởng nhanh như tên lửa. Đầu năm 2003, doanh thu của hãng là 6,207 tỉ USD, nhưng đến năm 2010, doanh thu của hãng đã tăng vọt lên con số 65,225 tỉ USD. Chỉ trong vòng bảy năm ngắn ngủi, doanh thu của Apple đã tăng lên gần mười lần. Đây quả là một kì tích trong lịch sử thương mại thế giới. Sở dĩ Apple có thể tạo ra được kì tích như vậy, ngoài sức hút cá nhân của S.Jobs còn phải kể tới sự sáng tạo của Apple.

*Do về công dụng, iPod không có sáng tạo nào mang tính cách mạng nên khi mới ra mắt thị trường, sản phẩm này không gây được tiếng vang lớn. Trong mấy tháng đầu năm 2003, tình hình kinh doanh của Apple rất ảm đạm, giá trị vốn hóa thị trường trượt xuống khoảng 6 tỉ USD. Chính trong thời điểm nguy cấp này, iTunes ra đời. Có người đánh giá, iTunes là sản phẩm sáng tạo có tính cách mạng nhất trong lịch sử của hãng Apple, và cũng mang lại giá trị thương mại to lớn cho Apple. Chúng ta tuyệt đối không thể chỉ đơn giản định nghĩa iTunes là một phần mềm, bởi nó đã thay đổi thói quen hành vi cơ bản của con người, việc download và chỉnh sửa âm nhạc từ đó về sau trở nên vô cùng nhanh chóng, đơn giản. Sự sáng tạo này giúp*

*Apple bước chân được vào thị trường âm nhạc mà họ từ lâu đã mong chờ có cơ hội tham gia. Trong vòng ba năm ngắn ngủi, sự kết hợp của cặp đôi iPod + iTunes đã giúp Apple thu về được gần 10 tỉ USD, gần như chiếm một nửa tổng thu nhập của cả hãng, cứu Apple khỏi một bàn thua trông thấy.*

*Năm 2007, một sản phẩm sáng tạo nữa của hãng Apple ra đời, đó chính là iPhone. Lần sáng tạo này đã giúp Apple đánh bại sản phẩm điện thoại truyền thống, kéo hai “ông lớn” Nokia và Motorola xuống khỏi vị trí dẫn đầu. Sự sáng tạo của iPhone, ngoài thể hiện trên thiết kế còn thể hiện ở việc họ tiếp tục sử dụng ứng dụng iTunes trên iPod, đưa ra Appstore, đồng thời kết nối với iTunes. Tổ hợp iPhone + Appstore đã tạo nên địa vị bá chủ trong lĩnh vực điện thoại di động cho Apple.*

*Năm 2010, dòng sáng tạo của Apple lại chào đón thêm một thành viên mới: iPad. Tuy sản phẩm mới này nhìn qua có vẻ giống như một chiếc iPhone phóng to, phần mềm ứng dụng cũng không có gì đột phá, nhưng vẫn nhận được sự chào đón nồng nhiệt của các “fan”, không ít người dự đoán rằng không lâu nữa sản phẩm này sẽ lật đổ ngành xuất bản truyền thống.*

Theo báo cáo của tạp chí *Fortune*, các số liệu có liên quan cho thấy, quý II năm 2011, lượng tiêu thụ của iPhone Apple chiếm 5,6% tổng lượng tiêu thụ của thị trường điện thoại toàn cầu, nhưng lợi nhuận chiếm tới 66,3% tổng lợi nhuận thị trường. Nếu nói sự thành công của iPhone là sự thành công của sản phẩm thiết kế sáng tạo thì sự sáng tạo trong mô thức thương mại của Apple đã mang lại cho họ sự nhảy vọt về chất. Sự nhảy vọt này bắt nguồn từ thử nghiệm kết hợp giữa phần mềm và phần cứng, khi họ lần lượt đưa ra iTunes và iPod. Sự thử nghiệm này đã bất ngờ mở ra cho họ một cánh cửa mới vô cùng rộng lớn. Phía sau cánh cửa này là âm nhạc, nhạc số trực tuyến đã ngày càng lấn át nhạc CD vốn có.

Apple áp dụng mô thức khép kín hoàn toàn độc lập theo phương thức sáng tạo, cũng chính là toàn bộ các ứng dụng và phần mềm đi kèm đều độc quyền. Đây là sách lược kinh doanh độc quyền phần cứng và phần mềm. Về

sau khi sản phẩm iPhone, iPad lần lượt ra mắt, mô thức khép kín này đã tạo ra lợi nhuận khổng lồ cho Apple.

Hãy cùng nhìn lại một chút quá trình trưởng thành của Apple, kể từ năm 2001 khi ra mắt iPod, S.Jobs đã dẫn dắt Apple bước vào con đường sáng tạo. Bản chất iPod là một chiếc máy nghe nhạc MP3. Khi ấy MP3 đã là một thị trường tương đối phong phú và hoàn thiện. Trong con mắt các hãng lớn như Microsoft hay Dell thì dường như sản phẩm MP3 không còn đất để phát triển tiếp nữa. Việc Apple cho ra đời iPod trên thực tế là một cách làm khôn khéo, tránh được “chiến trường chính” với các đối thủ cạnh tranh khác bằng cách đưa ra ứng dụng iTunes đầy sáng tạo, qua đó dùng sự kết hợp giữa phần mềm và phần cứng để lật ngược thế cờ trên thị trường máy nghe nhạc MP3.

Kể từ iPod, mỗi sáng tạo của Apple đều trở thành một sản phẩm đình đám. Cho thêm một màn hình nhỏ trên iPod thì chúng ta có iPod Touch. Có iPod Touch, nếu cho thêm một module nói chuyện thì khi gọi điện thoại sẽ có iPhone. Có iPhone rồi, nếu phóng to màn hình của nó thì chẳng phải sẽ biến thành iPad sao?

“Một sáng tạo nhỏ bé có thể làm thay đổi cả thế giới”. Câu nói này đã khái quát quan điểm thiết kế và chiến lược phát triển của Apple. Có thể nói, sáng tạo là yếu tố then chốt xuyên suốt trong từng bước phát triển của Apple, giúp họ có được thành công như ngày hôm nay.

*Năm 1988, trong mẫu máy nâng cấp Apple II mà hãng Apple đưa ra, Apple đổi mới ổ đĩa mềm (FDD) 5,25inch – loại vốn được đưa ra và tiếp tục sử dụng nhiều năm trong máy tính của Apple – thành loại FDD 3,5inch. Đúng lúc người tiêu dùng vừa mới thích ứng được với sự thay đổi này thì năm 1998, Apple lại đưa ra thị trường chiếc iMac đầu tiên, kiên quyết từ bỏ thiết kế sử dụng FDD, khiến cho khách hàng của Apple có chút lúng túng trong sử dụng.*

*Apple tự cho ra đời IEEE 1394 (FireWire), nhưng khi ra mắt iBook - dòng laptop bình dân – thì họ lại đi đầu trong việc xóa bỏ hoàn toàn FireWire để*

*chuyển sang dùng công USB.*

Có thể nói, Apple không bao giờ thỏa mãn mà luôn luôn suy nghĩ để cho ra đời sản phẩm tiếp theo. Họ không khư khư bảo vệ những thứ đã cũ mà sẵn sàng phá bỏ sản phẩm cũ của chính mình, sau đó làm lại sáng tạo hơn, đẹp hơn. Giấc mơ thay đổi thế giới chính là động lực giúp thúc đẩy sự sáng tạo và đột phá của Apple. Có thể nói, sức sống của Apple bắt nguồn từ sự sáng tạo không giới hạn. Sự sáng tạo có lẽ bắt nguồn từ nhiệt huyết bên trong và từ sự cạnh tranh khốc liệt, nhưng chỉ cần có sự sáng tạo thì thế giới sẽ không bao giờ chịu dậm chân tại chỗ.

Sự sáng tạo giúp S.Jobs xây dựng được một “đế chế” to lớn, và cũng là tạo ra kì tích cho Apple. Dĩ nhiên, sự sáng tạo cũng khiến Apple có thể thay đổi cả thế giới, thay đổi mô thức tư duy và thói quen tiêu dùng của cả một thế hệ. Có thể có người sẽ cho rằng cách nói như vậy là quá khoa trương, nhưng thực tế là từ iMac, iPod, iPhone tới iPad, rất nhiều người đã dùng trải nghiệm của bản thân để nói với thế giới rằng quả thực Apple đang dần dần làm thay đổi cuộc sống của họ. Sáng tạo là động cơ thúc đẩy Apple luôn tiến lên phía trước, đó cũng chính là điểm khiến người ta say mê.

## CHỈNH THẾ CŨNG LÀ MỘT SỰ SÁNG TẠO

*Tất cả kĩ thuật và phần mềm ứng dụng trong iPod, không có thứ nào mà doanh nghiệp Trung Quốc không làm được, nhưng cái mà chúng ta thiếu là năng lực sáng tạo chỉnh thế của Apple – phần cứng, phần mềm, mạng, nội dung, thiết kế công nghiệp cộng với dịch vụ.*

Trần Thiên Kiều - Chủ tịch hội đồng quản trị Shanda Group (Trung Quốc)

Sáng tạo là hạt nhân phát triển của một doanh nghiệp, cũng là linh hồn tiến bộ của một dân tộc, là động lực cho sự phát triển hưng thịnh không ngừng nghỉ của một quốc gia. Do sáng tạo có tầm quan trọng như vậy nên con người luôn không ngừng suy nghĩ và tìm tòi sáng tạo. Giới IT có hai định nghĩa cơ bản về sáng tạo:

(1) Sáng tạo nguyên thủy từ không đến có: Loại kỹ thuật vốn không có, bây giờ mới sáng tạo ra nó.

(2) Sáng tạo chỉnh thể từ không có thứ tự tới có thứ tự: Tổng hợp các thành quả kỹ thuật đã có trong một chỉnh thể thống nhất, tối ưu hóa trong cài đặt nhằm phát huy hiệu quả lớn nhất.

Những người đã biết về Apple đều biết rằng, nếu xét về mặt sáng tạo kỹ thuật, sáng tạo nguyên thủy thì Apple không phải là dẫn đầu trong ngành, iPod thịnh hành trên toàn cầu, bản thân sản phẩm ấy không có bất kỳ kỹ thuật cao siêu nào, công việc của Apple chỉ là kết hợp mạng Internet với phần cứng, tạo cho khách hàng một trải nghiệm chưa từng có, đó là phương thức nghe nhạc thuận tiện, mới mẻ. Chính mô thức sáng tạo làm thỏa mãn nhu cầu của người tiêu dùng này đã đưa iPod đến với người tiêu dùng, giúp họ thu được thành công trước nay chưa từng có. Tiếp tục hướng tư duy này, về sau Apple đưa ra iPhone và iPad, hai dòng sản phẩm này cũng đều giành được thành công vang dội trên toàn cầu.

Tất cả các ứng dụng phần mềm để cài đặt cho sản phẩm của Apple bao gồm iPod, iPhone và iPad, người tiêu dùng đều có thể thông qua iTunes, Appstore và iBook Store của Apple để download. Mô thức sáng tạo kết hợp giữa phần cứng và phần mềm này đã giúp Apple thoát khỏi cục diện khó khăn, từ đó dựa vào phần cứng, sản phẩm và kỹ thuật của mình để từng bước thống lĩnh thị trường. Không chỉ vậy, iTunes, Appstore và iBook Store còn có thể thúc đẩy lẫn nhau: Sự kết hợp của phần mềm và phần cứng có thể giúp tăng thêm lượng tiêu thụ của sản phẩm; ngược trở lại, cùng với sự tăng lên không ngừng về lượng tiêu thụ của sản phẩm thì sẽ có ngày càng nhiều người tiêu dùng quen sử dụng iTunes, Appstore và iBook Store. Đây rõ ràng là vòng tuần hoàn tốt của doanh nghiệp, giúp doanh nghiệp tiến hành kết hợp chặt chẽ giữa phần mềm và phần cứng, nhằm thực hiện mục tiêu chiếm lĩnh thị trường.

*Có một câu chuyện như sau: Trong một buổi tiệc có bảy người tham gia, mỗi người mang một quốc tịch khác nhau: Mỹ, Nga, Anh, Pháp, Đức, Ý,*



*Trung Quốc, ai cũng muốn khoe ra loại rượu ngon của quốc gia mình. Người Trung Quốc mang rượu Mao Đài ra, vừa mở nắp hương thơm đã tỏa ra ngào ngạt, khiến những người ngồi ở đó hết lời khen ngợi. Người Nga lấy Vodka, người Pháp lấy XO, người Đức lấy bia đen, người Ý lấy rượu nho, tất cả các món đồ uống đều rất ngon. Tới lượt người Mỹ, anh ta bèn tìm một chiếc cốc không rồi đổ vào đó mỗi loại rượu một chút, lắc đều lên rồi giờ chiếc cốc đó ra. Đó là rượu gì vậy? Đó chính là món đồ uống nổi tiếng toàn cầu mà Người Mỹ gọi là “Cocktail”.*

Người Mỹ trong câu chuyện trên không có gì cả, anh ta chỉ làm một việc là trộn các loại rượu của các nước khác với nhau, kết hợp chúng lại thành một thứ đồ uống tổng hợp. Rõ ràng, tổng hợp chính là sáng tạo, biết kết hợp những thứ tốt đẹp lại với nhau chính là một sự sáng tạo tuyệt vời.

Giống như nhà thiết kế Jonathan Ive của Apple đã nói: “Quan trọng là tổ chức nội dung như thế nào”. Sự thành công của Apple đủ khiến người ta tin rằng, sự kết hợp có thể coi là lời giải đáp cho câu hỏi về nguồn gốc của sự sáng tạo, hơn nữa những thành công to lớn mà Apple đạt được cũng đã giúp chứng minh tính khả thi của mô thức sáng tạo này.

## SÁNG TẠO GIỐNG NHƯ NGƯỜI MỚI HỌC

*Trong Phật giáo phương Đông có một câu nói: “Luôn luôn giữ tâm thái của người mới học”; có tâm thái của người mới học là một điều tuyệt vời.*

Steve Jobs

Từ xưa tới nay, những sáng tạo vĩ đại trong lịch sử luôn luôn bắt nguồn từ việc chúng ta đưa ra câu hỏi “vì sao” và “nếu không như thế này thì sẽ xảy ra điều gì” về những hiện tượng đã quen thuộc xung quanh. Vì sao quả táo lại rơi xuống đất? Nhà bác học Newton vĩ đại đã thông qua hiện tượng tưởng chừng như đơn giản đó để tìm ra định luật vạn vật hấp dẫn, khởi nguồn cho việc con người từng bước thoát khỏi lực hút của Trái Đất để bước vào vũ trụ. Vì sao chim có thể bay lượn trên bầu trời? Thông qua việc lí giải

hiện tượng đó, anh em nhà Wright đã vén tấm màn bí ẩn trong việc chế tạo máy bay, giúp con người thực hiện được ước mơ bay lượn trên bầu trời. Cũng như vậy, khi Jobs bắt đầu hỏi cả thế giới câu hỏi “Vì sao giữa máy tính xách tay và điện thoại không thể có một thiết bị trung gian”, thì Apple đã đánh đổ quan niệm truyền thống về những thiết bị này, và iPod ra đời.

Trong khi tất cả mọi người dường như đã coi việc bên trong máy tính lắp quạt tản nhiệt là chuyện quen thuộc, thì Jobs lại đưa ra cách nhìn khác: “Vì sao trong máy tính lại phải lắp quạt tản nhiệt? Nếu không có quạt thì sẽ ra sao?” Ông cho rằng quạt tản nhiệt khi hoạt động sẽ phát ra tiếng ồn, vì vậy ông yêu cầu các kỹ sư thiết kế sao cho máy tính Apple II sẽ không sử dụng quạt tản nhiệt để làm mát nữa. Ý tưởng vĩ đại này đã dẫn đến việc hệ thống cung cấp điện của máy tính được thiết kế lại một cách đầy sáng tạo, từ đó thu nhỏ đáng kể thể tích của Apple II, đồng thời cho ra đời máy tính thế hệ mới không sử dụng quạt tản nhiệt.

Luôn luôn giữ tâm thái của người mới học, đó là một trong những bí quyết sáng tạo mà Jobs dạy cho các nhân viên của Apple, và đội ngũ của ông cũng phát huy tâm thái này trong quá trình làm việc.

*Những người thường xuyên dùng laptop chắc chắn đã từng gặp tình huống như sau: Ở nơi đông người, laptop của bạn đang được kết nối với nguồn điện, bỗng nhiên một người đi qua, vô ý đạp vào dây nối nguồn điện của adapter, laptop đang hoạt động đột ngột bị kéo rơi xuống đất... Vậy thì vì sao giữa laptop và nguồn điện nhất định phải có dây nối? Các kỹ sư của Apple vì muốn giải quyết vấn đề này nên đã phát minh ra chiếc công tắc an toàn Magsafe. Đầu cắm của Magsafe hoạt động nhờ từ tính, nó chỉ thông qua lực từ cố định trên máy tính, khi có lực tác động, đầu cắm sẽ nhanh chóng tách rời với máy tính, như vậy tránh được nguy cơ vì bất cẩn vấp vào dây điện mà kéo máy tính rơi xuống.*

*Với một người quen dùng bàn phím thì việc gõ phím không phải là vấn đề, nhưng với người chưa thông thạo máy tính hoặc những người mới học thì việc gõ phím trong điều kiện thiếu ánh sáng đúng là ác mộng. Cân nhắc đến*

*tình huống này, nhân viên Apple đã đưa ra câu hỏi: Vì sao nhất định phải có ánh sáng thì mới nhìn rõ được bàn phím? Và để khắc phục cho tình trạng này, toàn bộ laptop dòng Mac đều sử dụng bàn phím phát sáng. Bộ cảm ứng ánh sáng bên trong laptop có thể đánh giá được sự biến đổi của ánh sáng để tự động điều tiết độ sáng của bàn phím và thiết bị hiển thị, cho dù trong môi trường thiếu sáng nhưng người sử dụng vẫn có thể nhìn rõ được bàn phím và tiến hành thao tác dễ dàng.*

Những câu chuyện tương tự như thế của Apple có thể bắt gặp rất nhiều, đó cũng chính là tư duy sáng tạo “luôn luôn giữ tâm thái của người mới học”, giúp Apple từng bước từng bước đi lên. Dĩ nhiên là các vấn đề được họ đưa ra có tốt có xấu, một số vấn đề đại diện cho hướng tư duy hoàn toàn mới, nhưng một số vấn đề khác chắc chắn sẽ đi vào ngõ cụt. Vậy phải làm thế nào thì mới có thể đưa ra vấn đề theo hướng tốt? S.Jobs – một người tinh thông Phật giáo phương Đông – đã dùng danh từ trong Thiên tông để đưa ra lời giải thích tinh diệu – “Sơ tâm”, tức là phải nhìn nhận và quan sát sự vật xung quanh giống như một đứa trẻ, tràn đầy tò mò và niềm vui với thế giới. Khi quan sát sự vật với tâm thái này, bạn sẽ có thể thoát được ra khỏi “xiềng xích” mà ấn tượng vốn có mang lại cho mình, từ đó cởi mở tư duy, làm nảy sinh rất nhiều ý tưởng mới mẻ. Mỗi khi Jobs nhìn thấy một sản phẩm mà đội ngũ của mình mới đưa ra, cho dù họ có khoe khoang thành quả của mình trước mặt ông như thế nào thì ông cũng đều giống như một đứa trẻ tò mò, mang theo rất nhiều nghi vấn khi tìm hiểu về sản phẩm, đặt ra rất nhiều câu hỏi vì sao. Đây chính là một trong những bí quyết sáng tạo của Jobs, hay cũng chính là của hãng Apple.

## SÁNG TẠO CẦN CÓ DŨNG KHÍ VÀ TINH THẦN DÁM MẠO HIỂM

*Sáng tạo cần phải có dũng khí để đi theo cảm giác và trực giác của mình.*

Steve Jobs

Khi nhắc tới hãng Apple nổi tiếng toàn cầu, có lẽ mọi người sẽ ngay lập tức liên tưởng tới logo độc đáo của hãng: một quả táo khuyết. Trước “quả táo” này, dường như những sản phẩm khác đều sẽ trở nên mờ nhạt. Mỗi khi Apple công bố một mẫu sản phẩm mới, không chỉ có các “fan Apple” trở nên “rộn ràng”, truyền thông thi nhau đưa tin, mà còn có thể ảnh hưởng tới cả xu thế thị trường cổ phiếu và phương hướng phát triển trong tương lai của các ngành sản xuất công nghiệp có liên quan khác. Đây chính là sức hút của sáng tạo theo kiểu Apple. Quả táo khuyết này cũng tượng trưng cho văn hóa doanh nghiệp và ý tưởng thiết kế của hãng Apple: Theo Thiên Chúa giáo, chính do Adam và Eva mạo hiểm ăn vụng trái cấm nên mới có sự sinh sôi nảy nở của nhân loại. Quả táo là biểu trưng trái cấm, nhưng đồng thời cũng tượng trưng cho dũng khí và sự kiên quyết dám mạo hiểm.

Khi nói tới nhân sinh quan của mình, Jobs nói: “Từ nhỏ tôi đã coi Bob Dylan (nhạc sĩ, ca sĩ người Mỹ, đã từng được đề cử giải Nobel văn học năm 2008) là thần tượng để tôi học tập. Càng lớn tuổi, tôi càng có thể cảm nhận được sâu sắc hơn triết lí ẩn chứa trong tất cả các ca khúc của ông ấy, đồng thời phát hiện ra rằng ông ấy không bao giờ giậm chân tại chỗ. Một nghệ sĩ thực thụ sẽ biết được họ muốn trở thành người như thế nào và tin tưởng rằng bản thân có thể trở thành người như thế. Cho dù có thành công hay không, chỉ cần họ không sợ thất bại, tiếp tục mạo hiểm thì họ vẫn là nghệ sĩ. Dylan và Picasso chính là những nghệ sĩ như vậy”.

Qua đây có thể thấy được niềm tin kiên định của Jobs đối với sáng tạo. Sự kiên định của ông trong quan điểm đối với sáng tạo cũng gây ảnh hưởng tới đội ngũ của ông. Nhà thiết kế hàng đầu của Apple là Jonathan Ive đã từng nói: “Trong một doanh nghiệp mà sáng tạo là động lực thúc đẩy sản xuất thì nguy cơ của nó chính là không còn tiếp tục sáng tạo được nữa, nhưng rủi ro thực sự xuất hiện chính là khi người lãnh đạo công ty cho rằng không được phép mạo hiểm”. Đúng vậy, không dám mạo hiểm chính là sự mạo hiểm lớn nhất, với cá nhân hay với doanh nghiệp cũng đều như vậy.

Sáng tạo cần có dũng khí và sự kiên quyết dám mạo hiểm. S.Jobs không thiếu những điều này. Dell chú trọng sáng tạo, Google chú trọng sáng tạo,

IBM cũng coi sáng tạo là thứ quan trọng sánh ngang với tính mạng của doanh nghiệp, vậy thì vì sao các hãng khác lại khó sao chép được quy tắc sáng tạo của Apple? Vì sao các đối thủ cạnh tranh mạnh như vậy lại thất bại trước làn sóng sáng tạo gần như điên cuồng của Apple? Nguyên nhân rất đơn giản: Sự sáng tạo cần có sự quả quyết, nhưng dường như rất ít người có thể có được sự quả quyết giống như Jobs và Apple – họ coi thất bại là chuyện thường tình. Năm 1997, khi Jobs quay về với Apple, sự quả quyết của ông thể hiện ở việc đưa số lượng sản phẩm của hãng từ con số 350 xuống chỉ còn 10; trong quá trình làm Apple II, sự quả quyết của ông thể hiện ở việc loại bỏ quạt tản nhiệt bên trong máy tính – một việc mà trước nay chưa ai từng làm; khi ra mắt sản phẩm iPhone, sự quả quyết của Apple thể hiện ở việc bỏ bàn phím trên thân điện thoại để đặt vào trong màn hình cảm ứng; khi đưa ra hệ điều hành Mac OS X, sự quả quyết của Apple thể hiện ở việc xóa bỏ hoàn toàn một bộ phận số hiệu của hệ điều hành; khi thiết lập trang web của hãng, sự quả quyết của Apple thể hiện ở việc trên trang chủ chỉ hiển thị duy nhất một sản phẩm...

Bất kì sự sáng tạo nào cũng tiềm ẩn rủi ro, đều có tỉ lệ thất bại nhất định, đặc biệt là trong sáng tạo kỹ thuật. Trong quá trình sáng tạo sản phẩm, nếu đầu tư quá nhiều sự sáng tạo nhưng kết quả là sản phẩm không được thị trường đón nhận thì sự sáng tạo này chính là thất bại, chính là tổn thất, là rủi ro của sáng tạo. Nhưng nếu doanh nghiệp không có tinh thần mạo hiểm dám gánh chịu thất bại, nếu doanh nghiệp chỉ dám nhắc đến sáng tạo ngoài miệng chứ không dám thực sự mạo hiểm thì có thể nói, đó là doanh nghiệp không có sức sống, là doanh nghiệp thất bại mà thôi.

Trên thương trường, S.Jobs và rất nhiều doanh nghiệp dám sáng tạo khác luôn lựa chọn con đường ít người đặt chân đến. Điều đó nhìn bề ngoài có vẻ là mạo hiểm, nhưng trên thực tế lại là sự lựa chọn khôn ngoan. Chỉ có mạo hiểm mới có thể giúp bạn thoát ra khỏi khuôn sáo, đó chính là mấu chốt cho sự thành công của Apple.

# SÁNG TẠO BẮT NGUỒN TỪ BẮT CHƯỚC

*Nghệ sĩ giỏi sao chép tác phẩm, nghệ sĩ vĩ đại lấy trộm ý tưởng, chúng ta không coi việc “ăn cắp” tác phẩm vĩ đại của người khác là nổi nhục.*

Steve Jobs

Nếu bạn hiểu về Apple, chắc chắn bạn sẽ không cho rằng đây là một công ty sáng tạo kỹ thuật kiểu như Microsoft. Mặc dù Apple là một tên tuổi đình đám trong lĩnh vực công nghệ thông tin, nhưng rốt cuộc Apple đã phát minh ra kỹ thuật mới gì? Câu trả lời gần như là không. Apple chưa bao giờ giống như những hãng Microsoft hay Xerox sáng tạo ra kỹ thuật hoàn toàn mới: Máy tính cá nhân không phải do Apple phát minh, MP3 là kỹ thuật đã cũ, còn điện thoại thì càng không cần nói. Apple lại luôn “đến sau nhưng đứng đầu”, phát triển một kỹ thuật hoặc sản phẩm đã có sẵn. Vậy bí quyết thành công của Apple là gì? Đó là bắt chước.

Bắt chước? Đúng vậy! Jobs và cả hãng Apple không hề né tránh cách nói này, thành công của Apple được xây dựng trên cơ sở bắt chước sự sáng tạo của người khác. Giống như Jobs đã nói: “Không phải mỗi người đều phải tự trồng lương thực cho mình ăn, cũng không phải mỗi người đều phải tự làm ra quần áo cho mình mặc, chúng ta nói thứ ngôn ngữ do người khác phát minh, sử dụng toán học người khác phát minh... chúng ta đang sử dụng thành quả của người khác. Sử dụng kinh nghiệm và kiến thức đã có của nhân loại để sáng tạo là một điều tuyệt vời”.

Không thể phủ nhận rằng, bắt chước là một giải pháp để nâng cao trí tưởng tượng của bản thân, khiến bản thân không ngừng sáng tạo thêm.

*Năm 1979, Apple bắt đầu nỗ lực khai thác dòng máy tính kiểu mới, chuyện này có vẻ khiến Jobs đau đầu. Vì vậy ông quyết định tới trung tâm nghiên cứu Palo Alto của hãng Xerox để tham quan, khảo sát. Ở đây, Jobs vô cùng bất ngờ khi phát hiện ra một chiếc máy tính đáng kinh ngạc – Alto. Chiếc máy tính này có rất nhiều tính năng được coi là đột phá trong lịch sử*

chế tạo máy tính khi ấy: Giao diện đồ họa người dùng, đồ họa raster, chuột, kết nối mạng, cửa sổ di động...

Giờ đây nhìn lại, có thể coi đó là một phát minh vĩ đại mang tính cách mạng trong lịch sử phát triển của máy tính cá nhân, nhưng chính những phát minh vĩ đại này lại bị ghẻ lạnh một thời gian rất dài trong phòng thí nghiệm của hãng Xerox, họ không hề nhận thấy giá trị thương mại to lớn tiềm ẩn bên trong, còn Jobs - với con mắt tinh tường – đã nhận ra giá trị ấy. Sau khi kết thúc chuyến tham quan, Jobs quyết định đưa những kỹ thuật mới nhìn thấy ở công ty Xerox như chuột, giao diện đồ họa, LAN, File server vào series máy tính cá nhân mới của Apple.

Nếu câu chuyện này vẫn chưa đủ sức thuyết phục thì chúng ta hãy xem tiếp ví dụ về việc Jobs sử dụng kỹ thuật kết nối USB. Bản quyền phát minh kỹ thuật này thuộc về hãng Intel, nhưng Apple lại là hãng đầu tiên gắn nó với máy tính cá nhân và phát triển kỹ thuật này. Những ví dụ như vậy còn rất nhiều, ví dụ như mạng không dây Wi-Fi, kỹ thuật này cũng không phải do Apple nghiên cứu ra mà là công ty Lucent, nhưng nó cũng bị ghẻ lạnh giống như Alto của hãng Xerox, gần như không ai chú ý tới phát minh mang tính đột phá đủ để làm thay đổi tiến trình phát triển của máy tính cá nhân này. Chính Apple đã đưa kỹ thuật này vào trong máy tính cá nhân một cách sáng tạo, mở ra thời đại mới về mạng không dây cho laptop.

Trong danh sách bắt chước của Apple, không chỉ có các doanh nghiệp trong lĩnh vực IT mà còn bao gồm rất nhiều thương hiệu nổi tiếng trong các lĩnh vực khác, ví dụ Mercedes-Benz.

Một hôm, Sculley - cựu CEO của hãng Apple nhìn thấy một chiếc Mercedes-Benz đâm lung tung trong bãi đỗ xe của trụ sở công ty. Ông tưởng là một nhân viên nào đó lái xe sau khi uống rượu, hoặc là người mới tập lái đang thử xe, nhưng ông không ngờ lại nhìn thấy Jobs bước từ trên xe xuống. Hỏi ra mới biết, thì ra Jobs đang phân tích các chi tiết trong thiết kế của chiếc xe này, xem xem có ý tưởng nào có thể áp dụng trong thiết kế sản phẩm của Apple hay không. “Thiết kế của Mercedes-Benz, những chi tiết



*tuyệt vời, tỉ lệ giữa các đường nét hình giọt nước vô cùng hài hòa. Mấy năm gần đây, thiết kế họ đã trở nên dịu dàng hơn, còn về chi tiết thì lại càng tinh tế hơn. Đây chính là điều mà máy tính Macintosh của chúng ta có thể tham khảo.” Jobs nói.*

Bắt chước sáng kiến vĩ đại thực ra không hề dễ dàng, bởi vì trước tiên bạn cần phải hiểu hoàn toàn sáng kiến của người khác. Thứ hai, quan trọng nhất là bạn phải dùng trí tưởng tượng của mình để biến sáng kiến vĩ đại ấy thành tác phẩm của mình. Sở dĩ trên thế giới sản sinh ra nhiều thành tựu vĩ đại đến vậy là vì trong rất nhiều trường hợp, người ta đã “đứng trên vai người khổng lồ” khác. Vì thế Jobs không bao giờ cảm thấy xấu hổ vì đã bắt chước ý tưởng của người khác. Ông thường dẫn nhân viên đi tham quan viện bảo tàng và xem triển lãm, hi vọng họ có thể có được gợi ý từ trong nghệ thuật hoặc kiến trúc.

Đúng vậy, rất nhiều sáng tạo trong lịch sử đều bắt nguồn từ bắt chước: Tứ đại phát minh được coi là sáng kiến của người Trung Quốc cổ đại, nhưng về sau này những phát minh từ thời cổ đại đó đã trở thành cơ sở vững chắc để người ta chế tạo ra tên lửa, la bàn, công nghệ in ấn hiện đại...; mạng Sohu bắt chước Yahoo; Baidu bắt chước Google; ngay cả hệ điều hành MS-DOS của Microsoft cũng là mua lại của người khác trước rồi sau đó sáng tạo phát triển lên, Window system cũng là bắt chước của máy tính Apple. Sự sáng tạo bắt nguồn từ bắt chước, Apple đã dùng kỹ thuật của người khác rồi sáng tạo thêm, viết nên một trang mới trong lịch sử phát triển của mình. Đây là một bí mật không phải ai cũng biết tới trong tư duy sáng tạo của hãng Apple.

## BÍ MẬT CỦA SÁNG TẠO NẴM Ở HIỆU SUẤT

*Bỏ ra bao nhiêu tiền cho việc nghiên cứu phát triển không phải là điểm mấu chốt quyết định việc có thể sáng tạo hay không.*

Steve Jobs

Rất khó để chỉ dùng một từ đơn mà có thể khái quát được về Apple, nhưng nếu dùng một từ phức để khái quát, thì có lẽ “sáng tạo” sẽ xếp hàng đầu. Apple là một hãng có tinh thần sáng tạo cao. Trong 10 năm (từ năm 2001 đến năm 2011), Apple sở hữu khoảng 1.300 bản quyền phát minh sáng chế, tương đương khoảng một nửa của Microsoft, và gấp rưỡi của DELL.

*Sự thành công của Microsoft khiến người ta lầm tưởng rằng, cái gọi là sáng tạo chính là sáng tạo kỹ thuật. Microsoft coi kỹ thuật là yếu tố căn bản để một công ty tồn tại và phát triển. Họ tin rằng sự đầu tư khai thác nghiên cứu lên tới hàng chục tỉ USD là nền tảng để Microsoft phát triển bền vững, chỉ có nắm được kỹ thuật mới thì mới có thể thu được hiệu suất cao. Chính vì thế, Microsoft là doanh nghiệp đầu tư nhiều vốn nghiên cứu khai thác kỹ thuật mới nhất trên thế giới. Cũng như vậy, rất nhiều công ty cũng cho rằng, chi phí nghiên cứu và phát triển là nhân tố mang tính quyết định đảm bảo cho sáng tạo, vì thế họ bỏ ra rất nhiều tiền vốn để nghiên cứu kỹ thuật.*

Có thể nói, sáng tạo là linh hồn của một doanh nghiệp IT, Microsoft hay Apple cũng vậy. Tuy nhiên, Apple lại có cách nhìn riêng của mình về sáng tạo: “Bỏ ra bao nhiêu tiền cho việc nghiên cứu phát triển không phải là điểm mấu chốt quyết định việc có thể sáng tạo hay không. Năm ấy, khi Apple ra mắt máy tính Macintosh, tiền vốn mà IBM đầu tư trong nghiên cứu ít nhất cũng gấp 100 lần chúng tôi. Vì thế điều này không liên quan tới việc đầu tư vốn, quan trọng là đội ngũ của bạn thế nào, người ra quyết sách của bạn ra sao và bản thân bạn có năng lực lớn đến đâu”.

Dĩ nhiên là Jobs hoàn toàn không cho rằng, việc sáng tạo và đầu tư không liên quan gì tới nhau. Điều ông thừa nhận là sự sáng tạo có quan hệ mật thiết với yếu tố nhân tài, văn hóa doanh nghiệp, thiết kế sản phẩm và marketing. Sáng tạo không nhất thiết phải bỏ ra chi phí đắt đỏ, cũng có nghĩa là không phải cứ đầu tư thật nhiều tiền vào việc nghiên cứu, bỏ tiền ra thì sẽ có sản phẩm sáng tạo. Nói cách khác, điều quan trọng là hiệu suất của sáng tạo. Nếu một doanh nghiệp muốn phát triển thì phải có dũng khí và hành động đầu tư cho sáng tạo.

Doanh nghiệp muốn nâng cao năng lực sáng tạo thì phải nghiêm túc làm tốt công tác nghiên cứu phát triển sản phẩm, phải mở rộng đầu tư cho công tác nghiên cứu khoa học. Nhưng nếu muốn việc đầu tư không ngừng mở rộng thì phải khiến cho sự đầu tư này trở thành một sự đầu tư hữu hiệu, nếu không, chỉ đầu tư sáng tạo suông mà không có hiệu suất sáng tạo thì sự đầu tư này không những không thể duy trì lâu dài mà còn trở thành một sự lãng phí lớn đối với doanh nghiệp, khiến khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp giảm xuống. Nhìn chung, những doanh nghiệp có khả năng sáng tạo vượt trội trên thế giới phần lớn là những doanh nghiệp đầu tư nhiều cho việc nghiên cứu, và hiệu quả đầu tư rõ rệt. Do song song với việc không ngừng tăng thêm đầu tư, họ cũng có thể duy trì hiệu suất sáng tạo tốt, khiến cả hai hình thành sự tương tác tốt đẹp, nhờ thế năng lực sáng tạo và năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp mới được duy trì lâu dài. Ngược lại, có không ít doanh nghiệp có năng lực sáng tạo và năng lực cạnh tranh không tốt, hoặc là không đầu tư sáng tạo, hoặc là sau khi đầu tư không thấy hiệu quả. Dĩ nhiên là cũng có nhiều doanh nghiệp thường thường bậc trung, bất cứ lúc nào cũng có thể bị thị trường đào thải. Có thể thấy, việc trở thành doanh nghiệp có năng lực sáng tạo và năng lực cạnh tranh cao, hình thành được tương tác tốt đẹp giữa đầu tư sáng tạo và hiệu suất sáng tạo là một yếu tố rất quan trọng, nếu chỉ nhấn mạnh một mặt trong hai thì sẽ phát triển lệch lạc và thiếu bền vững.

Apple đã từng thất bại trước Dell. Tuy nhiên, Dell lại không thể hiện được sự sáng tạo cần có trong kỹ thuật và thiết kế ngoại quan sản phẩm mà thể hiện ở việc tiết kiệm giá thành trong marketing trực tiếp. Nhưng khi các nhà sản xuất máy tính khác cũng bắt đầu tiến hành marketing trực tiếp thì Dell lại không có mô thức kinh doanh nào tiếp tục thể hiện sự sáng tạo được nữa, vì thế rất nhiều đối thủ cạnh tranh bắt đầu găm nhăm bản đồ của “đế quốc Dell”. Vào thời điểm đó, Apple đã chuyển thành doanh nghiệp sản xuất mặt hàng tiêu dùng điện tử viễn thông với mô thức kinh doanh và ứng dụng sản phẩm không ngừng sáng tạo. Cái gọi là sáng tạo ứng dụng tức là nhắm vào một loại kỹ thuật hoặc sản phẩm hiện có trên thị trường, trên cơ sở đó tiến hành cải tiến về thiết kế và công dụng của nó để tạo ra trải nghiệm mới, gây

ấn tượng mạnh đối với khách hàng. Khi sản phẩm thực sự phù hợp với yêu cầu của người tiêu dùng thì sẽ rất dễ nhận được phản hồi tích cực từ phía người tiêu dùng. Điều này có sức mạnh hơn bất kì sự sáng tạo kĩ thuật nào, và cũng có thể mang lại nguồn thu khổng lồ cho doanh nghiệp.

Đây chính là hàm nghĩa thực sự của “sáng tạo” mà Jobs nói. Không phải là Jobs hoàn toàn không chú trọng tới sự đầu tư trong sáng tạo, nhưng điều ông quan tâm đó là sáng tạo ứng dụng có giá thành tương đối rẻ và thực tế – tức là bỏ ra ít tiền để có được nhiều sáng tạo có hiệu suất kinh tế cao. Rõ ràng, điều mà Jobs chú trọng là hiệu suất cao của sáng tạo. Điều này có điểm tương đồng với một số doanh nghiệp khác như Ascend, ZTE, Lenovo... Những doanh nghiệp này đều là doanh nghiệp duy trì được sự thúc đẩy lẫn nhau giữa đầu tư sáng tạo và hiệu suất sáng tạo. Sự đầu tư của họ trong nghiên cứu phát triển sản phẩm mới duy trì ở mức trên 10% doanh thu trong thời gian dài. Mặt khác, hiệu suất sáng tạo của những doanh nghiệp này cũng ở mức cao, không ngừng chuyển hóa ưu thế nghiên cứu phát triển tích lũy được thành ưu thế sản phẩm, song song với việc sở hữu rất nhiều bản quyền phát minh sáng chế hàng năm, khiến doanh nghiệp duy trì được tốc độ tăng trưởng khá nhanh. Ví dụ năm 2010, doanh thu của những doanh nghiệp này cơ bản đều đạt trên 20%, lãi ròng cũng đạt trên 10%.

Thực tế đó đã đưa ra một gợi ý quan trọng cho các doanh nghiệp: Doanh nghiệp nên làm thế nào để đầu tư sáng tạo và hiệu suất sáng tạo tương tác tích cực với nhau? Bí mật sáng tạo của Apple có thể tổng kết thành bốn điểm:

1. Công tác nghiên cứu phát triển sản phẩm bám sát thị trường: Có một số doanh nghiệp khi mới lập nghiệp thì làm về mảng thương mại và gia công lắp đặt, lâu dần phụ thuộc vào các công ty lớn xuyên quốc gia, làm thuê cho người khác. Muốn thoát khỏi số phận này, việc đầu tư cho nghiên cứu phát triển là con đường bắt buộc phải đi qua. Các doanh nghiệp vừa và nhỏ tốt nhất nên theo sát thị trường ngay từ đầu, đồng thời cũng nên duy trì việc chú trọng nghiên cứu xu thế phát triển của thị trường.

2. Tích lũy qua năm tháng: Lĩnh vực của Apple là lĩnh vực kỹ thuật cao, kỹ thuật phát triển biến đổi tương đối nhanh. Để duy trì vị trí dẫn đầu về kỹ thuật, Apple đã kiên trì đầu tư cho việc nghiên cứu phát triển trong suốt thời gian dài, tuy giá trị đầu tư không phải là rất lớn, nhưng vẫn không thể thiếu được. Cho dù có những thời điểm phải trải qua khủng hoảng tài chính, nhưng họ vẫn kiên trì đầu tư cho công tác nghiên cứu.

3. Tầm nhìn nghiên cứu phát triển theo hướng quốc tế hóa: Cạnh tranh quốc tế trong lĩnh vực thị trường của Apple là rất lớn. Rất nhiều doanh nghiệp khác cũng đều có ưu thế kỹ thuật riêng của mình trong các lĩnh vực khác nhau. Để có thể vươn lên dẫn đầu về ưu thế kỹ thuật tiên tiến trên thế giới, họ đặt mạng lưới cơ sở nghiên cứu phát triển trên khắp toàn cầu, xây dựng trung tâm nghiên cứu ở các quốc gia có ưu thế kỹ thuật, khiến sản phẩm có thể phản ánh được trình độ phát triển của kỹ thuật trên thế giới một cách toàn diện, tổng hợp.

4. Hiệu suất cao của chuyên viên nghiên cứu: Công tác nghiên cứu phát triển xét cho cùng đều phải dựa vào các chuyên viên nghiên cứu khoa học. Những doanh nghiệp này song song với việc duy trì số lượng chuyên viên nghiên cứu khoa học với quy mô nhất định, còn duy trì ưu thế kinh phí nghiên cứu khoa học bình quân theo đầu người tương đối thấp, thời gian của công tác nghiên cứu khoa học bình quân theo đầu người khá nhiều, như vậy số lượng thành quả nghiên cứu khoa học sẽ tương đối lớn.

Con đường sáng tạo của Apple nói với chúng ta rằng, hiệu suất sáng tạo cộng với tố chất của đội ngũ và người ra quyết sách chính là nguyên tắc sáng tạo của Apple.

## TRÍ TƯỞNG TƯỢNG LUÔN LUÔN CÓ KHÔNG GIAN ĐỂ PHÁT TRIỂN

*Trí tưởng tượng là một sức mạnh quan trọng, không gian của nó là vô hạn.*

*Trong series phim Kẻ hủy diệt, vai kẻ hủy diệt do Schwarzenegger thủ vai từ khi xuất hiện đã tạo ra được sức hút lớn đối với khán giả: Người máy này chỉ cần nhìn xung quanh là trước mắt sẽ lập tức xuất hiện những dãy số, sau đó thông qua microcomputer để phân tích chỉ số, tính năng của các loại xe và vũ khí, đồng thời có thể cung cấp cho anh ta các gợi ý chiến đấu. Thiết bị này vốn là sản phẩm của tương lai mà các bậc thầy khoa học viễn tưởng tưởng tượng ra, tuy nhiên, sáng kiến của họ đã trở thành hiện thực, đồng thời trong tương lai không xa có thể đầu tư sản xuất quy mô lớn. Lúc ấy, chỉ cần mua một cặp kính là chúng ta có thể có được các số liệu và thông tin giống như kẻ hủy diệt. Đây chính là kỹ thuật Augmented Reality. So với kính thông thường, kính có trang bị kỹ thuật Augmented Reality có thêm thiết bị chiếu, do kích thước của thiết bị này rất nhỏ nên tuyệt đối sẽ không ảnh hưởng tới vẻ bề ngoài của kính. Thiết bị này có thể trực tiếp chiếu hình ảnh lên con người của bạn, giống như kính áp tròng vậy. Dĩ nhiên là kính áp tròng này sẽ có rất nhiều số liệu và thông tin không ngừng hiển thị.*

*Mục đích khi chế tạo ra loại kính này hoàn toàn không phải để biến bạn trở thành kẻ hủy diệt đi cứu thế giới, mà là để có thể kịp thời cung cấp cho người sử dụng các thông tin giúp thúc đẩy bán hàng, ngày sản xuất của sản phẩm và so sánh giá với các trung tâm thương mại khác khi bạn đi mua sắm... Ngoài ra, nếu kết hợp với mạng Internet và một chiếc máy tính siêu vi mang bên mình thì bạn còn có thể dùng cặp kính này vào bất cứ lúc nào để nắm được nhiều thông tin khác một cách cực kì nhanh chóng và chuẩn xác.*

*Đây chính là sức mạnh của tưởng tượng. Trí tưởng tượng của các nhà khoa học viễn tưởng cộng với sức mạnh khoa học kỹ thuật của đội ngũ kỹ sư mang lại cho chúng ta những sản phẩm sáng tạo đáng kinh ngạc, qua đó có thể thấy, muốn trở thành một nhân tài sáng tạo xuất sắc thì phải có trí tưởng tượng hàng đầu, đồng thời dám thực hiện nó. Thứ gọi là “sản phẩm Apple” đều là sản phẩm bắt nguồn từ năng lực tưởng tượng và sáng tạo mạnh mẽ. Jobs chính là một nhân vật như thế. Nhờ sự chung tay góp sức của cả một đội ngũ chuyên viên, kỹ thuật viên đông đảo, những tưởng tượng của ông đã*

trở thành những sản phẩm cụ thể, chinh phục ngay cả những khách hàng khó tính nhất. Đồng thời, nhờ có năng lực diễn thuyết xuất chúng nên ông có thể thuyết phục được các thành viên trong đội ngũ của mình, khiến họ dốc lòng bảo vệ ý tưởng của ông, đồng thời tập trung tinh lực để thử biến ý tưởng thành hiện thực. Jobs đã từng tưởng tượng một cách táo bạo rằng, sau này mỗi gia đình sẽ có một chiếc máy tính, máy tính sẽ trở nên mỏng giống laptop, phim ảnh có thể được chế tạo bằng máy tính... Những ý tưởng đó đã từng bị cho là hết sức hoang đường. Tuy nhiên, khi những ý tưởng táo bạo này trở thành hiện thực một cách đầy sáng tạo thì người ta bắt đầu hiểu được tầm quan trọng của trí tưởng tượng.

Đa phần trí tưởng tượng của chúng ta cứ cạn dần đi là bởi hiện thực khiến chúng ta cho rằng, rất nhiều điều chỉ có trong tưởng tượng, không thể thực hiện được. Tuy nhiên thực tế đã cho ta thấy rằng, những nhà tư tưởng, nhà phát minh, tác gia có thành tựu nhất định trong lịch sử đều có trí tưởng tượng vô cùng phong phú, đồng thời họ dám bắt tay vào biến nó thành hiện thực. Những người này thường bị người khác chê cười vì những hành vi khác người cho đến một ngày, họ sáng tạo ra được tác phẩm khiến người ta kinh ngạc, đến lúc ấy những người xung quanh mới hiểu được ý tưởng kì diệu của họ. Dĩ nhiên, trí tưởng tượng không chỉ bó hẹp trong phạm trù văn học mà còn góp mặt trong đủ mọi lĩnh vực, và thương mại cũng không phải là ngoại lệ, tạo nên sức hút khó cưỡng đối với người tiêu dùng.

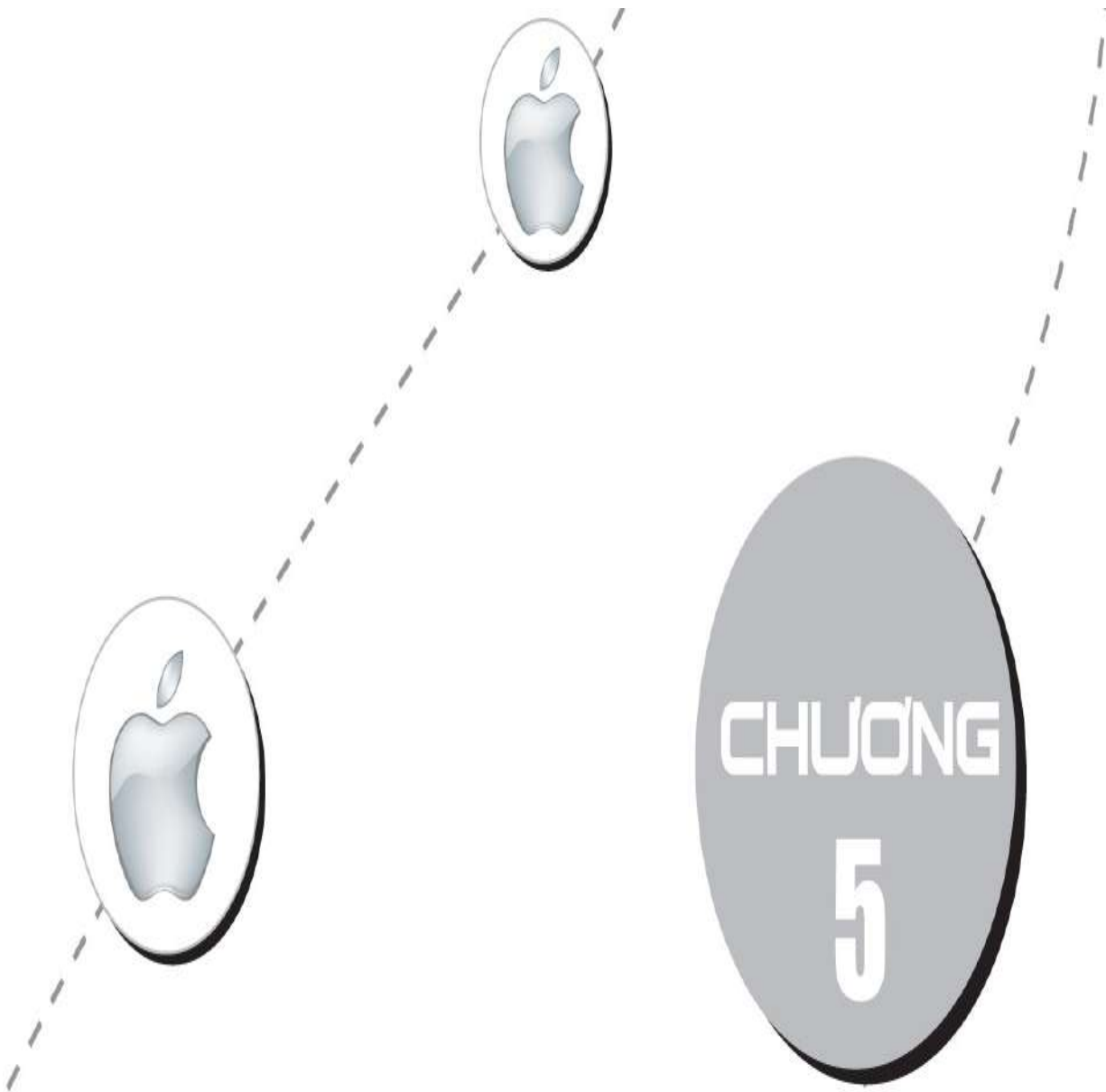
*Khi đi mua quần áo, có bao giờ bạn thử tưởng tượng rằng, khi bạn thử quần áo trước gương thử đồ, có một loại thiết bị nào đó có thể cho chúng ta xem hình ảnh phía sau của mình không? Ý tưởng này đã được biến thành hiện thực ở Prada's Flagship Store (New York). Trong cửa hàng này, họ đã thiết kế một màn hình điện tử tên là "gương ma thuật". Màn hình điện tử này có thể hiển thị được động tác quay chậm của khách hàng trước màn hình 4 giây. Như vậy, khách hàng có thể quay một vòng trước màn hình, sau đó nhìn thấy mình trong bộ quần áo này ở mọi góc độ. Màn hình này đã khiến lượng khách hàng của Prada's Flagship Store tăng vọt, rất nhiều*



người tiêu dùng không ngại đường xa để tới cửa hàng này mua sắm. Nguyên nhân đơn giản chỉ vì họ muốn nhìn được phía sau của mình.

Dường như nữ giới luôn hi vọng có người đưa ra lời khuyên cho cách ăn mặc của mình, với quần áo bên ngoài còn dễ, chỉ mặc thử món đồ rồi bước ra khỏi phòng thay đồ là có thể để bạn bè đánh giá từ đầu tới chân. Vậy nội y thì sao? Các phòng thay đồ trong trung tâm mua sắm thông thường dành cho cá nhân, vậy phòng thay đồ có thể thiết kế cho phép nhiều người cùng vào được không, để bạn bè thân thiết cùng vào phòng thay đồ cho lời khuyên? Cửa hàng chuyên bán nội y dành cho phái nữ của công ty thời trang Warnaco vì muốn thỏa mãn ý tưởng này của phái nữ nên đã thiết kế lại cửa hàng. Trong cửa hàng mới, họ mạnh dạn thiết kế một phòng thay đồ lớn ở giữa, có thể cho phép cùng lúc vài quý cô cùng vào thử đồ.

Những sáng tạo trong kinh doanh nhìn thì có vẻ không liên quan tới nhau nhưng thực chất ẩn phía sau đều có bóng dáng của trí tưởng tượng. Trí tưởng tượng không phải là độc quyền của bất kì ngành nghề hay bất kì ai, mọi người đều có thể thử và đâu đâu cũng có sự hiện diện của nó. Vì thế nếu “không may” vị trí công việc của bạn khiến bạn cảm thấy nhàm chán thì cũng đừng vội nản mà bỏ phí mất năng lực tưởng tượng của mình. Cho dù bạn làm việc ở công ty cho thuê xe, trong xưởng sản xuất đồ chơi, trong nhà hàng hay siêu thị... bạn cũng đều có cơ hội phát huy trí tưởng tượng của mình.



PHƯƠNG PHÁP QUẢN LÝ CỦA  
THUYỀN TRƯỞNG CƯỚP BIỂN:  
Hiểu rõ về con người còn quan trọng hơn  
kỹ thuật

Ai cũng biết năng lực sản xuất và khả năng sáng tạo của nhân viên là yếu tố cực kì quan trọng đối với mỗi doanh nghiệp, nhưng không phải người lãnh đạo nào cũng biết cách sử dụng nhân tài, cũng như biết khai thác và phát huy được tiềm năng của nhân viên. Điều này không chỉ là thử thách về kĩ năng quản lí mà còn là thử thách về nghệ thuật lãnh đạo. “Thuyền trưởng cướp biển” Steve Jobs đã dùng phương thức quản lí độc đáo của mình để chiêu mộ các nhân tài xuất chúng trên toàn thế giới về làm việc cho Apple. Dưới sự dẫn dắt của ông, những nhân tài này đã mở rộng tầm nhìn và tạo ra hết kì tích này tới kì tích khác cho đế quốc Apple.

## APPLE BIẾT LỰA CHỌN NHÂN TÀI TRONG CÁC NHÂN TÀI

*Trước đây tôi thường cho rằng một nhân tài xuất sắc có thể tương đương với hai nhân viên bình thường, bây giờ tôi cho rằng có thể ngang với năm mươi người. Tôi dành khoảng một phần tư quỹ thời gian cho việc chiêu mộ nhân tài.*

Steve Jobs

Không thể phủ nhận rằng các sản phẩm của Apple đều được thiết kế theo hướng nhằm thỏa mãn các nhu cầu của người tiêu dùng ở mức tối đa. Dĩ nhiên, để có được điều này thì cần có sự góp sức của các nhân tài, nếu không có điều ấy thì cũng không có được một Apple như ngày hôm nay.

S.Jobs cho rằng, “giữa người lái xe tồi với người lái xe giỏi không có sự khác biệt lớn, giữa người đầu bếp tồi với người đầu bếp giỏi của nhà hàng cũng không có sự khác biệt lớn. Nhưng trong lĩnh vực thiết kế công nghiệp hoặc lập trình thì sự khác biệt giữa giỏi và tồi lại vô cùng lớn. Nhà thiết kế giỏi có thể giỏi hơn nhà thiết kế tồi cả trăm lần, thậm chí hai trăm lần. Trong lĩnh vực lập trình, giữa nhân viên lập trình giỏi và nhân viên lập trình bình thường cũng có sự khác biệt rất lớn”. Vì thế cho dù phải trả giá cao đến đâu, Apple cũng vẫn luôn cố gắng mời bằng được những nhân tài ưu tú nhất

trong ngành về làm việc cho mình. Sở dĩ nội bộ Apple có quan điểm đãi ngộ nhân tài tốt như vậy phần lớn bắt nguồn từ sự trọng đãi của Jobs đối với các nhân tài. Nếu Jobs đánh giá một người nào đó quan trọng, ông sẽ tìm đủ mọi cách để mời đối phương cùng làm việc với mình. Bruce Horn chính là một ví dụ như vậy.

Vào một buổi tối thứ Sáu, Jobs gọi điện cho lập trình viên vô cùng nổi tiếng khi ấy là Bruce Horn: “Xin chào Bruce. Tôi là Jobs của hãng Apple, anh thấy sản phẩm Apple thế nào?”

“Không gì sánh được! Nhưng rất lấy làm tiếc, tôi đã có ý định hợp tác với công ty khác rồi.” Bruce trả lời.

“Đừng bận tâm tới điều đó! Sáng mai anh hãy tới Apple xem sao, chúng tôi có rất nhiều thứ muốn cho anh xem. Thời gian vào chín giờ sáng, anh nhất định tới đấy nhé!”

Khi ấy, Bruce vừa mới nhận lời mời làm việc cho một công ty khác, vì thế ông không quá quan tâm tới lời mời của Jobs. Ông thầm nghĩ: “Có thể Jobs chỉ nổi hứng, sáng mai mình cứ tới hãng Apple một chuyến theo phép lịch sự, để đối phó thôi mà. Nghe xong điều ông ta muốn nói, sau đó kiên quyết nói rằng mình sẽ không thay đổi quyết định là được.”

Điều khiến Bruce không ngờ tới là, ngày hôm sau Jobs đã triệu tập từng người trong nhóm chế tạo máy tính Macintosh, trình bày với Bruce đúng hai ngày, cho ông ta xem các bản vẽ khác nhau trong thiết kế Macintosh và kế hoạch marketing. Hành động này đã hoàn toàn chinh phục Bruce, những kế hoạch này khiến Bruce nhìn thấy được phương hướng thực hiện ước mơ của mình trong đó.

Thứ Hai đầu tuần sau đó, Bruce liền gọi điện thoại cho công ty trước đó ông đã có ý định làm việc, nói với họ rằng mình đã đổi ý.

Trong quá trình nghiên cứu để cho ra đời máy tính Macintosh thế hệ đầu (đầu những năm 80 thế kỉ 20), Jobs đã tự mình lập ra “nhóm hạng A” đầu tiên của công ty máy tính Apple, mỗi thành viên trong nhóm đều do đích

thân Jobs tuyển dụng. Jobs vô cùng chú trọng nhân tài, ông cho rằng trong việc tìm kiếm những nhân tài ưu tú nhất trên thế giới thì mỗi hành động của ông làm đều có cái lí riêng của nó. Để có thể thuyết phục Bruce gia nhập Apple, Jobs không những đã bỏ ra thời gian hai ngày để giới thiệu về Apple với Bruce mà còn bỏ ra khoản tiền phụ cấp kí hợp đồng là 15.000 USD.

Với Jobs: “Duy trì trình độ hàng đầu trong đội ngũ là một phần trong công việc của tôi. Chiêu mộ nhân tài hạng A cho đội ngũ là cố gắng mà tôi nên làm”. Chính vì quan niệm này, Jobs luôn dốc toàn lực để có được những nhân tài giỏi nhất trong lĩnh vực của mình. Cách làm của ông là bỏ nhiều thời gian vào những người ứng tuyển để lựa chọn ra những cá nhân xuất chúng trong số đó.

Trong cuộc đời mình, Jobs đã phỏng vấn hơn năm nghìn người, một nguyên tắc quan trọng trong việc lựa chọn nhân tài của ông chính là xem xét đặc điểm và nhân sinh quan của người ứng tuyển có khớp với “gen” của công ty hay không. Vì thế, Jobs đã nghĩ ra rất nhiều cách, trong đó có một số cách khác người, thậm chí khiến ông dễ bị hiểu lầm.

*Ví dụ khi phỏng vấn, có một câu chắc chắn Jobs sẽ hỏi: “Vì sao bạn muốn tới Apple?” Thực ra, thứ ông cần không phải là một đáp án tiêu chuẩn nào đó đã được định ra từ trước mà là muốn qua đó nhìn ra được ứng viên có đủ nhiệt tình và khả năng chịu áp lực hay không.*

*Năm 1982, khi tuyển thành viên cho nhóm dự án chế tạo máy tính Macintosh, Jobs đã hỏi một câu khiến tất cả các ứng viên đều không ngờ tới: “Bạn đã mất trinh khi nào?” Câu hỏi này khiến rất nhiều ứng viên khi ấy trợn mắt há mồm. Thực ra, điều ông quan tâm tới không phải là câu trả lời mà là muốn xem phản ứng của ứng viên khi được hỏi tới vấn đề riêng tư như vậy, cũng như câu trả lời của họ có thể hiện sự nhanh trí hay không. Bởi vì mục đích của ông là lựa chọn được những người thực sự xuất sắc và có tư duy sáng tạo để đảm đương được việc thực hiện dự án quan trọng này.*

*Còn có câu chuyện khác: Một cô gái đã từng đảm nhiệm chức vụ giám đốc nhân lực cấp cao của tờ The Sun tới tham gia phỏng vấn tuyển dụng*

của Apple. Khá dễ dàng, cô ta vượt qua được các vòng phỏng vấn kéo dài hơn mười tuần, vòng cuối cùng là đích thân Jobs phỏng vấn. Nhưng Jobs vừa nhìn cô ta đã không chút khách khí nói với cô gái này rằng, cô ta không thể đảm đương được chức vụ này.

“The Sun là một nơi rất tuyệt, nhưng The Sun khác với Apple”. Jobs lạnh lùng nói, “Ngay từ đầu tôi đã không định tuyển dụng cô, nếu cô không có điều gì muốn nói thì có thể ra về”.

Cô ta cảm thấy rất khó hiểu, sau khi nghĩ một lát đã hỏi Jobs về sự phát triển trong tương lai của Apple, nhưng Jobs đã từ chối yêu cầu của cô.

Trong quá trình phỏng vấn ngắn ngủi, Jobs nhanh chóng phát hiện ra ứng viên này không phải là nhân tài ông cần. Mặc dù thử thách này đối với ứng viên có vẻ hơi khắc nghiệt, nhưng lại là một cách hữu hiệu giúp Jobs đưa ra được phán đoán chính xác. Nếu cô gái này trong lần thử thách áp lực mà dám tranh cãi đến cùng, khiến Jobs cảm nhận được sự tự tin và lòng tin của cô thì có lẽ cô sẽ không bị ngã ngựa đau đến vậy.

Đó chính là phong cách phỏng vấn của Jobs. Jobs luôn tự cho mình hơn người, ông tin rằng bản thân mình là thiên tài. Ông cũng biết rõ, chỉ có tìm được nhân tài ưu tú nhất mới có thể sáng tạo ra giá trị lớn nhất. Chính vì vậy, nội bộ Apple có cách nhìn nhận và đánh giá rất rõ ràng về nhân tài, và họ chỉ lựa chọn nhân tài trong các nhân tài.

Jobs không phải là chuyên gia về kỹ thuật máy tính thì đã có Wozniak là thiên tài máy tính, chính ông là người đã sáng tạo ra sản phẩm Apple và Apple II đầu tiên. Jobs và Wozniak đã cùng nhau chia sẻ thành công đầu tiên của hãng máy tính Apple;

Jobs không am tường về bán lẻ nên ông mời bậc thầy bán lẻ Ron Johnson về dẫn dắt Apple bước vào ngành bán lẻ;

Jobs không hiểu về marketing, vì vậy ông mời chủ tịch của PepsiCo là John Sculley về phụ trách công tác marketing của Apple;

*Jobs không biết làm kỹ xảo trên máy tính, nhưng không sao, ông có đội ngũ hàng đầu Hollywood là “Lasseter + Catmull”.*

*Jobs không tường tận về âm nhạc, không sao, ông có thể hợp tác với các công ty đĩa hát hàng đầu trong ngành như Sony;*

*Jobs không biết thiết kế, dĩ nhiên cũng không sao, chỉ cần ông biết thế nào là một thiết kế hoàn mỹ thì sẽ có người hoàn thành bản thiết kế hoàn mỹ cho ông;*

*Jobs không biết làm quảng cáo, nhưng ông sẽ mời công ty quảng cáo giỏi nhất để thực hiện việc quảng cáo cho Apple;*

.....

Jobs không thể tinh thông tất cả các nghiệp vụ, nhưng với vai trò là người quản lý cao nhất của Apple thì có một việc vô cùng quan trọng mà ông đã làm được chính là tập hợp những nhân tài tinh thông các nghiệp vụ khác nhau lại để họ cùng phục vụ cho Apple. Sau khi thành lập xong đội ngũ nhân viên, Jobs sẽ cho họ đủ sự tự do để họ tùy ý phát huy khả năng sáng tạo của mình, còn bản thân Jobs đóng vai một người điều hành. Tất cả giống như ông đã từng nói: “Trong việc tìm kiếm nhân tài ưu tú nhất trên thế giới, mỗi điều tôi làm đều đáng giá”.

## “TINH THẦN CƯỚP BIỂN” CỦA APPLE

*Làm cướp biển giỏi hơn làm lính hải quân nhiều. Chúng ta hãy cùng làm cướp biển! Hãy yêu công việc của bạn, phấn đấu một tuần làm việc 90 giờ nào!*

Steve Jobs

Khác với hãng IBM hay Microsoft yêu thích quy mô đội ngũ hoành tráng, từ trước tới nay Jobs không hề che giấu sự phản cảm của mình với những đội ngũ như thế. Ông từng phàn nàn rằng những đội ngũ kiểu ấy vừa quan



liều lại vừa hiệu quả thấp, là “một lũ ngu ngốc”. Vậy đội ngũ như thế nào mới được Jobs yêu thích? Câu trả lời rất rõ rệt – đội ngũ cướp biển.

Năm ấy, series phim *Cướp biển vùng Caribe* do Johnny Depp thủ vai chính vẫn chưa ra đời, nhưng đó lại là một địa điểm nổi tiếng trong công viên Disney. Từ năm 1967, “cướp biển vùng Caribe” đã trở thành hình tượng giải trí được người dân Mỹ yêu thích, không ít người đã coi cướp biển là những người anh hùng dám nghĩ dám làm và tôn sùng họ. Là người trẻ tuổi lớn lên trong thời đại ấy, Jobs cũng rất có cảm tình với cướp biển, ngay từ đầu, ông đã muốn tạo ra một đội ngũ nghiên cứu mang phong cách “cướp biển vùng Caribe”.

Cuối tháng 9 năm 1992, Jobs tổ chức một cuộc họp nhóm chế tạo máy tính Macintosh, tham gia cuộc họp phần lớn là những người trẻ khoảng trên dưới 30 tuổi, chủ đề chính của cuộc họp là “cướp biển”. Jobs đã viết một câu khẩu hiệu trên bảng: “Làm cướp biển giỏi hơn làm lính hải quân nhiều. Chúng ta hãy cùng làm cướp biển!” Dĩ nhiên, “cướp biển” chỉ là một biểu tượng. Đặc điểm của cướp biển là linh hoạt, ứng biến nhanh, mạnh mẽ, ít lễ nghi rườm rà, không quan liêu, phương thức tác chiến cũng đa dạng và thông minh... Jobs muốn nhóm chế tạo máy tính Macintosh cũng có được những đặc điểm này. Sau khi ông viết xong “tuyên ngôn cướp biển”, tiếng vỗ tay và tiếng hoan hô vang khắp tòa nhà, những thành viên tham dự cuộc họp đều muốn trở thành “cướp biển” tự do phóng khoáng và tự lập.

Sau đó, Jobs phát cho mỗi thành viên một chiếc áo phông có in hai chữ “cướp biển” được thiết kế bắt mắt, nhưng không phải tất cả các áo đều giống nhau hoàn toàn, vài chiếc dưới ngực trái có in hàng chữ nhỏ - “nòng cốt Macintosh”. Với hành động này, Jobs đã thông qua phương thức đối đãi khác biệt để kích thích nhóm nhân viên “vượt trội”. Rõ ràng trong thực tế, có người là “cướp biển bình thường” lau boong tàu, còn có người là “cướp biển cấp cao” cùng dùng bữa với thuyền trưởng.

Jobs đặt tên cho nhóm nghiên cứu chế tạo máy tính Macintosh là “đội cướp biển”, còn ông là “thuyền trưởng” của họ. Thậm chí trong tòa nhà

Macintosh, ông đã cho dựng lên một lá cờ cướp biển có hình đầu lâu xương chéo màu trắng để chứng tỏ mình thực sự hướng tới tinh thần cướp biển. Jobs đã từng nói với tuần báo *Time*: “Thời gian làm việc mỗi tuần của đội ngũ cướp biển là 90 giờ”. Cách nói này ít nhiều có chút phóng đại, nhưng để ghi nhớ lời của “thuyền trưởng cướp biển” Jobs, đội ngũ Macintosh đã đặt làm cho mỗi thành viên một chiếc áo thể thao cổ tròn đặc biệt, trên đó có viết: “Yêu công việc của bạn, một tuần phấn đấu 90 giờ”. Chiếc áo này đã cổ vũ tinh thần của đội ngũ Macintosh. Họ làm thêm giờ, quên ăn quên ngủ mà không một lời oán thán. Có rất nhiều câu chuyện về tinh thần cướp biển của Jobs mà đến nay người ta vẫn nhắc đến.

*Có một lần, Jobs và các thành viên đội ngũ Macintosh đang ở trong văn phòng để thảo luận phương án thiết kế phần mềm. Không biết vì sao đúng lúc ấy chuông báo động của công ty đột ngột vang lên, tiếng chuông chói tai khiến Jobs bị phân tán tư tưởng và cảm thấy rất khó chịu, ông lớn tiếng hỏi: “Không ai có thể tắt cái thứ quỷ quái ấy đi sao?”*

*Kỹ sư Andy Hertzfeld nói: “Chúng ta có thể khiến nó ngậm miệng hoàn toàn, có điều e là sau này nó cũng không thể mở miệng được nữa”.*

*“Hãy làm đi.” Jobs đồng ý không một chút do dự, “tùy cậu làm thế nào cũng được, chỉ cần có thể khiến nó đừng làm phiền tôi thì dùng cách gì tôi cũng không bận tâm”.*

*Thế là Hertzfeld cùng các đồng nghiệp bèn vớ lấy những thứ họ có thể cầm được như búa, tua vít, cờ lê để đập tan thành chuông báo động, dĩ nhiên là tiếng chuông chói tai không còn vang lên nữa. Đúng lúc ấy, bảo vệ của công ty xuất hiện.*

*“Được lắm”, bảo vệ nhìn những người trẻ tuổi và nói, “To gan thật, có điều các cậu sắp xui xẻo rồi! Người đứng đầu của các cậu là ai? Ai cho phép các cậu làm như vậy?”*

*Jobs nghe tin bèn tới đưa cho bảo vệ thẻ của mình và nói: “Tôi sẽ chịu trách nhiệm”.*

Bảo vệ nhìn Jobs hồi lâu, cuối cùng nhận ra đây là “thuyền trưởng cướp biển” của công ty và nhóm “cướp biển” dưới trướng của ông. Cuối cùng, họ thu dọn đồ đạc vứt dưới đất, bỏ đi không nói gì.

Một lần khác, các thành viên nhóm Macintosh trong một cuộc triển lãm máy tính đã vô tình gặp Adam Osborne – người phát minh ra chiếc máy tính cầm tay Osborne 1 đầu tiên trên thế giới. Osborne sau khi biết họ là nhân viên của Apple, liền nói với giọng điệu đầy thách thức: “Hãy quay về nói với Jobs rằng, Osborne 1 chắc chắn sẽ bán chạy hơn Apple II và Macintosh nhiều.”

Sau khi những thành viên của nhóm Macintosh quay về công ty, liền truyền đạt lại lời nói của Osborne với “thuyền trưởng cướp biển” Jobs. Jobs nghe vậy khá tức giận, lập tức gọi điện tới công ty mà Osborne đang làm việc – công ty West Coast Computer Faire : “Alo, tôi là Steve Jobs. Tôi muốn nói chuyện với Adam Osborne.”

Sau khi thư kí của Osborne biết là người sáng lập Apple gọi đến, liền nói với ông rằng hiện tại ông Osborne không có ở công ty, và hỏi Jobs có cần để lại lời nhắn không.

“Được rồi”, Jobs trả lời, ông nghĩ một rồi nói, “Lời nhắn của tôi là: hãy nói với Adam, hãy là tên khốn.”

Sự việc xảy ra quá bất ngờ, cô thư kí ở đầu dây bên kia không biết phải làm thế nào với sự vô lễ, mạo phạm của Jobs nên chỉ biết im lặng. Jobs nói tiếp: “Còn một chuyện nữa, tôi nghe nói Adam hứng thú với máy tính Macintosh. Cô hãy nói với hắn, máy tính Macintosh chất lượng tuyệt hảo, chắc chắn hắn sẽ suy nghĩ đến việc mua cho các con của mình vài chiếc, cho dù máy tính Macintosh sẽ khiến công ty của các cô phá sản.”

Tuy cách nói này thật ngông nghênh nhưng đã làm toát lên sự tự tin và cứng rắn của Jobs. Lời tiên tri của vị “thuyền trưởng cướp biển” này đã ứng nghiệm sau một năm. Công ty của Osborne vì không thể chịu được sức cạnh tranh to lớn của máy tính Macintosh nên đã phải đóng cửa.

Nếu nói tác phong của thành viên đội ngũ Macintosh là một nhóm cướp biển, vậy thì hình tượng mà Jobs muốn tạo dựng cho mình chính là hình tượng thuyền trưởng cướp biển ngang ngược, tự tin, ngông cuồng. Chính nhóm thiết kế và kỹ sư “cướp biển” này, dưới sự dẫn dắt của vị thuyền trưởng cướp biển S.Jobs đã chế tạo ra máy tính Macintosh vang danh toàn cầu.

Jobs tích cực thuyết phục những nhân tài ưu tú nhất trong công ty gia nhập vào nhóm nghiên cứu chế tạo máy tính Macintosh. Các “thuyền viên cướp biển” của ông nỗ lực làm việc trong môi trường gần như cách biệt hoàn toàn với bên ngoài, khiến cho hiệu suất làm việc của họ cao hơn bất kỳ một công ty máy tính nào khác, thậm chí khiến cả ngành công nghiệp máy tính phải cảm thấy xấu hổ. Chỉ trong thời gian hai năm ngắn ngủi, các thành viên của nhóm máy tính Macintosh đã nghiên cứu và cho ra đời chiếc máy tính siêu phẩm xuất sắc nhất trên thế giới khi ấy. Sau đó, tinh thần cướp biển đã trở thành linh hồn của tập thể nhân viên toàn hãng, mỗi người đều biết mình chiến đấu vì cái gì, và đều tin tưởng mãnh liệt vào công việc mà bản thân mình đang làm.

Mặc dù khi ấy Jobs vẫn còn trẻ, chưa thực sự thành thục trong việc xử lý quan hệ giao tiếp và hợp tác tập thể, thậm chí có lúc còn tỏ ra vô cùng cố chấp và bướng bỉnh, nhưng trong việc quản lý nội bộ của đội ngũ Macintosh, “nguyên tắc cướp biển” của Jobs vẫn có không ít điểm đáng học tập.

Trong xã hội thương mại hiện đại ngày nay, việc xây dựng một đội ngũ không khó, cái khó là làm thế nào để hội tụ được các thành viên thành một chỉnh thể, đồng thời khiến họ nỗ lực phấn đấu vì một mục tiêu chung. Đơn thương độc mã, việc gì cũng phải tự mình làm thì sẽ rất khó có được thành công, để làm nên sự nghiệp vĩ đại rất cần một nhóm người trung thành với lý tưởng chung. Jobs đã từng nói: “Giống như khi bạn muốn chuyển rất nhiều thứ lên núi, một mình bạn sẽ không thể làm được”. Nếu bạn không thể kích lệ người khác cùng phấn đấu vì lý tưởng của bạn thì bạn sẽ không thể có được thành công, cho dù lý tưởng của bạn là làm hải quân hay làm cướp biển. Có một nguyên nhân quan trọng giúp Jobs có thể dẫn dắt cả một đội

toàn những người thông minh xuất chúng cùng sáng lập nên sự nghiệp vĩ đại, đó là ông dùng văn hóa cướp biển và tinh thần cướp biển để hội tụ họ, khiến họ ý thức được rằng bản thân cũng là một thành viên trong cộng đồng này, như thế họ sẽ vì lí tưởng chung mà cố gắng phát huy hết năng lực của mình.

Khi Apple có được thành công vang dội, “tinh thần cướp biển” của Jobs đã được “ngụy trang” bằng một từ khác: Sáng tạo. Nhưng ẩn bên trong vẻ ngoài thanh nhã và đẳng cấp của mỗi sản phẩm Apple chính là “linh hồn cướp biển” – sự phóng khoáng, tự do, thông minh và quả cảm.

## PHÉP TẮC LÃNH ĐẠO “THÔ BẠO” CỦA THUYỀN TRƯỞNG CƯỚP BIỂN

*Jobs, tôi chưa bao giờ gặp ông chủ nào hà khắc như anh. Nhưng tôi vẫn vô cùng yêu kính anh, bởi vì chỉ có anh mới có thể khơi dậy tiềm năng thực sự của tôi.*

Corbin Rasmussen – nhà thiết kế cao cấp của Apple

Jobs đề cao “tinh thần cướp biển” ở Apple, còn bản thân ông thì giống như một tay thuyền trưởng cướp biển thực thụ: thô bạo, lạnh lùng, nóng nảy, thẳng thắn. Thậm chí có người nói đùa rằng, nếu làm một bảng xếp hạng độ thô bạo cho các CEO trên toàn cầu thì chắc chắn Jobs sẽ đứng đầu bảng. Jobs mà người đời biết tới có hai khuôn mặt khác hẳn nhau: một khuôn mặt của một vị giáo sĩ đầy cuốn hút, nhiệt thành; còn một khuôn mặt là của cướp biển thô bạo, hay văng tục. Có thể thấy rõ, Jobs là một nhà độc tài, chủ trương của ông là không cho phép nhân viên phạm lỗi, càng không cho phép nhân viên kiếm cơ biện hộ cho sai sót. Ông cho rằng mỗi người cần phải dám gánh vác trách nhiệm đối với sai sót của mình, và sự gánh vác trách nhiệm này được thể hiện bằng hành động nghỉ việc.

Năm 2008, Apple từng cho ra mắt dịch vụ mạng tên là Mobile Me. Sản phẩm này vừa ra mắt đã vấp phải phản ứng không mấy dễ chịu của dư luận. Người ta nhận xét rằng sản phẩm này thật tệ hại, truyền dữ liệu chậm, máy chủ không ổn định, thậm chí có chuyên gia còn khuyên người tiêu dùng hãy thận trọng khi quyết định sử dụng.

Jobs với tính khí nóng nảy lập tức quay về hãng để triệu tập cuộc họp với nhóm thiết kế chủ chốt của dự án Mobile Me, bực tức hỏi: “Chúng ta thiết kế Mobile Me để làm gì?”

Các nhân viên thận trọng đưa ra nhiều câu trả lời, kết quả là Jobs nổi trận lôi đình, chửi rủa: “\*\*\*, vì sao Mobile Me bây giờ không làm được những điều đó?”

Không khí trong cuộc họp lập tức trở nên căng thẳng đáng sợ, Jobs dùng những lời nói tục để trách móc nhóm thiết kế chủ chốt của Mobile Me, chửi họ làm bại hoại danh tiếng của sản phẩm Apple, làm ảnh hưởng tới sự phát triển của cả hãng, thậm chí còn nói: “Các người đã khiến tất cả mọi người thất vọng, trở nên căm ghét lẫn nhau.”

Các thành viên trong dự án Mobile Me chỉ biết nhìn nhau, sau cuộc họp này, toàn bộ nhóm đều bị Jobs đuổi việc, nghiệp vụ Mobile Me được chuyển giao cho những nhân viên mới khác.

Hành vi thô bạo của Jobs là điều rất thường thấy trong nội bộ Apple, câu cửa miệng của ông là “đồ ngốc, đầu đất, ngu xuẩn...”, như một nhân viên kì cựu của Apple đã miêu tả: “Jobs mắng chửi không ngừng, giống như súng liên thanh vậy, nói chúng tôi lãng phí thời gian của công ty, chỉ làm ra những thứ vô vị”. Một trong những người đồng sáng lập Apple là Stephen Gary Wozniak cũng có chung kí ức về Jobs: “Có lúc Steve sẽ khiến người ta không vui, thậm chí khiến người ta căm ghét, có thể ông ấy sẽ đột ngột bước vào khi đang họp, ném lại một câu: ‘Thôi đi, đó là một đống rác, các người đã không làm tốt’, sau đó bỏ đi, không quên nói thêm ‘các người đều là lũ ngốc!’”

Khác với phương thức quản lí mà các công ty khác áp dụng, Jobs rất ít khi khích lệ nhân viên bằng những lời lẽ khen ngợi. Phương thức mà ông lựa chọn là tạo áp lực cao cho nhân viên, thông qua quản lí thô bạo khiến nhân viên lúc nào cũng ở trong trạng thái căng thẳng. Rất nhiều nhân viên đã từng làm việc ở Apple đều phàn nàn về sự đe dọa của Jobs với mình, trạng thái này vô cùng nghiêm trọng, đến nỗi khiến họ cảm thấy sợ Jobs, thậm chí không dám đi chung thang máy với ông, bởi vì hoàn toàn có thể xảy ra khả năng là chưa ra khỏi thang máy thì bản thân đã bị đuổi việc.

Tuy nhiên, có một hiện tượng kì lạ gây chú ý với mọi người: Thông thường, sự thô bạo của một CEO thường sẽ mang lại ảnh hưởng vô cùng xấu đối với thương hiệu của họ, nhưng hành vi thô bạo của Jobs gần như hoàn toàn là một ngoại lệ. Danh tiếng của Apple không hề bị tổn hại dưới sự quản lí theo kiểu thô bạo của ông, thậm chí ông càng kinh khủng thì danh tiếng của Apple lại càng lên như điều gặp gió, vì sao lại như vậy?

Thực ra, Jobs là một người có thể phán đoán được chính xác tính cách của người khác, ông đánh giá người khác một cách bình tĩnh và cẩn thận. Đôi khi, một vài lời dọa nạt thuần túy chỉ là sự “diễn” mà thôi. Thông thường, việc Jobs khiển trách nhân viên trước mặt mọi người là để gây áp lực với các nhân viên khác. Nói cách khác, sự thô bạo của Jobs thực ra là một cách tạo áp lực đã được ông dày công thiết kế. Sự “thô bạo” của Jobs không phải là thô bạo bình thường - cường quyền, hà khắc, ngang ngược - cho dù đó đều là phong cách lãnh đạo của Jobs, mà đó là quyết tâm thay đổi thế giới, mơ ước khoa học kĩ thuật một cách điên cuồng và cố chấp, cùng với sức hút nhân cách lớn lao.

*Nhà thiết kế cao cấp của Apple là Rasmussen đã từng đưa ra lời đánh giá như sau trước mặt Jobs: “Jobs, tôi chưa bao giờ gặp ông chủ nào hà khắc như anh. Nhưng tôi vẫn vô cùng yêu kính anh, bởi vì chỉ có anh mới có thể khơi dậy tiềm năng thực sự của tôi”.*

Thực ra, việc Jobs dùng sự “thô bạo” để lãnh đạo đội ngũ, chính là bắt nguồn từ sự thấu hiểu sâu sắc của ông về con người. Ông hiểu rõ rằng, các



nhân viên của Apple đều là nhân tài trong các nhân tài, nếu để họ ở trong trạng thái an nhàn được tán dương, công nhận thì họ sẽ rất dễ trở thành những người thiếu ý chí tiến thủ, không phát huy được các tiềm năng của mình, từ đó lãng phí thời gian của bản thân cũng như cơ hội thị trường quý báu. Phương thức lãnh đạo thô bạo “gào thét, uy hiếp, áp lực cao” mà Jobs lựa chọn đã khiến các nhân tài này lúc nào cũng giữ tinh thần cảnh giác cao, phòng tránh rủi ro. Khi có áp lực thì mới có động lực, sự thô bạo này chính là chất xúc tác khiến họ phát huy được tiềm năng lớn nhất của mình. Khi nhắc tới quản lý đội ngũ, Jobs nói: “Công việc của tôi không phải là tỏ ra ôn hòa để gần với người khác. Công việc của tôi chính là triệu tập những bậc “anh tài” dưới quyền của tôi, sau đó đôn đốc họ, để họ làm tốt hơn. Đối phó với họ có chiêu thức gì? Chỉ có thể áp dụng hướng tư duy và phương thức cực đoan.”

Dĩ nhiên, sự thô bạo của “thuyền trưởng cướp biển” không phải đơn giản chỉ là sỉ nhục hoặc chửi mắng không ngớt, song song với việc thể hiện nổi tức giận, Jobs đều hướng dẫn cụ thể từng chi tiết cho các nhân viên.

*Khi chỉ trích nhân viên thiết kế hệ điều hành Mac OS, Jobs phê bình tất cả những yếu tố mà ông ghét trong hệ điều hành Mac OS, bao gồm việc sử dụng những con đường khác nhau khi mở cửa sổ và file văn bản, bởi vì những con đường này dẫn đến giao diện 8 cửa sổ, ông trách mắng “cửa sổ quá nhiều, phải nghĩ cách đơn giản hóa”. Thậm chí ông còn chỉ ra một cách cụ thể vấn đề chuyển động trên giao diện.*

*Trong quá trình bị Jobs phê bình nghiêm khắc, nhân viên dường như đều cho rằng chắc chắn mình sẽ bị đuổi, bởi vì Jobs luôn làm như vậy. Nhưng khi Jobs vừa mắng vừa chỉ ra vấn đề thì họ sẽ phát hiện ra rằng sự lo lắng của mình là hoàn toàn thừa thãi, bởi vì vị thuyền trưởng cướp biển này khi thể hiện sự tức giận thì đồng thời cũng là lúc giúp đỡ họ cải tiến sao cho sản phẩm tốt hơn ban đầu. Một lập trình viên phụ trách thiết kế Mac OS nói: “Tôi cho rằng ông ấy sẽ không đuổi chúng tôi, bởi vì nếu ông ấy muốn thì đã làm việc này từ lâu rồi”.*

*Xuất phát điểm của việc Jobs mắng chửi, thô bạo không phải là để gây khó dễ hay loại bỏ một cá nhân nào đó, ông làm như vậy hoàn toàn là vì muốn sản phẩm tốt hơn mà thôi. Khi thấy nhân viên thiết kế hệ điều hành Mac OS nghiên cứu để cho ra đời giao diện mới theo ý muốn của mình, ông rất vui và đưa ra lời khẳng định vô cùng hiếm thấy dành cho người thiết kế, đồng thời nói với từng nhân viên đi qua: “Các bạn nhất định phải tới xem thứ vĩ đại này”.*

Tuy nhân viên thiết kế Mac OS quả thực đã phải chịu đựng cách đối xử thô bạo của Jobs, nhưng sau khi vị thuyền trưởng cướp biển thô bạo này phê bình, họ đã thiết kế ra hệ điều hành Mac OS bán rất chạy sau này, điều đó khiến mỗi người đều có được cảm giác thành công rất lớn.

Không thể phủ nhận, Jobs là một thuyền trưởng cướp biển kì tài, ông luôn nghĩ cách để nhân viên của Apple tin rằng mình đang làm công việc vĩ đại nhất thế giới. Chính nhờ có niềm tin kiên định này, cho dù thái độ của Jobs thô bạo đến đâu, các nhân viên bị chỉ trích tới mức độ nào đi nữa, họ cũng sẽ chọn cách nhẫn nhịn. Một nhân tài thực sự luôn hi vọng bản thân biến từ “kẻ ngốc” trong mắt Jobs thành “anh hùng” sáng tạo của Apple. Điều này giống như một nhân viên của Apple đã nói: “Bạn mong chờ ngày mình trở thành anh hùng, đồng thời nỗ lực vượt qua những ngày tháng khó khăn mà bạn là kẻ ngốc”. Mặc dù Jobs có thể sỉ nhục thiết kế của một nhân viên nào đó là “một đồng phân chớ”, nhưng sau đó nhân viên này cũng sẽ vẫn quay về với máy tính để cải tiến thiết kế của mình, “mặc dù họ biết, lần sau khi cho Jobs xem thành quả nghiên cứu của mình, có thể họ sẽ vẫn phải làm việc thêm hơn hai trăm giờ đồng hồ nữa. Vì muốn có được vài lời khẳng định của Jobs, họ sẽ nguyện làm việc tới khi sức cùng lực kiệt.”

Todd Rulon Miller - người đã từng làm việc với Jobs trong suốt sáu năm - hiểu rất rõ phong cách quản lí này của Jobs: “Jobs chửi mắng bạn, dọa nạt bạn, thử thách năng lực của bạn, sau đó làm bạn gục ngã. Ông ấy dùng phương pháp này để ép bạn tạo ra kì tích. Ông ấy sẽ hỏi ‘Bạn cho rằng mình có làm đúng không?’ Nếu bạn không đủ tự tin, hoặc thiếu dũng cảm, hoặc

bó tay thì bạn sẽ thất bại. Còn đối với tôi, đó là cơ hội tốt nhất để rèn luyện tính cách của mình”.

Jobs chính là một vị thuyền trưởng cướp biển thô bạo như thế, ông có niềm tin và giá trị quan rất rõ ràng, đồng thời phấn đấu không ngừng vì điều đó. Phương thức lãnh đạo thô bạo của ông đã khơi dậy ý chí chiến đấu của nhân viên, từ đó mang lại những sản phẩm ưu việt cho Apple. Một doanh nghiệp nếu muốn có được thành công trong môi trường thương mại cạnh tranh khốc liệt như ngày nay, nếu chỉ dựa vào hoài bão và lòng nhiệt tình là không đủ, nhất định phải có chiến thuật và phương thức thiết thực, khả thi để thực hiện nó, cho dù phương thức này là “quản lí kiểu nhân từ” hay là “quản lí kiểu thô bạo” như Jobs. Như vậy, sự thô bạo và nóng nảy của Jobs tuyệt đối không đơn thuần chỉ là sự bộc lộ cảm xúc, mà đó thực sự là phương pháp lãnh đạo tinh vi và được nghiên cứu kĩ lưỡng.

## LÀM VIỆC Ở APPLE LÀ MỘT NIỀM VINH DỰ

*Công việc mà bạn đang làm ở Apple chắc chắn là độc nhất vô nhị.*

Steve Jobs

“Công việc bạn đang làm ở Apple chắc chắn là độc nhất vô nhị” - đây là một trong những câu cửa miệng nổi tiếng của “thuyền trưởng cướp biển” Steve Jobs, hay nói cách khác cũng có nghĩa là việc mà bạn có thể làm ở Apple rất khó có thể làm được ở nơi khác: Ở đây có đội ngũ độc nhất vô nhị, môi trường làm việc độc nhất vô nhị và người lãnh đạo độc nhất vô nhị trên thế giới. Theo cách nói này thì đội ngũ thiết kế của Apple là đội ngũ nhân tài ưu tú nhất thế giới, người lãnh đạo của Apple (tức Jobs) đặc biệt nhất trên toàn thế giới, còn tiêu chí trong công việc mà Apple hướng tới là sáng tạo ra sản phẩm độc nhất vô nhị. Đây quả thực là miền đất hứa đối với bất kì nhân tài nào.

Trần Minh Dung - nhà thiết kế lâu năm của trung tâm thiết kế Motorola Bắc Kinh nói: “Công ty mà tôi ngưỡng mộ nhất chính là Apple”. Đối với

một nhà thiết kế trình độ cao trong ngành như Trần Minh Dung thì việc có thể thiết kế ra được sản phẩm độc đáo nhất trên thế giới này quan trọng hơn lương, đãi ngộ, thậm chí là cả tiền đồ phát triển trong tương lai. Đây cũng là mục tiêu chung của tất cả nhân viên của Apple. Theo cách nói của Jobs: “Cho dù ở bất cứ đâu, bạn cũng đều không thể làm được việc mà bạn có thể làm ở Apple. Trong những công ty máy tính ấy, không có chỗ cho lập trình. Trong những công ty kinh doanh sản phẩm điện tử, họ không hiểu về phần mềm. Vì thế nếu ở nơi khác thì bạn sẽ không thể làm ra được những sản phẩm mà bạn có thể làm ra được trong Apple. Apple là công ty duy nhất kiểm soát tất cả mọi mặt”.

*Năm 1981, Apple đã gặp phải sự “ngáng chân” của gã khổng lồ xanh IBM trên thị trường laptop. Jobs chuẩn bị kế hoạch chế tạo ra một chiếc máy tính “siêu phẩm”. Ông lựa chọn hơn hai mươi người có khả năng sáng tạo nhất trong số các nhân viên trong công ty, thành lập nhóm máy tính Macintosh. Các thành viên trong nhóm ai cũng thông minh tài giỏi, mục tiêu chung của họ và Jobs đều là sáng tạo ra một chiếc máy tính tuyệt nhất thế giới. Mơ ước này khiến cho mọi người hăng say bắt tay vào thực hiện công việc, vượt qua nhu cầu về tiền bạc và công danh. Một thành viên của nhóm chế tạo máy tính Macintosh từng xúc động nói: “Chúng tôi là một nhóm người không hòa theo người khác, mà chống lại sự tầm thường. Mục tiêu của chúng tôi là bỏ cũ làm mới, không theo cái cũ, để có thể tác động tới tất cả mọi người trên thế giới”.*

*Chính nhờ vào nhận thức chung này nên các thành viên của nhóm máy tính Macintosh quên ăn quên ngủ lao vào công việc, thậm chí Jobs còn đưa ra một khẩu hiệu: “Mỗi tuần làm việc 90 giờ”. Máy tính Macintosh đã từng gây chấn động toàn thế giới đã ra đời như thế. Nó là kết tinh tâm huyết của mỗi người đã từng chiến đấu vì nó. Trong mắt họ, đó là tác phẩm nghệ thuật không gì sánh được. Những người này, cho dù sau này tiếp tục ở lại Apple hay ra ngoài theo đuổi sự nghiệp khác thì cũng đều sẽ cảm thấy máy tính Macintosh là một trong những thành tựu vĩ đại nhất trong cuộc đời mình.*

Giống như họa sĩ nào cũng khao khát vẽ ra được tác phẩm *Mona Lisa* của riêng mình, nhà soạn nhạc nào cũng khao khát viết ra được *Bản giao hưởng định mệnh* của riêng mình vậy, mỗi nhân viên làm việc ở Apple cũng đều coi việc bản thân có cơ hội được tham gia vào việc cho ra đời sản phẩm độc nhất vô nhị là vinh dự to lớn trong cuộc đời. Như một nhân viên của Apple đã nói: “Ở Apple, người khác sẽ không bao giờ hỏi bạn những câu hỏi kiểu như bạn đã làm việc ở công ty bao lâu, mà thường sẽ hỏi bạn tham gia vào việc nghiên cứu phát triển bao nhiêu loại sản phẩm, trong những sản phẩm này có loại nào đã từng gây chấn động thế giới. Thái độ này của Apple đã gây ảnh hưởng mạnh mẽ tới từng người làm việc ở đó, cho dù chúng tôi đã rời khỏi Apple, nhưng chúng tôi vẫn sẽ nói rằng trong cơ thể chúng tôi chảy dòng máu sáu màu.”

## PHỤ LỤC: APPLE TRONG MẮT NHÂN VIÊN

Các đánh giá của người ngoài về Apple có lẽ không đủ khách quan, chúng ta hãy nghe Molyneux - người đã từng làm việc một thời gian khá dài ở Apple nhìn nhận về những ngày tháng làm việc ở đây như thế nào:

Vào Apple từ năm 1998 - thời bong bóng Dot-com<sup>(1)</sup> tới năm 2007, tôi làm việc ở Apple đã hơn 8 năm. Tôi rất thích công việc ở Apple, năm 2007 tôi ra đi là do đã độc lập được về tài chính, có thể bắt đầu thực hiện mục tiêu riêng của mình. Nguyên nhân chủ yếu dẫn đến sự độc lập tài chính là do cổ phiếu của Apple được đánh giá cao trên thị trường chứng khoán, giá trị mỗi cổ phiếu tăng từ 10 USD năm 1998 lên 100 USD mỗi cổ phiếu năm 2007, một số thời điểm còn có giá trên 300 USD. Hiện nay trong tay tôi vẫn còn nắm giữ một số cổ phiếu của Apple mà thời điểm tôi mua vào chúng có giá thấp hơn 10 USD, việc đầu tư vào Apple đã mang lại cho tôi một khoản lợi nhuận ketch xù.<sup><sup><href="#footnote-7691-2" id="footnote-7691-2-backlink">2</a></sup></sup>

### 1. Văn hóa tự do

Thời gian làm việc ở Apple, tôi cũng giống như những người khác, đã đổi mấy chức vụ và bộ phận. Ban đầu tôi làm công việc tư vấn trong bộ phận Web Objects với tư cách là kỹ sư phần mềm, sau đó trở thành nhân viên marketing của bộ phận K-12, cuối cùng là đảm nhiệm vị trí kỹ sư trong cửa hàng online Appstore. Làm kỹ sư trong Appstore là công việc quan trọng nhất mà tôi đã làm ở Apple. Việc khi Jobs đang đăng đài diễn thuyết thì chúng tôi tạm thời cho đóng Appstore để đổi mới giao diện của nó, trong khi các fan đang náo nức chờ đợi sản phẩm mới ra mắt cũng là một “trải nghiệm quan trọng”.

## **2. Môi trường làm việc ưu việt**

Bộ phận nhân sự của Apple chăm sóc tận tình đối với tất cả các nhân viên, trong 8 năm tôi làm việc, chưa bao giờ tôi nghe thấy vấn đề liên quan tới tiền lương hay quản lý nhân viên. Làm việc ở Apple là một trải nghiệm tích cực, đồng thời có một số khía cạnh có thể coi là lí tưởng.

## **3. Can We Talk**

Làm việc ở Apple, nếu bạn có vấn đề gì không tiện báo cáo với giám đốc hoặc nhân viên cấp cao của mình thì bạn có thể đăng vấn đề ấy vào mục Can We Talk trên trang web của bộ phận nhân sự. Ví dụ năm 2001, Apple cải tạo văn phòng liên hợp, trên tường trong sảnh lớn của hãng treo một lá quốc kì Mỹ rất lớn, điều đó không phù hợp với tinh thần của Apple. Sau khi vấn đề này được đăng lên Can We Talk, nó đã nhanh chóng được giải quyết, lá cờ được chuyển tới phòng nghỉ.

## **4. Bảo hiểm y tế**

Phúc lợi y tế của Apple rất tốt, một đồng nghiệp ở phòng tôi khi lâm bệnh đã được cung cấp chi phí chữa trị là 1.000 USD.

## **5. Đường lối thăng tiến**

Điểm không hài lòng duy nhất của tôi ở Apple chính là ở đó không có đường lối thăng tiến rõ ràng. Cho dù bạn làm việc trong văn phòng bán hàng ở Virginia, hay đến từ Southern California, những điều đó cũng đều

không thể đảm bảo rằng bạn có thể nhanh chóng lên chức. Tôi cảm thấy việc tôi được chuyển tới làm việc trong trụ sở Apple ở Cupertino cũng chẳng có gì khác so với ở các nơi khác. Apple thường có nhân viên quản lý cấp cao “từ trên trời rơi xuống”, điều đó hạn chế rất lớn ý chí thăng tiến của nhân viên.

## **6. Biện pháp bảo mật**

Biện pháp bảo mật của Apple có thể sánh ngang với bảo mật của chính phủ Mỹ, có điều khoản bảo mật và phân chia khu vực làm việc, vì thế đôi khi sẽ xuất hiện tình trạng sai sót trùng lặp trong công việc. Tính bảo mật khiến sức cạnh tranh của Apple tăng lên, có điều tôi cho rằng việc công khai toàn bộ các hạng mục với đội ngũ nòng cốt sẽ thực sự giúp nâng cao được hiệu suất làm việc.

## **7. Trang cá nhân**

Là nhân viên của Apple, nếu bạn có blog hoặc trang cá nhân thì có thể sẽ có chút bất tiện, bởi vì trên đó bạn không được phép có bất kì nội dung nào liên quan tới công việc của hãng.

## **8. Phúc lợi nghĩa vụ quân sự**

Nếu bạn phải tham gia nghĩa vụ quân sự trong thời gian làm việc tại Apple thì bạn vẫn là nhân viên của Apple. Trong thời gian quân ngũ, Apple vẫn trả lương cho bạn, mức lương nằm giữa mức lương bình thường của bạn và lương phục vụ trong quân đội.

## **9. Sản phẩm Apple**

Làm việc ở Apple còn mang lại cho bạn một phúc lợi quan trọng, đó là bạn có thể sử dụng sản phẩm mới nhất của hãng trong công việc thường ngày. Khi nhân viên của Apple mua sản phẩm của hãng, thông thường sẽ được hưởng mức chiết khấu ưu đãi từ 15% đến 25%, vì thế họ rất dễ dàng mua được sản phẩm mới nhất cho bạn bè và người thân với giá thấp hơn giá thị trường. Apple cũng thường dùng chính sản phẩm của hãng làm quà tặng cho các nhân viên, từ iPod shuffle đến iPhone. Dĩ nhiên khi thu hồi máy



tính, Apple cũng sẽ cho nhân viên có cơ hội được mang những sản phẩm ấy về nhà. Trong thời gian tám năm làm việc ở Apple, tôi đã mang hơn mười chiếc máy tính về nhà.

## **10. Caffe Macs**

Nhà ăn của Apple tên là Caffe Macs, chất lượng và số lượng thức ăn đều rất ổn: Pizza, salad, mì, sushi... thứ gì cũng có. Điều đáng nói là mỗi ngày bạn sẽ đụng mặt ít nhất một quản lí cấp cao ở đây, kể cả Jobs, thông thường mỗi tuần bạn sẽ gặp ông ấy một lần.

Làm việc ở Apple, bạn sẽ cảm nhận được cảm giác tự hào mà Jobs tạo ra cho hãng và những sản phẩm ưu tú của nó. Bạn cảm thấy mình giống như đang làm nghiên cứu với một nhóm người trong trường đại học. Đó là một nơi kì diệu, hi vọng một ngày nào đó tôi vẫn có thể quay lại làm việc.

## **MẠNH MẼ, HIỆU SUẤT HÀNG ĐẦU**

*Tôi không cần ba tháng, tôi hi vọng trong một đêm có thể thay đổi.*

Steve Jobs

Năm 2011, Apple soán ngôi Microsoft để trở thành hãng có doanh thu cao nhất, thành tích đó không chỉ nhờ vào việc Apple liên tục cho ra mắt các sản phẩm mới, mà còn nhờ vào hiệu suất làm việc khá cao của nhân viên Apple. Công ty phân tích Pingdom đưa ra một bản số liệu, lần lượt liệt kê giá trị lợi nhuận nhân viên của một số hãng công nghệ lớn, ngoài Apple, trong bản số liệu này còn bao gồm những gã khổng lồ IT khác như Google, Intel, Microsoft, HP.

Số liệu này cho thấy, trong năm 2010, mỗi nhân viên của Apple kiếm về cho hãng 420.000 USD lợi nhuận ròng. Với hiệu suất công việc cao như vậy, “đàn ong” chăm chỉ của Apple không hổ danh xếp đầu bảng. Tiếp theo là nhân viên của Google, lợi nhuận mà mỗi người tạo ra cho công ty là 336.000 USD. Sau đó là Microsoft, trung bình mỗi nhân viên Microsoft mang lại cho

công ty 245.000 USD. Tiếp sau nữa là Intel, mỗi nhân viên của họ chỉ mang lại cho công ty 130.000 USD – một con số khá khiêm tốn so với các hãng đã được đề cập trước đó. Ngoài ra, nhân viên của Amazon bình quân mỗi năm chỉ mang lại cho công ty mình 31.000 USD, cho dù số liệu này vẫn khá hơn con số 28.000 USD của HP.

Dĩ nhiên, muốn xét lợi ích của hãng còn phải xét tới quy mô tổng thể của hãng nữa, vì thế, phương pháp đánh giá khá công bằng là hiệu suất cống hiến lợi nhuận năm của nhân viên. Apple có tổng cộng 46.600 nhân viên, còn Microsoft có tới 89.000 nhân viên, trong khi Google chỉ có 26.316 nhân viên, có vẻ như cách nói “người đông sức lớn” không thích hợp cho lắm trong ngành IT. Số lượng nhân viên của HP gần như gấp bảy lần của Apple, nhưng lợi nhuận mà mỗi nhân viên HP tạo ra cho công ty chỉ bằng một phần mười so với nhân viên của Apple.

Dĩ nhiên, chúng ta không nên phiến diện chỉ trích nhân viên HP có hiệu suất lao động thấp, mà cần thừa nhận công việc của nhân viên Apple vô cùng hiệu quả, và ngọn nguồn của tất cả những điều này chính là tác phong mạnh mẽ của Jobs.

*Apple chuẩn bị khởi động kế hoạch Macintosh, cần phải điều binh cường tướng mạnh từ trong nội bộ nhân viên để lập thành nhóm làm việc. Jobs biết Hertzfeld là một kỹ sư lập trình vô cùng xuất sắc, vốn ở trong nhóm Apple II, vì vậy Jobs muốn thu nạp ông ta vào nhóm thiết kế máy tính Macintosh. Nhưng Hertzfeld lại bất mãn với kế hoạch sa thải mà Apple chuẩn bị thực thi năm 1981, vì thế đưa ra nghi vấn của mình, đồng thời bày tỏ ý muốn ra đi. Do vậy giữa hai người đã có cuộc đối thoại dưới đây.*

*Jobs hỏi Hertzfeld: “Rốt cuộc anh có tham gia vào nhóm máy tính Macintosh không?”*

*Hertzfeld nói: “Tôi đã có suy nghĩ này, có điều bây giờ tôi cảm thấy ở Apple không còn thú vị nữa. Steve, có thể tôi sắp rời khỏi công ty, việc sa thải Rick khiến tôi không vui, cách làm này không đúng!”*

*Jobs dứt khoát nói: “Được, tôi sẽ điều chỉnh kế hoạch sa thải, anh tới nhóm Macintosh đi! Anh có thể lập tức bắt tay vào công việc!”*

*Hertzfeld ngạc nhiên: “Là sao?”*

*Jobs nói: “Tôi muốn nói là anh chuyển qua đó, bắt đầu từ hôm nay anh có thể làm việc cho nhóm máy tính Macintosh được rồi!”*

*Hertzfeld thỏa hiệp: “Thôi được, chờ thêm một thời gian nữa, tôi còn phải xử lí chút việc, cần vài tuần mới có thể hoàn thành!”*

*“Không được! Tôi cần anh lập tức bắt tay vào việc này!” Nói rồi Jobs đưa tay tắt máy tính Apple II mà Hertzfeld đang sử dụng, lấy đĩa từ, rút nguồn điện, sau đó ôm cả chiếc máy tính, nói với Hertzfeld: “Nào, bây giờ tôi đưa anh qua đó, nếu cần thứ gì thì chút nữa hãy quay về lấy!”*

Tuy trong lời nói của Hertzfeld đã bày tỏ mong muốn vui vẻ phục vụ cho nhóm thiết kế máy tính Macintosh, nhưng lúc này trong lòng ông vẫn vô cùng mâu thuẫn, do dự. Đúng lúc Hertzfeld đang chần chừ, hành động của Jobs đã phát huy tác dụng, ông không cho Hertzfeld cơ hội do dự thêm nữa, trực tiếp rút ổ cắm máy tính, giúp ông đưa ra quyết định, bởi vì nếu để mặc cho Hertzfeld suy nghĩ thêm vài tuần nữa thì rất có thể quyết định của ông sẽ lại thay đổi.

Yêu cầu của Jobs về hiệu suất làm việc của nhân viên có thể nói là nghiêm khắc. Không chỉ với nhân viên bình thường mà ngay cả với quản lí cấp cao của Apple cũng không có ngoại lệ.

*Trong một buổi họp của bộ phận dịch vụ, Jobs đi thẳng vào phòng, phê bình tất cả những người có mặt ở đó: “Bộ phận dịch vụ ở công ty chúng ta vô cùng tệ hại. Tất cả nhóm nhân viên này đều không có đầu óc”.*

Các nhân viên trong phòng họp đều bị câu nói này của Jobs làm cho sợ hãi. Lúc ấy, phó tổng giám đốc bộ phận dịch vụ trình bày với Jobs kế hoạch cải cách trong thời hạn ba tháng của mình.

*Jobs lạnh lùng nói: “Tôi không cần ba tháng, tôi hi vọng trong một đêm có thể thay đổi”.*

Đây là cảnh tượng xảy ra trong buổi họp đầu tiên Apple đánh giá về bộ phận dịch vụ của mình. Vị quản lí này từng là quản lí cấp cao của HP, đích thân Jobs mời về làm việc cho Apple. Sau bốn tháng làm ở vị trí này, ông ta từ chức do không thể chịu đựng được phương thức quản lí khắc nghiệt của Jobs.

Apple luôn luôn theo đuổi tiêu chí làm việc hiệu suất cao. Điều này cũng được thể hiện rõ nét trong kết cấu tổ chức của hãng. Jobs biết rõ, nếu Apple cũng có quá nhiều tầng lớp giống các công ty khác thì vô hình chung tạo thành mạng lưới quan hệ xã hội chẳng khác nào mạng nhện trong nội bộ hãng, từ đó tạo ra nguy cơ tiềm ẩn dẫn tới mâu thuẫn nhân sự. Điều đó sẽ ảnh hưởng nghiêm trọng tới hiệu suất làm việc và cảm hứng sáng tạo của nhân viên. Vì thế, kết cấu tổ chức mà Jobs thiết lập vừa đơn giản lại vừa hiệu quả, coi việc giải quyết vấn đề và hoàn thành thiết kế hoàn mỹ nhất là mục tiêu hàng đầu của hãng. Kết cấu tổ chức của Apple vô cùng đơn giản: Một người phụ trách bộ phận lập trình, một người phụ trách khai thác phần mềm, một người lãnh đạo nhóm thiết kế, một người phụ trách hoạt động của hãng, một người phụ trách marketing toàn cầu. Từ trên xuống dưới là kết cấu mắt xích rõ ràng, mỗi bộ phận đều do một người chuyên trách đảm nhiệm, mỗi nhân viên chỉ chịu trách nhiệm với một cấp trên, tuyệt đối không xuất hiện hiện tượng nhiều lãnh đạo, cản trở lẫn nhau. Mỗi người đều nắm rất rõ chức trách cụ thể của mình, biết nên báo cáo với ai. Cũng như vậy, mỗi lãnh đạo đều hiểu đội ngũ của mình như lòng bàn tay. Kết cấu tổ chức đơn giản, hiệu quả như vậy là điều vô cùng đáng quý trong ngành điện tử viễn thông – một ngành vốn chú trọng sáng tạo, thiết kế và tư duy tri thức. Bởi vì, chỉ có kết cấu tổ chức đơn giản lại tập trung cao độ như vậy mới có thể đảm bảo việc phát huy hoàn toàn sức chiến đấu của các nhân viên.

# CUỘC HỌP NGÀY THỨ HAI LÀ BẤT DI BẤT DỊCH

*Apple không có quá nhiều quy trình, nhưng cuộc họp ngày thứ hai là một trong những việc bất di bất dịch. Làm như vậy là để mọi người nắm được đầy đủ tình hình hoạt động của hãng.*

Steve Jobs

Trong nội bộ Apple, mỗi ngày thứ Hai đều phải tổ chức cuộc họp thường lệ, đây là một phương thức để Jobs giao tiếp với các quản lý cấp cao của mình. Theo ông, trong cuộc họp ngày thứ Hai, ông và đội ngũ của mình sẽ nhìn lại tình hình hoạt động của hãng, xem xét tình hình tiêu thụ tuần trước, kiểm tra từng sản phẩm đang bán, bao gồm những sản phẩm có vấn đề và sản phẩm cung không đủ cầu. Đối với tất cả những sản phẩm đang trong quá trình phát triển, họ sẽ tiến hành thảo luận. Mỗi tuần họ đều làm như vậy. Apple không có quá nhiều quy trình, nhưng cuộc họp ngày thứ Hai là một trong những việc bất di bất dịch. Làm như vậy là để mọi người nắm được đầy đủ tình hình hoạt động của hãng.

Jobs vô cùng chú trọng cuộc họp ngày thứ Hai, ngay cả trong thời gian ốm đau hay nghỉ ngơi, ông cũng sẽ ở nhà thông qua mạng hoặc điện thoại để tham gia vào cuộc họp này. Nói tới nguyên nhân chú trọng cuộc họp đó, Jobs nói: “Khi bạn tuyển được nhân tài ưu tú thực sự, bạn phải để họ gánh vác một phần nghiệp vụ, đồng thời ủy quyền cho họ. Điều đó không có nghĩa là bạn không quan tâm tới nữa. Nhưng, bạn tuyển họ vào là để họ làm việc. Tôi hi vọng bạn có thể làm xuất sắc hơn tôi. Muốn làm được điều này, thì phải để họ hiểu tất cả mọi chuyện, không chỉ là nghiệp vụ mà họ phụ trách, mà còn bao gồm tất cả mọi mặt của hãng.”

Đúng vậy, những nhân viên được tuyển vào Apple phần lớn đều là những người xuất chúng trong lĩnh vực của mình, nhưng phàm là người tài giỏi đều có ham muốn được chi phối tất cả, cho dù là với sản phẩm trong tay mình hay với người xung quanh. Apple đã đi từ khủng hoảng tới huy hoàng, suy

cho cùng không thể tách khỏi sự nỗ lực của những nhân tài này. Nhưng muốn phát huy tiềm năng của họ thì phải để họ có quyền xử lý và quyết định một số việc, đây cũng chính là sự ủy quyền mà Jobs nói đến. Dĩ nhiên là song song với việc ủy quyền thì việc làm tốt công việc giám sát kiểm tra cũng vô cùng cần thiết. Tin tưởng cấp dưới cũng là một năng lực lãnh đạo, nếu ôm đồm tất cả mọi việc thì không những mệt thân mà còn làm giảm sức chiến đấu của cả đội ngũ. Cuộc họp ngày thứ Hai chính là một con đường để các nhân viên Apple hiểu rõ hơn về bộ phận của mình và những chiến lược, quyết định quan trọng của cả hãng, đồng thời cũng là một cách giúp Jobs giám sát và kiểm tra thành tích làm việc của nhân viên. Theo cách nói của Jobs: “Apple có gần 50.000 nhân viên, có khoảng 10.000 người làm việc ở các cửa hàng bán lẻ. Công việc của tôi là hợp tác với 100 nhân viên cấp cao. Không phải tất cả họ đều là phó giám đốc, có một số người chỉ là nhân viên nghiên cứu chủ chốt. Vì thế, khi một điểm tốt xuất hiện thì một trong những công việc của tôi chính là để mọi người nhìn ra được nó, tìm hiểu cách nhìn của những người khác nhau, để mọi người triển khai thảo luận, thậm chí là biện luận, để 100 người này giao lưu tư tưởng”.

Khác với những ông chủ không thích nhân viên đưa ra ý kiến bất đồng với mình, điều mà Jobs hi vọng nhìn thấy nhất chính là các anh tài dưới quyền mình thách thức lẫn nhau trong cuộc họp, từ đó khiến sản phẩm thêm hoàn thiện, hoàn mỹ. Cùng họp với Jobs đối với nhiều người chẳng khác nào được thử thách trong một cuộc chiến khốc liệt. Ông sẽ thách thức bất kì ai trong buổi họp, đồng thời thái độ không hề thân thiện chút nào, thường là thô lỗ cực độ. Cuộc họp ngày thứ Hai mà Jobs kiên trì duy trì trên thực tế chính là một buổi thảo luận đầy khó khăn.

*Trong một cuộc họp ngày thứ Hai của Apple, Jobs bày tỏ hứng thú của mình với kỹ thuật con chip mới nhất mà Intel đang khai thác, nhưng Hordy - người phụ trách công việc thiết kế ở Apple lại có cách nhìn khác về kỹ thuật này, đồng thời vì thế mà phát sinh tranh cãi gay gắt với Jobs. Đến tối, Jobs đã chặn Hordy lại khi ông ta chuẩn bị về nhà, tiếp tục phản bác quan điểm mà Hordy đưa ra trong cuộc họp, nhưng lần này Jobs có vẻ kiên quyết hơn*

rất nhiều. Về sau Hordy mới hiểu, thì ra Jobs vừa gọi một cuộc điện thoại cho Andrew S.Grove, chủ tịch hội đồng quản trị của công ty Intel, hỏi ông ta về quan điểm mà Hordy đề cập tới. “Nếu bạn là một người bảo sao nghe vậy, chắc chắn bạn sẽ chết trong tay Steve, bởi vì ông ấy vô cùng tự tin với những việc mình đã biết, vì thế ông ấy cần người khác có thể thách thức ông ấy. Dĩ nhiên, bạn cũng đừng hòng dọa nạt một người bất cứ lúc nào cũng có thể nhắc điện thoại lên nói chuyện với Andrew”. Nhắc tới câu chuyện này, Hordy không khỏi bật cười.

Trong cuộc họp ngày thứ Hai, Jobs thường sẽ ép những nhân viên khác phục tùng ý kiến của mình. Nhưng nếu người khác kiên trì với suy nghĩ của mình, Jobs sẽ yêu cầu họ chứng minh, qua đó khảo nghiệm những người khác trong nhóm có thực sự hiểu rõ thứ mà mình đang nắm được hay không, có luận cứ chắc chắn hay không. Với Jobs, nếu những người tham gia cuộc họp càng kiên trì với cách nhìn của bản thân thì họ sẽ càng có khả năng làm đúng.

Cho dù là một doanh nghiệp lớn hàng đầu trong ngành như Apple hay doanh nghiệp nhỏ chỉ có vài nhân viên đến mười mấy nhân viên thì chế độ cuộc họp thường lệ, đặc biệt là cuộc họp hàng tuần cũng đều vô cùng cần thiết. Có vẻ như phần lớn lãnh đạo doanh nghiệp chưa ý thức được lợi ích của việc mở cuộc họp hàng tuần kiểu như Jobs. Thực ra, ngoài những lợi ích mà Jobs đã nói thì cuộc họp hàng tuần còn có tác dụng khác nữa:

### **1. Khắc phục sức ỳ của nhân viên**

Sức ỳ là một trong những bản tính của con người, mỗi người đều có sức ỳ, chỉ là nhiều hay ít mà thôi. Một nhân viên làm việc ở nguyên một vị trí càng lâu thì sức ỳ sẽ càng lớn. Lâu dần, rất dễ biến thành cấu thả. Nếu không có áp lực từ bên ngoài, rất ít nhân viên sẽ chủ động, tích cực suy nghĩ, tổng kết, kiểm điểm công việc của mình. Cuộc họp hàng tuần sẽ là một phương thức tạo áp lực rất tốt, bắt buộc các nhân viên phải tổng kết và kiểm điểm công việc của mình. Điều đó cũng thích hợp với người lãnh đạo doanh nghiệp.



## **2. Tăng cường giao lưu trong đội ngũ**

Thông thường, người lãnh đạo doanh nghiệp khá bận, cơ hội thực sự được giao lưu với nhân viên khá ít, cho dù có lúc ngồi xuống tâm sự, bàn công việc với nhân viên nhưng vẫn tồn tại sự khác biệt rất lớn so với với cách giao tiếp chính thức như cuộc họp hàng tuần. Thực ra cuộc họp hàng tuần là một nơi giao lưu chính thức giữa nhân viên với nhân viên, nhân viên với người lãnh đạo. Ở đây mọi người có thể nói những điều mình muốn, đi sâu giao lưu về nội dung công việc quan trọng và những vấn đề trong công việc bình thường. Hiệu quả này rất khó có thể đạt được trong những cuộc giao lưu không chính thức.

## **3. Tăng thêm sức ngưng tụ và sức cạnh tranh trong đội ngũ**

Nếu một công ty hoàn toàn không sinh hoạt đoàn thể, không mở cuộc họp hàng tuần thì rất có thể sẽ dẫn đến tình trạng nhân viên thiếu đi cảm giác đoàn kết và gắn bó với doanh nghiệp. Đó là biểu hiện rõ rệt của một doanh nghiệp thiếu tính đoàn kết hiệp đồng. Đồng thời, cuộc họp hàng tuần cũng là một nơi học tập rất tốt, một số nhân viên tiên tiến có thể tiến hành giao lưu và chia sẻ kinh nghiệm với các đồng nghiệp, đi sâu thảo luận nội dung công việc trọng điểm. Đó đều là con đường để nhân viên học tập và tiến bộ. Chỉ có đội ngũ duy trì được trạng thái không ngừng học tập thì mới có thể trở thành đội ngũ có sức cạnh tranh tốt.

# **KHÍCH LỆ SỞ HỮU CỔ PHẦN CỦA HÃNG**

*Ở Apple, chúng tôi cho tất cả nhân viên sở hữu cổ phiếu từ rất sớm, chúng tôi là một trong những công ty đầu tiên ở Thung lũng Silicon thực hiện chế độ cổ phiếu. Khi quay lại Apple, tôi đã xóa bỏ phần lớn tiền thưởng, thay vào đó là thưởng cổ phần.*

Steve Jobs

Năm 1985, sau khi Jobs bị ép rời khỏi Apple, hãng này bắt đầu gặp phải hàng loạt khó khăn. Sau khi mất đi “thuyền trưởng cướp biển” đầy nhiệt tình, đam mê, nội bộ Apple nhanh chóng gặp trục trặc, các nhân viên bắt đầu dần dần mất đi nhiệt tình đối với công việc. Họ không còn tích cực làm việc như trước, cả hãng dần trở nên lười biếng và buông thả.

Năm 1997, Jobs quay lại Apple. Sau khi tìm hiểu hiện trạng của hãng, ông lập tức xóa bỏ phần lớn tiền thưởng của nhân viên, chuyển sang thay thế bằng cổ phiếu. Thông qua việc khiến nhân viên trở thành cổ đông của hãng, gắn kết tiền đò của họ với số phận của Apple, Jobs đã khiến hầu hết các nhân viên của hãng đều đồng thời có tiền lương và cổ phiếu, bây giờ nhìn lại, đó là một phương thức quản lí vô cùng thông minh.

*Vào thời điểm Jobs vừa quay về Apple, do tình hình hoạt động của hãng không tốt nên rất nhiều nhân viên có ý định rời khỏi Apple, vì chuyện đó Jobs đã hao tổn rất nhiều tinh lực. Để khôi phục tinh thần làm việc tích cực, giữa ông và hội đồng quản trị đã nổ ra một cuộc tranh luận gay gắt, ông nỗ lực thuyết phục họ bán cổ phiếu cho nhân viên với giá thấp. Cuối cùng, Apple đưa ra một kế hoạch mua cổ phiếu rất được chào đón, tức là nhân viên có thể dùng tiền lương của mình để mua cổ phiếu được chiết khấu, đồng thời giá cổ phiếu này là giá thấp nhất trong vòng sáu tháng trước ngày mua. Kết quả là nhân viên Apple có được lợi nhuận hậu hĩnh từ cổ phiếu.*

*Do có được phúc lợi cổ phiếu nên lợi ích kinh tế của nhân viên Apple gắn bó mật thiết với hãng. Đối với phần lớn nhân viên mà nói, đó chính là nguyên nhân trực tiếp thôi thúc họ phấn đấu để xây dựng và bảo vệ lợi ích của hãng. Có một số nhân viên đã mạnh dạn tố giác những nhân viên đã tiết lộ kế hoạch sản phẩm cho truyền thông, bởi vì ngăn chặn được hành vi này thì họ sẽ có được lợi ích nhất định.*

Quyền chọn chứng khoán là một vũ khí kích lệ mang tính chiến lược. Trong rất nhiều công ty, kích lệ bằng cổ phần được sử dụng rộng rãi, hơn nữa chỉ tiêu thành tích không hề quan trọng. Kích lệ cổ phần giống như tấm séc thu hút nhân tài, khiến rất nhiều người ý thức được sự gắn bó của bản

thân đối với công ty. Nếu trong tương lai, thành tích của công ty không tốt thì lời hứa quyền chọn cũng không thể thực hiện.

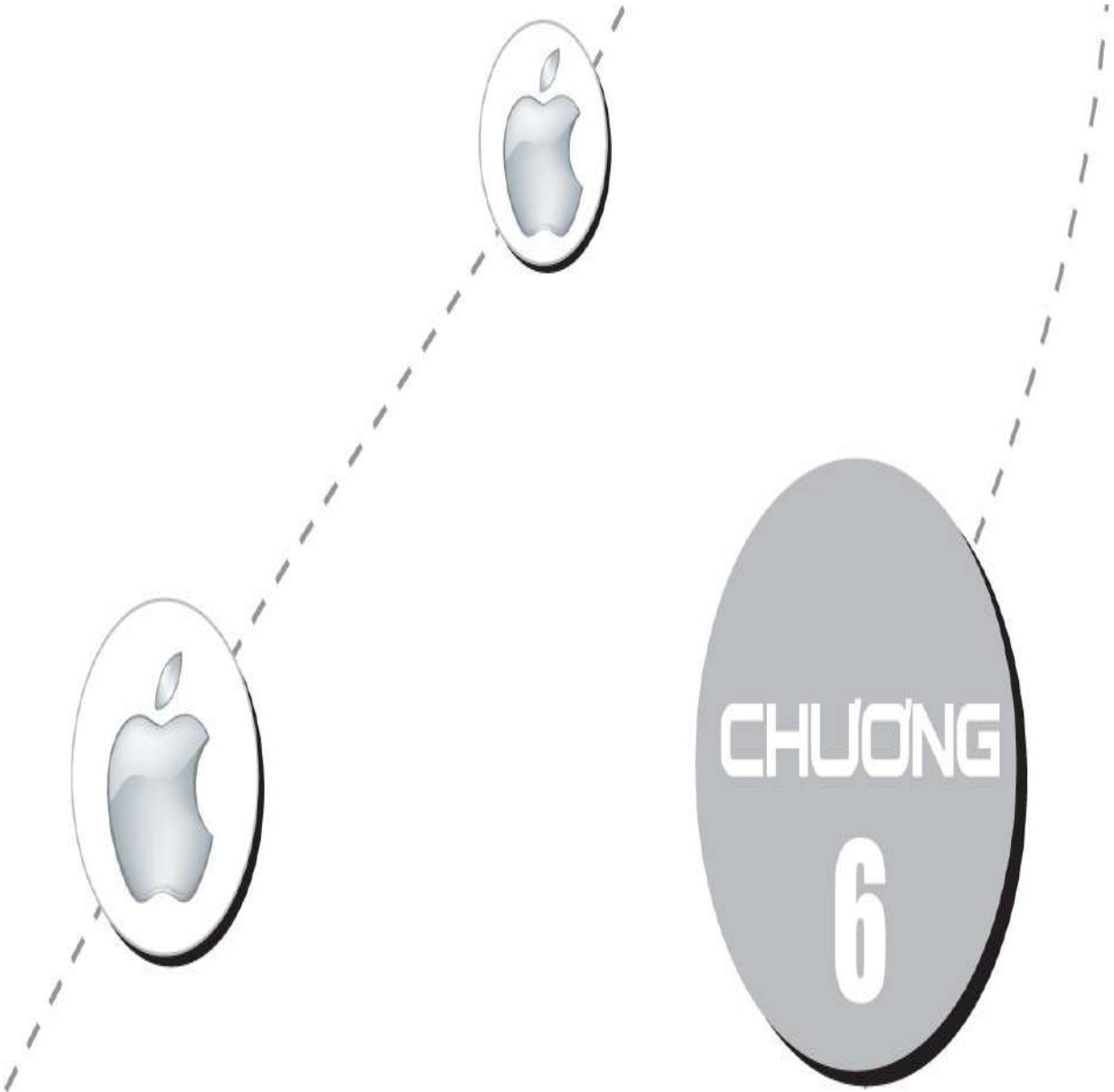
Tuy nhiên, khích lệ bằng cổ phần không phải là chìa khóa vạn năng mà là con dao hai lưỡi, sử dụng đúng đắn thì có thể khiến doanh nghiệp luôn phát triển theo hướng tích cực, còn nếu bị lạm dụng hoặc bóp méo thì sẽ khiến doanh nghiệp gặp tổn thất rất lớn. Giá cổ phiếu và lợi ích cá nhân của người quản lý gắn liền với nhau, khi số lợi nhuận càng nhiều thì sự tham lam sẽ được biểu hiện ra ngoài, và như thế sự khích lệ thông qua cổ phần cũng sẽ thể hiện mặt trái của nó.

*Vụ án công ty Enron – công ty năng lượng hàng đầu phá sản gây chấn động toàn cầu năm 2001, cuối cùng kết thúc bằng việc cựu chủ tịch Jeffrey Skilling bị tuyên phạt tù 24 năm 4 tháng. Cấp quản lý của công ty này vì muốn có được quyền chọn nên đã nhiều lần giấu giếm các giao dịch liên quan và công bố thông tin, đồng thời dùng thủ đoạn làm giả tài chính để đẩy cao giá cổ phiếu, trở thành vụ án đáng xấu hổ do tập thể quản lý cấp cao phạm tội làm giả lớn nhất trên thị trường chứng khoán thời ấy. Số là năm 1986, công ty Enron tiến hành khích lệ quyền chọn cổ phần với cấp quản lý trên cơ sở giá thị trường, nhằm khiến thành tích của nhân viên quản lý cấp cao gắn kết chặt chẽ với tài sản được tạo ra của cổ đông. Trước quyền lợi hấp dẫn này, quản lý cấp cao của Enron bắt đầu nghĩ cách xem làm thế nào để tiếp tục tìm kiếm cơ hội mở rộng quy mô, đồng thời duy trì tính ổn định của tăng trưởng lợi nhuận để đảm bảo thực hiện quyền chọn cổ phiếu của cấp quản lý. Sau năm 1997, cấp quản lý cấp cao của Enron bí quá hóa liều, lợi dụng giao dịch liên quan với doanh nghiệp, đồng thời ra sức sử dụng các thủ đoạn tài chính, sử dụng công cụ biến đơn giản thành phức tạp để “vẽ ra” lợi nhuận, làm báo cáo tài chính giả mạo hòng đạt mục đích nhanh chóng tăng cổ phần, thu được lợi ích lớn nhất.*

Vì sức cám dỗ to lớn của khích lệ bằng cổ phần nên quản lý của Enron đã đánh mất đi đạo đức và niềm tin cần có của người kinh doanh, vì muốn tạo ra thành tích cao mà đã không từ thủ đoạn, cuối cùng khiến Enron sụp đổ,

làm cho hàng ngàn hàng vạn người đầu tư bị tổn thất, tín dụng của thị trường tài chính Mỹ bị xáo động.

Vụ án này cho thấy, kích lệ bằng cổ phần có mặt trái của nó, doanh nghiệp cần thận trọng khi sử dụng liều thuốc kích thích này, phải suy nghĩ thật kỹ và đặt lợi ích lâu dài của doanh nghiệp lên hàng đầu.



**DÙNG NHÂN TÀI SÁNG TẠO RA  
SẢN PHẨM GIÁ TRỊ:**

Apple không phải là sản phẩm, mà là tác phẩm nghệ thuật tinh xảo của doanh nghiệp

Jobs nói: “Làm công việc liên quan tới các sản phẩm kỹ thuật, nếu bạn đủ may mắn, sản phẩm sẽ gặt hái được thành công; nếu bạn vô cùng vô cùng may mắn, sản phẩm có thể thành công và duy trì một năm; nếu bạn được thần linh phù hộ, sản phẩm có thể duy trì mười năm, sau đó nhanh chóng trở thành tầng tích lũy, làm cơ sở cho tầng kỹ thuật tiếp theo”. Rõ ràng là Apple đủ may mắn. Đằng sau sự may mắn của họ là chiến lược chất lượng và giá trị sản phẩm bất biến, hay nói cách khác là chiến lược “tác phẩm nghệ thuật”.

## THEO ĐUỔI TẬN CÙNG CỦA SỰ HOÀN MỸ

*Trong cuộc đời này ta không thể làm được quá nhiều việc, vì thế mỗi việc đều phải làm tới mức xuất sắc tuyệt đỉnh.*

Steve Jobs

Vì sao một quả táo khuyết lại làm xúc động lòng người đến vậy? Từ máy tính Apple I, Apple II cho tới Mac thu được thành công to lớn, rồi tới hàng loạt sản phẩm gây chấn động toàn cầu khác, làm thay đổi hoàn toàn quan niệm truyền thống về thiết bị điện tử và di động, Jobs và Apple dường như lúc nào cũng muốn phá vỡ khuôn mẫu cố hữu của con người và mang lại hết ngạc nhiên này tới ngạc nhiên khác: iPod vượt trội hơn hẳn so với máy nghe nhạc truyền thống, iPhone là sự đột phá so với điện thoại truyền thống, iPad làm thay đổi quan niệm về máy tính truyền thống. Trong tâm thức của người tiêu dùng giờ đây đã hình thành một quan niệm mới: Nếu Apple ra mắt sản phẩm mới thì chắc chắn sản phẩm đó phải là sản phẩm có đẳng cấp. Apple không bao giờ tùy tiện nhét một sản phẩm “rác” vào tay người tiêu dùng, mà gần như không cho phép sản phẩm có bất cứ khiếm khuyết nào. Chính thái độ theo đuổi sự hoàn mỹ đến cực độ này đã tạo ra vương triều Apple khiến cả thế giới phải chú ý. Sự theo đuổi này của Apple có thể phân thành ba phương diện dưới đây:

### **1. Chủ nghĩa mỹ học lí tưởng**

Một quả táo hoàn mỹ trước tiên ngoại hình phải xuất chúng, nếu không chắc chắn sẽ không thể mê hoặc Adam và Eva.

Cũng như vậy, các mẫu sản phẩm của Apple khi ra mắt đều khiến người ta phải trầm trồ thán phục, quan điểm thiết kế tối giản có thể “đánh cắp trái tim” người tiêu dùng ngay lần đầu trông thấy. Đối với mỗi nhà thiết kế của Apple, công việc mà Jobs giao cho họ chỉ có một – đó là thiết kế ra sản phẩm hoàn mỹ nhất có thể. Về cơ bản, nhà thiết kế không cần phải suy nghĩ tới yếu tố giá thành hay thị trường, cho dù phải bỏ ra bao nhiêu công sức cho việc này thì cũng tuyệt đối không cho phép bản thiết kế có bất kì khiếm khuyết nào. Trong ngành điện tử vẫn lưu truyền một câu: “Đôi khi Apple kéo dài thời gian ra mắt một sản phẩm, không phải vì tính năng của sản phẩm này không tốt, mà bởi vì nó trông chưa đủ đẹp”. Câu nói này vô cùng phù hợp để giải thích cho sự theo đuổi hoàn mỹ của Apple.

*Thời kì đầu, thiết kế của Apple chủ yếu là kiểu trong suốt, màu kẹo, đại diện là series iBook, nhà thiết kế thậm chí còn đến các cửa hàng bánh kẹo tìm hiểu để làm cho hiệu quả màu sắc càng giống thật hơn nữa. Còn thiết kế của Apple giờ đây lại chủ yếu là màu trắng và không còn trong suốt, nguyên liệu chính là nhôm, chính sự thay đổi này đã tạo nên phong cách kinh điển cho các sản phẩm của Apple.*

*Năm 1998, Apple ra mắt series iMac có năm màu lấy cảm hứng từ màu sắc của hoa quả là đỏ, vàng, lam, lục, tím. Sản phẩm vừa ra mắt đã nhận được sự chào đón nồng nhiệt của đông đảo người tiêu dùng. Về ngoài bóng bẩy, dịu dàng, nửa trong suốt, tổ hợp màu sắc đa dạng khiến chiếc laptop trở thành một tác phẩm nghệ thuật. Theo cách nói của Jobs: “Nó khiến bạn muốn cắn vào”.*

*Năm 2001, Apple ra mắt iPod, thiết kế đơn giản và màu sắc kinh điển lập tức lay động trái tim của rất nhiều khách hàng, khiến cho lượng tiêu thụ tăng vọt.*

## **2. Quan điểm thiết kế cá nhân hóa**



Một quả táo hoàn mỹ nhất định phải ngon, nếu không thì nàng Bạch Tuyết sẽ không dễ dàng bị mụ phù thủy dụ dỗ. Đây cũng chính là cái gọi là “thiết kế cá nhân hóa của Jobs”. “Ở Apple, dù gặp bất cứ chuyện gì, chúng tôi cũng sẽ hỏi sản phẩm như thế có thuận tiện với khách hàng hay không? Nó có tốt cho khách hàng hay không? Ai cũng nói khách hàng là Thượng đế, nhưng thực ra họ không thực sự làm được điều này giống chúng tôi đã làm được ở đây”.

Sự sáng tạo của các sản phẩm Apple xuất phát từ việc một mặt họ cố gắng không để người tiêu dùng chi tiền lãng phí, mặt khác họ cân nhắc tới việc làm sao để người sử dụng dễ thao tác, hay nói theo cách của Jobs thì chính là “tạo ra cảm giác hạnh phúc và cảm giác ưu việt đặc biệt khi sử dụng sản phẩm của Apple”. Chính bởi vì quan điểm thiết kế này nên đa số người từng sử dụng sản phẩm của Apple đều cho rằng những trải nghiệm thực tế với sản phẩm Apple là “trải nghiệm tốt nhất” từ trước tới nay. Đó chính là sức hút của thương hiệu Apple.

*Khi một người tiêu dùng mua iPod, anh ta chỉ cần cài đặt phần mềm iTunes miễn phí là có thể dễ dàng copy nhạc vào trong iPod, cũng có thể tùy ý tạo ra danh sách phát nhạc từ danh mục các bài hát có trong iPod. Điều đó có nghĩa là iPod giúp cho người tiêu dùng có quyền tự chủ lớn hơn trong việc nghe nhạc: Đầu tiên là một chiếc iPod có thể chứa được hàng nghìn, hàng vạn bản nhạc, giúp cho người sử dụng tìm được bản nhạc phù hợp với tâm trạng bất cứ lúc nào, bất cứ nơi đâu, chứ không giống với tình trạng khi sử dụng những máy nghe nhạc đã ra đời trước đó - mặc dù mang cả đồng CD nhưng vì không có bản nhạc nào phù hợp với tâm trạng nên đành chấp nhận không nghe nhạc nữa; thứ hai là người sử dụng có thể tự mình sắp xếp danh sách phát nhạc, trở thành người biên tập âm nhạc của chính mình chứ không phải theo thứ tự bài hát đã được định sẵn từ trước của công ty đĩa hát; thứ ba là những bản nhạc kinh điển nhờ có cơ chế xếp hạng của iTunes mà có cơ hội được “hâm nóng”, một lần nữa trở thành bản nhạc hot, chứ không dễ dàng theo thời gian mà chìm vào quên lãng.*

“Trong thiết bị phần cứng thiết kế đẹp để lại cài đặt phần mềm khiến người tiêu dùng hài lòng”, đây chính là quan điểm thiết kế của Apple - thiết kế cá nhân hóa đã trở thành mục tiêu sáng tạo của hãng “áo khuyết”.

### **3. Thời cơ ra mắt thích hợp nhất**

Một quả táo hoàn mỹ còn nên xuất hiện khi người ta cần đến nhất, không được sớm cũng không được muộn mà cần phải xuất hiện đúng lúc, đúng thời điểm như khi nó rụng vào đầu Newton vậy.

Các sản phẩm Apple khi ra mắt thường không phải là sản phẩm đi tiên phong trên thị trường, tuy nhiên, sản phẩm của Apple lại là sản phẩm có thành tích kinh doanh tốt nhất, lượng tiêu thụ của nó đôi khi ngang với tổng lượng tiêu thụ của tất cả các sản phẩm cạnh tranh. Bí mật ẩn chứa trong đó là, thời điểm Apple ra mắt sản phẩm thường là đúng vào lúc thời cơ chín muồi, khiến thị trường lập tức bùng nổ, không sớm cũng không muộn.

*Trước khi Apple cho ra mắt iPod, trên thị trường đã có rất nhiều sản phẩm máy nghe nhạc MP3, nhưng tình hình tiêu thụ không có sự đột phá. Năm 2001, iPod của Apple vừa ra mắt đã lập tức làm dấy lên cơn sốt trên thị trường, cả thị trường máy nghe nhạc sục sôi vì nó. Cũng như vậy, iPhone cũng không phải là chiếc smartphone đầu tiên, nhưng nó đã lựa chọn thời cơ ra mắt chuẩn xác là năm thị trường smartphone tăng trưởng mạnh – năm 2007. Đến năm 2010, iPad được Apple cho ra mắt, mẫu sản phẩm mới này khiến Bill Gates – trước đó đã cho trình làng mẫu máy tính bảng - phải nuối tiếc rằng mình đã trót ra tay quá sớm, bỏ lỡ thời đại tốt nhất của máy tính bảng.*

Theo một số nguồn tin, ở Apple, trước khi ra mắt bất kì sản phẩm mới nào, bộ phận thị trường phải đưa ra mười phương án công bố sản phẩm hoàn toàn khác nhau. Sở dĩ phải làm như vậy là vì hãng này muốn bộ phận thị trường có đủ thời gian và không gian để tìm kiếm thời điểm công bố sản phẩm phù hợp nhất. Sau đó hãng sẽ chọn ra ba trong số mười phương án để nghiên cứu kỹ lưỡng, cuối cùng quyết định đưa ra (không nhất định là chọn ra) thời điểm công bố thích hợp nhất.

Ba phương diện kể trên đã thể hiện rõ nét quan điểm về sản phẩm hoàn mỹ của Jobs và Apple. Câu chuyện nhỏ dưới đây sẽ giúp bạn hiểu thêm chút nữa về sự theo đuổi sự hoàn mỹ đến cực độ của Jobs.

*Jobs không thể chấp nhận thứ không hoàn mỹ. Nghe nói trong nhà của Jobs không có một chiếc giường nào. Nguyên nhân là ông không tìm được chiếc giường phù hợp với yêu cầu của mình, vì thế vị tỉ phú này thà nằm ngủ dưới đất còn hơn. Bạn thân của Jobs, người sáng lập hãng Oracle - Larry Ellison đã từng công khai chứng thực chuyện này, ông nói: “Trước đây tôi sống cạnh nhà Jobs. Có lần, khi tôi tới nhà ông ấy, tôi thấy trong nhà ông ấy không có một món đồ gia dụng nào, điều ấy thật khiến người ta ngạc nhiên. Đó là vì Jobs không tìm được món đồ nào khiến ông ấy hài lòng. Nếu không đạt được yêu cầu thì ông ấy thà để nhà không”.*

Rất ít công ty có thể làm được điều giống như Apple hoặc giống Jobs đã làm, tức là “theo đuổi sản phẩm hoàn mỹ tới cực độ”. Vì sao? Cho dù là nhân viên kỹ thuật của Apple hay đối tác làm ăn thì người có thể lí giải và tán đồng yêu cầu của Jobs cũng không phải là nhiều, nhưng rất nhiều người thừa nhận rằng, áp lực của Jobs khiến họ làm ra một số thành quả vượt quá năng lực của bản thân họ. Một lần, Jobs đã từng yêu cầu một nhà thiết kế tạo ra vẻ ngoài của một sản phẩm mới sao cho không được để nhìn thấy một cái đinh ốc nào. Về sau, trong mô hình thiết kế của nhà thiết kế này có một chiếc đinh ốc hơi lộ ra ngoài, Jobs lập tức đuổi việc anh ta. Chính nhờ sự theo đuổi sản phẩm hoàn mỹ không biết mệt mỏi này, đã giúp Jobs dẫn dắt “quả táo khuyết” của mình vượt lên trước dẫn đầu một cách kiên định vững vàng.

## GIẢN LỢC NHƯNG KHÔNG GIẢN ĐƠN

*Lí luận thiết kế của chúng tôi là dùng ít nguyên tố nhất để thể hiện sự tinh xảo lớn nhất. Chúng tôi có thể dốc hết tâm sức chỉ để tìm ra một phương án giải quyết ngắn gọn, bởi vì là cá thể vật chất, mọi người đều có thể hiểu thế nào là ngắn gọn rõ ràng.*

Càng nhiều công dụng thì sản phẩm càng dễ bị lãng quên. Điều đó nghe có vẻ ngược lại với tư duy của chúng ta, nhưng việc loại bỏ sự rườm rà quá thực có thể khiến sản phẩm càng được chú ý hơn. Sản phẩm sẽ vì sự đơn giản mà càng trở nên thanh nhã, sự thanh nhã vốn có sức quyến rũ rất mạnh mẽ, hàng loạt sản phẩm của Apple đã ra đời chính là minh chứng rõ ràng cho điều này.

*“Hãy đeo tai nghe. Ừm. Xong rồi!” Đây là lời giới thiệu của Jobs về mẫu iPod mới trong buổi ra mắt sản phẩm, phong cách nói năng ngắn gọn chính là lời giải thích tốt nhất về mẫu máy nghe nhạc này.*

*Khi ấy, những mẫu MP3 của các thương hiệu khác trên thị trường về cơ bản thao tác đều khá phiền toái, với nhiều nút bấm và nút vặn khác nhau. Do có quá nhiều nút bấm nên nhất định sẽ làm phân tán sự chú ý của con người đối với công dụng chủ yếu của sản phẩm. Sự ra mắt của iPod khiến cả thị trường chấn động. Đó là một hộp nhạc số có bề mặt trơn bóng, có thể chứa khoảng 1000 bài hát, khi thao tác chỉ cần ấn nhẹ vài cái nút điều khiển được thiết kế thanh thoát. Trong quan điểm thiết kế iPod, Apple đã loại bỏ tất cả những thứ không liên quan tới việc thưởng thức âm nhạc, giúp cho người sử dụng có thể tập trung tối đa sự chú ý vào âm nhạc chứ không phải việc điều khiển thiết bị. iPod ban đầu lựa chọn màu trắng làm màu chủ đạo, hạn chế tối đa ảnh hưởng của màu sắc đối với cảm nhận thị giác của khách hàng. Phong cách thiết kế đơn giản và trải nghiệm sử dụng khác biệt, cộng với chất lượng âm thanh tuyệt vời đã khiến iPod trở thành siêu phẩm.*

Nếu chỉ xét từ góc độ máy nghe nhạc đơn thuần thì iPod không khác so với các sản phẩm cạnh tranh cùng loại là bao; nhưng nếu xét từ góc độ thiết bị số đơn giản, công dụng rõ ràng, thao tác thuận tiện thì rõ ràng iPod của Apple đã bỏ xa đối thủ cạnh tranh. Sự đơn giản đã trở thành nhân tố quan trọng không thể thiếu trong sản phẩm của Apple, và iPhone cũng như vậy.

*Ngày 9 tháng 1 năm 2007, Apple tuyên bố với cả thế giới sự ra đời của iPhone. Nó hoàn toàn khác biệt so với quan niệm của con người về điện*

thoại. iPhone, có thể nói tự bản thân nó đã toát lên sức hấp dẫn của sự đơn giản và trang nhã, khiến cả thế giới phát điên vì nó. Người ta chưa bao giờ nhìn thấy chiếc smartphone nào đơn giản như vậy. iPhone đã bỏ đi một tương tác vật lý đặc trưng mà tất cả điện thoại trên thế giới đều có – bàn phím. Thực ra không chỉ có bàn phím, bút viết mà tất cả các loại nút bấm khác cũng hoàn toàn biến mất, chỉ còn lại duy nhất một nút bấm điều khiển trung tâm. Mọi người đều nói, iPhone là hiện thân của cái đẹp, là một tác phẩm nghệ thuật, đạt tới đỉnh điểm của thiết kế đơn giản mà con người có thể tưởng tượng ra được. Sức hút của nó khiến người ta không thể kháng cự. Không lâu sau đó, các đối thủ cạnh tranh bắt đầu thi nhau mô phỏng iPhone, sản xuất ra đủ các loại smartphone màn hình cảm ứng với rất nhiều tên gọi khác nhau, nhưng rất ít loại có được giao diện thực sự đơn giản, gần như không loại nào có thể hoàn toàn có được phong cách đơn giản của iPhone, và dĩ nhiên cũng không có chiếc smartphone nào khác có thể “sao chép” được kì tích bán hàng như iPhone từng có được.

Các đối thủ cạnh tranh tuy rất muốn bắt chước phong cách đơn giản của Apple nhưng kết quả thường là thất bại. Đối với Apple, thiết kế sản phẩm tuyệt đối không chỉ đơn thuần là ở vẻ bề ngoài, mà quan trọng hơn là trải nghiệm của khách hàng. Người tiêu dùng khi sử dụng sản phẩm phải cảm thấy thao tác đơn giản, rõ ràng, thoải mái và dễ chịu. Đúng như Jobs nói: “Thiết kế vĩ đại có nghĩa là phong cách thống nhất, ngoài ra còn phải đảm bảo việc khách hàng khi đối mặt với một nút vặn hoặc một nút bấm thì có thể dễ dàng thao tác, dễ tới mức gần như không cần phải suy nghĩ gì.”

Không cần suy nghĩ gì cũng có thể sử dụng được dễ dàng - điều này nghe có vẻ giống với miêu tả về dòng máy ảnh compact đã từng thịnh hành giai đoạn cuối thế kỉ 20, có điều iPad đã thực sự làm được điều đó.

Tháng 4 năm 2010, iPad vừa ra mắt chưa được bao lâu, một “fan” Apple ở Mỹ đưa chiếc máy tính bảng của mình cho cô con gái hai tuổi rưỡi chơi và đồng thời quay lại một đoạn clip để đăng lên YouTube. Đoạn clip này đã lan truyền trên mạng với tốc độ chóng mặt, gây nên một cơn sốt nho nhỏ, vô tình quảng cáo miễn phí cho sản phẩm iPad của Apple.

Trong clip, ban đầu cô bé có chút bối rối trước một thứ mà trước đây chưa từng thấy. Nhưng chẳng bao lâu sau, cô bé đã nhanh chóng thao tác thành thạo. Cô bé bắt đầu lướt web, bấm vào các biểu tượng, thậm chí còn biết phóng to màn hình. Trước đây cô bé thích chơi iPhone, vì thế bé đã có kinh nghiệm với màn hình cảm ứng, nhưng dù sao thì đây cũng là lần đầu tiên cô bé tiếp xúc với iPad – một thứ thiết bị hoàn toàn mới, khả năng sử dụng iPad của bé quả thực khiến người ta kinh ngạc.

“Một đứa trẻ mới hai tuổi rưỡi, chưa biết chữ mà cũng có thể sử dụng thành thạo, không gặp trở ngại nào, điều đó chứng tỏ sự tuyệt diệu của iPad. Dùng ngón tay chạm vào giao diện - đối với cô bé mà nói – là một việc cực kì đơn giản và tự nhiên, có thể thấy thao tác sử dụng đã được thiết kế đơn giản hóa rất nhiều”, người xem bình luận, “xét về mặt lí thuyết thì Apple hoàn toàn có khả năng tạo ra những chức năng phức tạp, cao cấp hơn rất nhiều cho sản phẩm. Tôi nghĩ đó có lẽ là điều mà không ít người yêu công nghệ mong đợi. Nhưng xét từ quỹ đạo trưởng thành của Apple trong mấy năm qua – đầu tiên là iPod, tiếp theo là iPhone, còn bây giờ là iPad, rõ ràng là Apple đã coi sự đơn giản là thế mạnh, là vũ khí mang tính quyết định trong việc chiếm được trái tim của người tiêu dùng”.

Sự đơn giản đã trở thành một trong những quan điểm thiết kế mấu chốt của Apple. Điểm này không chỉ thể hiện trong thiết kế sản phẩm, mà còn được thể hiện rõ nét trên trang web của họ.

Khi Apple mới tung iPad ra thị trường, hình ảnh chiếc iPad chiếm  $\frac{3}{4}$  màn hình trang chủ, bên cạnh có một hàng chữ nhỏ: “iPad đến rồi!”. Apple từ trước tới nay đều như vậy – trung tâm sân khấu luôn luôn để dành cho “diễn viên” mới nhất, tất cả những sản phẩm cũ hơn đều sẽ mai danh ấ tích.

Ngày 5 tháng 10 năm 2011, thuyền trưởng cướp biển của Apple - Steve Jobs vĩnh biệt thế giới. Trong suốt một tháng sau đó, tất cả các sản phẩm trên trang chủ đều bị xóa đi, thay vào đó là một bức ảnh của Jobs, kèm theo một câu ngắn gọn: “Steve Jobs, 1955 - 2011” thể hiện niềm thương tiếc vô



*hạn không lời nào diễn tả được. Cách trình bày này giúp bộc lộ được phong cách của Apple, vừa thể hiện được điểm nhấn lại vừa làm nổi bật lên phong cách tối giản. Điều này tuyệt đối không giống với cách làm của các công ty lớn khác - tức là đăng một tin mới trên trang chủ hoặc thêm một liên kết trong mục “tin mới”, mà lại để tất cả những thứ khác hoàn toàn biến mất, sau khi xóa đi tất cả những thứ có thể gây nhiễu thông tin, những nội dung mẫu chốt sẽ được phơi bày ra một cách rõ ràng và mạch lạc.*

Sản phẩm của Apple gần như luôn là sản phẩm có thao tác sử dụng đơn giản nhất trong lĩnh vực hàng điện tử, đồng thời lượng tiêu thụ cũng tốt nhất; tiêu chí của Apple là giản hóa mọi thứ chứ không phải là làm cho phức tạp thêm lên. Ấy thế nhưng giá trị của doanh nghiệp và doanh thu của họ lại đang không ngừng tăng thêm chứ không hề giảm đi.

## SẢN PHẨM MANG TÍNH ĐỘT PHÁ THÌ MỚI CÓ SỨC HÚT LỚN NHẤT

*Có iPod, nghe nhạc không còn là chuyện khó khăn nữa; iPhone là một chiếc điện thoại di động mang tính cách mạng, sẽ góp phần làm thay đổi hoàn toàn diện mạo của ngành điện tử viễn thông; còn iPad, tôi không muốn đưa ra dự tính mà chỉ cho bạn con số xác định. Trong vòng vài quý tới, lượng tiêu thụ của iPad sẽ vượt qua máy tính Mac.*

Steve Jobs

Nếu bạn có may mắn được tham quan trụ sở của Apple ở Cupertino, “đột phá” nhất định sẽ là một trong những từ bạn nghe thấy nhiều nhất từ các nhân viên ở đây. Trong tim những người hâm mộ Apple, mỗi sản phẩm mà Apple mới ra mắt đều có đặc tính độc đáo và sáng tạo. Tuy nhiên, vẫn luôn có những nhà phê bình cho rằng những sản phẩm này không hề có chút sáng tạo nào, chẳng qua chỉ là sự sắp xếp tổ hợp lại những kỹ thuật đã có, hàm lượng kỹ thuật rất thấp. Đúng vậy, so với những hãng thiên về kỹ thuật như Microsoft thì sản phẩm Apple quả thực không có quá nhiều hàm lượng kỹ



thuật: khi iPod ra đời thì từ lâu sản phẩm máy nghe nhạc MP3 đã không còn là thứ gì mới mẻ; sự ra đời của điện thoại smartphone cũng không có quá nhiều liên quan với iPhone; còn máy tính bảng vốn là kỹ thuật của Microsoft. Tuy nhiên, Apple lại tạo ra được kì tích trong kinh doanh từ ba thứ vốn đã tồn tại từ lâu trên thị trường, căn nguyên của nó chính là nằm ở “tính đột phá” mà Apple tôn sùng.

*Thế nào là sản phẩm có tính đột phá? Ví dụ như khi nha sĩ hứa hẹn rằng sản phẩm kem đánh răng A có thể khiến răng của bạn trắng sáng hơn thì sản phẩm đó không được gọi là sản phẩm có tính đột phá, bởi vì hàng ngày bạn vẫn đang sử dụng kem đánh răng với phương thức đánh răng cũ không có gì thay đổi. Khi mẫu xe hơi mới ra mắt thị trường hứa hẹn rằng sẽ có lượng xăng tiêu thụ tiết kiệm hơn, khi mẫu máy tính mới nhất của một hãng nào đó hứa hẹn sẽ có tốc độ vận hành nhanh hơn và không gian lưu trữ lớn hơn, hoặc khi một sản phẩm tivi mới hứa hẹn sẽ cho hình ảnh rõ nét và mịn hơn... thì những thứ đó đều không phải là sản phẩm có tính đột phá. Bởi vì với tư cách là người tiêu dùng, bạn không cần vì việc sử dụng những kỹ thuật cải tiến này mà phải thay đổi thói quen vốn có của mình.*

*Nhưng nếu hãng sản xuất tivi cung cấp cho bạn một chiếc tivi có độ nét cao và có tín hiệu thu phát sóng không trùng với tín hiệu thu phát sóng quen thuộc của chiếc tivi cũ, như vậy bạn sẽ bắt buộc phải nghĩ cách dò cho ra tín hiệu thu phát sóng phù hợp. Đó chính là một sản phẩm mang tính đột phá, bởi vì chắc chắn bạn sẽ phải thay đổi thói quen xem tivi trước đây của mình. Cũng như vậy, nếu trong chiếc máy tính mới sử dụng hệ điều hành hoàn toàn mới thì như vậy nó sẽ không giống với những sản phẩm khác đang có trên thị trường. Lúc ấy bạn cũng cần tìm được hàng loạt phần mềm hoàn toàn mới để cài đặt cho chiếc máy tính này. Như thế, sản phẩm mới này có tính đột phá. Hay như chiếc xe hơi thế hệ mới, sử dụng nguồn năng lượng mới như năng lượng mặt trời để thay thế cho xăng, dầu truyền thống; hoặc là loại kem đánh răng mới sau khi vào khoang miệng sẽ tự tan thành nước súc miệng, khi sử dụng, bạn chỉ cần ngậm, súc miệng rồi nhổ ra mà không cần phải đánh răng... Như vậy, những sản phẩm mới này sẽ khiến*

*toàn bộ thói quen sinh hoạt của bạn thay đổi, cho bạn trải nghiệm sử dụng hoàn toàn mới, đó mới được gọi là sản phẩm có tính đột phá.*

Apple không ngừng làm dấy lên làn sóng sáng tạo mang tính đột phá, bắt đầu từ iPod, tới iPhone và iPad đều lần lượt làm thay đổi cách nhìn của con người đối với máy nghe nhạc MP3, điện thoại và máy tính bảng truyền thống, làm biến đổi phương thức sinh hoạt của con người. Mặc dù Steve Jobs đã qua đời, nhưng người ta vẫn luôn mong chờ sự đột phá tiếp theo của Apple.

### **1. iPod tung hoành trên thị trường MP3**

Đúng như Jobs nói: “Có iPod rồi, nghe nhạc không còn là chuyện khó khăn nữa”. Trước khi Apple cho ra mắt iPod, trên thị trường máy nghe nhạc đã đầy rẫy các loại MP3 với đủ các thương hiệu khác nhau, đồng thời đã có nhóm khách hàng tương đối cố định, có điều doanh số tiêu thụ chỉ ở mức trung bình, trước đây người ta thường quen sử dụng máy nghe nhạc của Sony, về sau phát triển thành đầu đĩa CD. Sau này, sự xuất hiện của iPod và iTunes đã làm thay đổi diện mạo của toàn bộ thị trường này, thậm chí còn trở thành một nhân tố quan trọng làm thay đổi ngành công nghiệp sản xuất âm nhạc.

Ngành công nghiệp sản xuất âm nhạc khi ấy chủ yếu tập trung vào việc chống lại đĩa lậu và download “chùa”, dường như chưa có ai nghĩ tới việc tạo ra một nơi download nhạc một cách hợp pháp, vì thế Apple đã cho ra mắt iTunes Store kết hợp với phần cứng iPod, với giá mỗi bản nhạc download là 0.99 USD, cung cấp dịch vụ download nhạc trực tuyến. iTunes Store nhanh chóng chiếm lĩnh 70% thị trường cung cấp nhạc trực tuyến hợp pháp. Sau một năm, tổng cộng dịch vụ này đã bán được con số khó tin là 8,5 triệu bài hát, đồng thời được bầu chọn là sản phẩm của năm 2003 trên tạp chí *Fortune*. Truyền thông khi ấy đã đánh giá: “S.Jobs gần như một mình một ngựa trên thị trường âm nhạc, xông xáo thúc đẩy hòng giúp cho thị trường này tiến lên một tương lai tốt đẹp hơn”.

Apple đã kết hợp một cách hoàn hảo giữa iPod và cửa hàng âm nhạc trực tuyến iTunes, sáng tạo ra một mô thức thương mại hoàn toàn mới: Khách hàng sử dụng iPod thông qua iTunes để nhanh chóng tìm được bản nhạc mình muốn nghe. Có thể thấy, từ hình thức cho đến nội dung, Apple đã cung cấp cho người tiêu dùng lúc bấy giờ trải nghiệm âm nhạc tuyệt vời nhất.

## **2. iPhone chiếm lĩnh thị trường điện thoại**

Trước khi Apple ra mắt iPhone, thị trường điện thoại đã sớm được phân chia, mấy “gã khổng lồ” trong ngành công nghiệp điện thoại như Nokia, Motorola hay Samsung đã là những tên tuổi đình đám và có nhóm khách hàng trung thành. Tuy đối thủ lớn mạnh nhưng Apple vẫn không hề sợ hãi, bởi vì họ không định trực tiếp tranh giành thị trường với các ông lớn này, mà lên kế hoạch để tự tạo ra cho mình một vùng trời khác, chuyển hướng sang màn hình cảm ứng smartphone.

*Nói tới việc vì sao muốn phát triển iPhone, Jobs xúc động nói: “Chúng ta đều có điện thoại, quả thực dùng chúng không dễ chịu cho lắm. Phần mềm vô cùng tệ hại, phần cứng cũng chẳng ra làm sao. Khi nói chuyện với bạn bè, tôi được biết họ cũng không thích điện thoại của mình. Hơn nữa chúng tôi phát hiện, những nhân tố này trên thực tế có thể ngày càng trở nên tệ hại. Đây là một thị trường khổng lồ, ý của tôi là mỗi năm lượng điện thoại được tiêu thụ là khoảng một tỉ chiếc, đây là một con số khổng lồ, vượt qua cả lượng tiêu thụ của mặt hàng máy nghe nhạc và gấp bốn lần lượng tiêu thụ của laptop. Một thử thách khó khăn đặt ra trước mắt chúng tôi, đó là làm sao để chế tạo được ra một chiếc điện thoại ưu việt có thể khiến mọi người đều yêu thích! Chưa có ai từng nghĩ tới việc cài đặt hệ điều hành đỉnh cao như Mac OS X cho điện thoại, bởi vì quả thực đây là một vấn đề nan giải. Trong nội bộ hãng, chúng tôi đã tranh luận gay gắt về chuyện việc này có thực hiện được hay không, nhưng đây là vấn đề tôi buộc phải đưa ra quyết định, vì thế tôi đã nói: “Chúng ta chuẩn bị làm như vậy, hãy để chúng ta thử xem sao. Nhân viên phần mềm thông minh nhất nói họ có thể làm được, vậy thì hãy để họ thử. Kết quả là họ đã thành công.”*

Khi ra mắt iPhone, Jobs gọi iPhone là “điện thoại di động mang tính cách mạng”, sẽ làm “thay đổi hoàn toàn diện mạo của ngành điện tử viễn thông”, bởi vì nó kết hợp công dụng của iPod, điện thoại và mạng Internet, so với những loại smartphone đang có mặt trên thị trường khi ấy thực sự là một cú “nhảy vọt”. Đúng như dự liệu của Apple, sau khi được chính thức đưa ra thị trường ngày 29 tháng 6 năm 2007, iPhone đã gây nên cơn sốt, các fan Apple đua nhau xếp hàng dài trước cửa hàng của Apple ở Manhattan, chỉ vì muốn có được chiếc điện thoại đình đám này, trong số những người xếp hàng khi đó có cả John F. Street - thị trường Philadelphia.

Thực ra, trước khi iPhone cho kết hợp giữa điện thoại cơ bản với màn hình cảm ứng thì kỹ thuật màn hình cảm ứng đã sớm được ngành ngân hàng sử dụng rộng rãi, nhưng gần như không có nhà sản xuất điện thoại nào nghĩ tới việc sử dụng kỹ thuật màn hình cảm ứng vào điện thoại. Sự trỗi dậy của iPhone trên thị trường điện thoại đã khiến thị trường có bước chuyển mình mạnh mẽ. Quý II năm 2011, trong khi gã khổng lồ điện thoại truyền thống Nokia bán được 16,7 triệu chiếc smartphone thì lượng điện thoại iPhone của Apple bán ra cùng kỳ là 20,3 triệu chiếc. Trên thị trường smartphone, Nokia đã bị Apple vượt mặt. Bắt đầu từ đây, Apple xây dựng “đế chế” của riêng mình.

### **3. Máy tính bảng mang tính đột phá**

Năm 2000, Microsoft ra mắt máy tính bảng chạy trên hệ điều hành Windows XP. Khi ấy, Bill Gates dự đoán: “Trong năm năm, đây sẽ là sản phẩm chủ đạo”. Tuy nhiên, làn sóng thị trường vô tình đã cuốn máy tính bảng của Microsoft đi, người tiêu dùng cơ bản không nghe theo Bill Gates. Chín năm sau, cùng với sự phát triển và phổ cập của kỹ thuật mạng di động, Apple cũng quyết định tiến quân vào thị trường này. Ngày 3 tháng 4 năm 2010, Jobs tuyên bố với thế giới sự ra đời của iPad. Chỉ trong vòng 28 ngày, lượng tiêu thụ đã tăng vọt. Tháng 10 năm 2010, trong hội nghị của Apple, Jobs đã nói: “Tôi không muốn đưa ra dự tính mà chỉ cho bạn con số xác định. Trong vòng vài quý tới, lượng tiêu thụ của iPad sẽ vượt qua máy tính Mac”. Kết quả đúng như những gì ông đã nói.

Thành công vang dội của iPad đã gián tiếp tuyên án tử với các thiết bị di động khác như Digital Publishing, Netbook. Khi lượng tiêu thụ của iPhone 4 và iPad tăng lên, dường như chúng ta đã nhìn thấy tín hiệu thời đại thay đổi: Ngành công nghiệp máy tính đang có sự chuyển mình mạnh mẽ, thời đại hưng thịnh của máy tính cá nhân đã qua, tương lai sẽ là thời đại của thiết bị di động, và có thể coi Apple là người khởi xướng của những biến đổi này.

## TRÁNH XA SẢN PHẨM QUÁ ĐỘ

*Chúng tôi không sản xuất PDA<sup>(1)</sup>, đây là sản phẩm lên nhanh, rất cũng nhanh. Chúng tôi tuyệt đối không có ý hạ thấp người sản xuất PDA. Tôi chỉ muốn nói, tôi không cho rằng trong văn hóa nguyên thủy thời kì đầu có máy tính, nhưng tôi biết họ có âm nhạc.*

Steve Jobs

Như chúng ta đã biết, ngành điện tử viễn thông là một ngành luôn có sự cạnh tranh khốc liệt. Trong ngành này, có những doanh nghiệp mặc dù đã tồn tại hàng trăm năm nhưng vẫn vững vàng và ngày càng phát triển, cũng có không ít doanh nghiệp mới thành lập được vài ba năm đã im hơi lặng tiếng; có sản phẩm kinh điển ảnh hưởng sâu rộng, tồn tại được hàng chục năm, và cũng có sản phẩm quá độ nổi danh một thoáng rồi nhanh chóng biến mất trên thị trường. Từ PDA, MP3, VCD, DVD, STB trước đây tới MP4, CMMB, NetBook gần đây, tất cả đều ập tới như cơn bão, sau đó cùng biến mất như lá rụng mùa thu.

Apple từ sau khi thành lập năm 1976, tuy đối mặt với nhiều trở ngại, nhưng nhờ có ý chí kiên cường và sự nhanh nhạy nên đã kịp thời biến đổi để bắt kịp xu thế phát triển của thời đại, có một chi tiết đáng chú ý là: Trong việc lựa chọn sản phẩm, Apple không bao giờ tập trung quá nhiều vào những sản phẩm mang tính quá độ, thứ mà họ dày công tạo ra phần lớn đều là sản phẩm kinh điển có thể bán chạy trong thời gian tương đối dài.

Mặc dù trọng tâm nghiên cứu phát triển và kinh doanh của Apple đã chuyển từ series sản phẩm iPod sang sản phẩm màn hình cảm ứng như iPhone và iPad, nhưng những loại máy nghe nhạc truyền thống này vẫn là một bộ phận không thể thiếu trong tổng thể sản phẩm Apple. iPhone tuy dẫn đầu về thiết bị di động, tuy nhiên rất ít người lựa chọn mang theo iPhone khi tập thể thao, iPod vẫn là lựa chọn hàng đầu của họ. Vì thế, mỗi năm Apple vẫn nâng cấp sản phẩm iPod, cho ra đời những sản phẩm iPod với công dụng và kiểu dáng khác nhau để thỏa mãn nhu cầu của đông đảo khách hàng. iPod có thể được coi là sản phẩm thường trực của Apple. Từ tháng 10 năm 2001 đến tháng 10 năm 2011, lượng tiêu thụ của iPod đã vượt qua con số 300 triệu chiếc, vượt qua Walkman của Sony để trở thành máy nghe nhạc có lượng tiêu thụ lớn nhất trên thế giới.

Apple rất ít khi tập trung tinh lực vào các sản phẩm mang tính quá độ, không thể tiêu thụ lâu dài, bởi vì những sản phẩm “lên nhanh, rút cũng nhanh” ấy không có lợi ích thực sự đối với sự phát triển lâu dài của doanh nghiệp. Ví dụ điển hình cho điều này là trường hợp thiết bị kỹ thuật số hỗ trợ cá nhân PDA – loại máy đã được nhắc tới ở đầu mục này. Đây là loại thiết bị vô cùng thịnh hành trong mấy năm đầu thế kỉ 21. Trên thực tế, chiếc PDA đầu tiên là do chính Apple nghiên cứu chế tạo ra, lấy tên là Newton, tuy nhiên sau khi trở lại nắm quyền ở Apple, Jobs đã quyết định khai tử cho sản phẩm Newton này. Trong tình hình kỹ thuật PDA phát triển nhanh chóng thời điểm ấy, việc đưa ra quyết định này của Jobs cần có dũng khí rất lớn, bởi có rất nhiều fan Apple đã tổ chức biểu tình ở bãi đỗ xe Cupertino của trụ sở Apple để bày tỏ sự bất mãn khi Apple quyết định khai tử sản phẩm Newton.

Jobs có cách nghĩ của riêng mình, khi trả lời phỏng vấn tạp chí *Fortune*, ông đã tiết lộ nguyên nhân khai tử PDA: “Khi chúng tôi nói không tiếp tục sản xuất PDA, bạn không thể tưởng tượng được có bao nhiêu người coi chúng tôi là kẻ điên. Tôi không lừa bạn, chúng tôi đã suy nghĩ rất kĩ vấn đề này. Nhưng tôi bắt đầu tự hỏi, rốt cuộc chúng thực tế cần thiết đến mức độ nào? Trong một buổi họp có mấy người mang theo PDA? Cho dù ở đây hay

ở Pixar thì tỉ lệ cao nhất của một năm trước là 50%, còn bây giờ giảm xuống dưới 10%. Đây là một sản phẩm lên nhanh, rút cũng nhanh. Chúng tôi tuyệt đối không có ý hạ thấp người sản xuất PDA. Tôi chỉ muốn nói, tôi không cho rằng trong văn hóa nguyên thủy thời kì đầu có máy tính, nhưng tôi biết họ có âm nhạc. Âm nhạc tồn tại trong DNA của chúng ta, và được tất cả mọi người yêu thích. Đây không phải là thị trường chỉ có lí thuyết suông.”

Với con mắt tinh tường, Jobs đã nhận ra PDA là một sản phẩm mang tính quá độ, “lên nhanh, rút cũng nhanh”, vì thế ông đã hướng tầm mắt vào thị trường máy nghe nhạc. Và thực tế đã chứng minh rằng phán đoán của Jobs vô cùng chuẩn xác, thị trường PDA ngày càng suy yếu trước sự bành trướng ngày càng mạnh mẽ của smartphone; còn iPod thì đã giúp Apple thoát khỏi khó khăn để vươn lên đầy sức sống.

*Tôi dám đảm bảo rằng, sau 20 năm nữa, bạn sẽ không thể khởi động bất kì chiếc máy tính nào hiện nay của chúng ta. Nhưng lượng tiêu thụ của cuốn truyện Nàng Bạch Tuyết và bảy chú lùn đã đạt tới con số 28 triệu cuốn, mặc dù nó đã được xuất bản hơn 60 năm rồi. Người ta thay vì đọc Sử thi Homer cho trẻ con nghe thì sẽ đi xem phim. Đó chính là thần thoại thời hiện đại của chúng ta. Disney đưa những thần thoại này vào văn hóa của chúng ta, Pixar cũng rất hi vọng làm được điều này.*

Tuy những lời này của Jobs là khi ông còn làm trong hãng phim hoạt hình Pixar, nhưng qua những lời ấy, chúng ta cũng có thể nhận ra sự kì vọng về sản phẩm của ông được gửi gắm trong đó. Trước thái độ khác nhau của Jobs đối với PDA và iPod, chúng ta có thể không quá khó khăn để nhìn ra được yêu cầu của ông đối với sản phẩm điện tử. Sách lược tránh xa sản phẩm quá độ đã định hình trước rằng con đường mà Apple sẽ đi chắc chắn là nhắm vào những sản phẩm có sức sống lâu dài. Nhìn chung trong chuỗi sản phẩm của Apple không có quá nhiều sản phẩm, nhưng gần như tất cả đều “sống tốt” trong ít nhất vài năm, thậm chí hàng chục năm.

Để sản phẩm của mình không trở thành sản phẩm quá độ, Apple đã nỗ lực hết sức để làm ra những sản phẩm đi trước thời đại, từ đó dẫn dắt thị trường



tiêu dùng, giúp sản phẩm Apple có thể bám trụ lâu hơn trên thị trường.

*Khi Apple ra mắt máy tính cá nhân Mac năm 1998, mẫu thiết kế của sản phẩm này đã phá vỡ quy cách tiêu chuẩn của máy tính khi ấy: không có ổ đĩa mềm, đồng thời là sản phẩm máy tính đầu tiên có cổng USB. Khi ấy, những người đánh giá thị trường của ngành IT dường như không chú trọng mẫu sản phẩm này của Apple. Nhưng Apple tỏ ra vô cùng lạc quan, Jobs định vị iMac trên Network Computer. Ông hướng dẫn người tiêu dùng sử dụng mạng để truyền và sao lưu tư liệu chứ không dùng ổ đĩa mềm 3.5inch đầy bất tiện, hơn nữa dung lượng lưu trữ lại có hạn. Những thay đổi này chỉ ra phương hướng phát triển của máy tính cá nhân trong tương lai, khiến iMac mang cảm giác đi trước thời đại, nhờ vậy đã trở thành sản phẩm bán chạy trên thị trường.*

Ngoài việc tăng thêm cảm giác đi trước thời đại khi thiết kế sản phẩm, một phương pháp khác mà Apple áp dụng để kéo dài sức sống của sản phẩm là không ngừng ra mắt các sản phẩm cùng dòng nhưng có sự khác biệt khá rõ về phong cách, đẳng cấp, sở thích và ưu thế giá cả. Ví dụ sau khi iPhone ra mắt thị trường, nhận được đánh giá tốt từ thị trường, Apple liền tranh thủ thời cơ, nhanh chóng đưa ra các bản nâng cấp của iPhone với nhiều kỹ thuật và hệ thống cảm ứng khác nhau... Những thiết kế này đã tạo ra sự thành công cho series iPhone. Chỉ xét từ lượng tiêu thụ, doanh thu mà sản phẩm iPhone tạo ra đã vượt qua rất nhiều sản phẩm điện thoại khác trong cùng kì, đó là còn chưa kể tới hiệu ứng tâm lí đám đông mà Apple cố tình tạo ra trên thị trường.

## CHIẾN LƯỢC NÂNG CẤP SẢN PHẨM CỦA APPLE

*Chúng tôi không hoàn mỹ.*

Steve Jobs

Như bạn đã biết, logo của Apple là một quả táo khuyết. Về lai lịch của logo này, có khá nhiều ý kiến khác nhau, có người cho rằng đó là để kỉ niệm thần tượng của Jobs - nhà toán học Alan Turing; có người cho rằng đó là quả táo độc bị nàng Bạch Tuyết cắn một miếng; cũng có người cho rằng đó là trái cấm tượng trưng cho trí tuệ mà Adam và Eva đã ăn trộm. Giờ đây Jobs đã qua đời, lai lịch của logo này không thể kiểm chứng được nữa. Có điều, rõ ràng nó tượng trưng cho một vẻ đẹp chưa hoàn mỹ, đây cũng là quan niệm của Apple trong quá trình nghiên cứu, phát triển và sản xuất sản phẩm: sản phẩm của Apple chắc chắn chưa phải là thập toàn thập mỹ, dù nhiều dù ít vẫn tồn tại khiếm khuyết nhất định, nhưng chính vì tồn tại khiếm khuyết nên đã để lại không gian phát triển để sản phẩm có thể tiếp tục được nâng cấp.

Nói tới chiến lược sản phẩm khiếm khuyết, không thể không nhắc tới hãng Sony.

*Hãng Sony là nhà sản xuất chiếc máy nghe nhạc di động Walkman. Khi họ cho ra đời chiếc Hi-MD đầu tiên trên thế giới, họ đã cố tình để lại một “khuyết điểm”: không thể kết nối với hộp pin ngoài, đồng thời còn cố tình tăng thêm hàm lượng của nguyên tố magie trong vỏ máy. Sau một thời gian sử dụng, vỏ chiếc máy nghe nhạc Hi-MD sẽ dần dần trở nên đen xỉn do sự tăng lên của hàm lượng magie bị oxi hóa trên vỏ máy, ảnh hưởng nghiêm trọng tới mỹ quan. Khi Sony đưa ra máy nghe nhạc thế hệ hai đã sửa đổi những khiếm khuyết rõ rệt này, khiến cho lại một lần nữa làm dấy lên cơn sốt tiêu thụ sản phẩm.*

Sách lược marketing mà Sony áp dụng gọi là “sách lược sản phẩm khiếm khuyết”, đã từng được sử dụng rộng rãi trong rất nhiều lĩnh vực: nhà sản xuất thường bán ra sản phẩm có khiếm khuyết về chất lượng bên trong với giá khá thấp, thông qua sự duy trì và cung cấp linh kiện thay thế liên quan khi bán ra sản phẩm để thu lại lợi nhuận. Do sách lược marketing này đi ngược lại đạo đức cơ bản trong thương mại, vì thế rất nhiều quốc gia đã đưa ra luật pháp liên quan tới trách nhiệm sản phẩm, đánh mạnh vào hành vi này của nhà sản xuất. Vì vậy “sách lược sản phẩm khiếm khuyết” ngày càng ít sử dụng trong lĩnh vực điện tử tiêu dùng.

Song song với việc theo đuổi sự ưu việt, tạo ra sản phẩm đỉnh cao thì Apple cũng biến tấu “chiến lược sản phẩm khiếm khuyết” của hãng Sony thành “chiến lược nâng cấp khiếm khuyết”. Thậm chí Jobs còn nói: “Sản phẩm Apple từ trước tới nay không phải là sản phẩm hoàn mỹ”. Nhìn lại quá trình nâng cấp sản phẩm của Apple từ khi ra mắt iPod đến nay, chúng ta không khó để phát hiện ra rằng, trên sản phẩm mới ra mắt luôn tồn tại một vài khiếm khuyết về mặt công dụng “có thể chấp nhận” được. Phương thức này đã trở thành chiến lược mấu chốt của Apple trong lĩnh vực khai thác sản phẩm.

*Năm đầu tiên ra mắt iPod, lượng tiêu thụ không lạc quan như Apple hằng tưởng tượng, chỉ khoảng 100.000 chiếc. Người tiêu dùng phát hiện ra rằng chiếc máy này không hội tụ đủ điều kiện để trở thành sản phẩm bán chạy: nó chỉ có thời gian hoạt động liên tục khoảng 5 giờ đồng hồ, không thể tích hợp với hệ điều hành Windows, thậm chí chức năng phát nhạc quan trọng nhất cũng bị ”chìm” dưới mấy tầng thao tác, lại còn bị ràng buộc điều kiện cùng tiêu thụ với máy tính Apple. Vì thế, khi Apple phát triển sản phẩm, nâng cấp và khắc phục những khiếm khuyết này, iPod bắt đầu tích hợp với hệ điều hành Windows, đồng thời không bị bắt buộc phải mua cùng máy tính Apple nữa, thị trường đã nhiệt liệt hưởng ứng với bản nâng cấp này của iPod, lượng tiêu thụ bắt đầu tăng lên nhanh chóng.*

*Năm 2005, Apple ra mắt iPod nano, do ngoại hình nhỏ gọn, xinh xắn nên iPod nano nhận được đánh giá tốt của phần lớn người tiêu dùng. Tuy vậy, người tiêu dùng vẫn phản ánh rằng, iPod nano thế hệ đầu không có chức năng nghe đài phát thanh FM – chức năng vốn đã rất phổ biến ở sản phẩm của các hãng sản xuất máy nghe nhạc MP3 khác khi ấy. Lời giải thích mà Apple đưa ra là iPod nano có tai nghe bắt sóng FM và có một vài linh kiện để có thể bắt sóng FM khác, vì vậy hãng tạm thời không tích hợp chức năng máy thu sóng FM. Khiếm khuyết này có vẻ không gây ảnh hưởng lớn, vì thế không ảnh hưởng tới lượng tiêu thụ của iPod nano. Tuy nhiên Apple không vì thế mà bỏ qua lỗ hổng này, tới iPod nano thế hệ 5 (năm 2009), Apple đã*

*tích hợp chức năng thu sóng FM, thỏa mãn nguyện vọng nghe kênh FM của người sử dụng iPod nano.*

Dường như Apple luôn luôn nhìn ra được khiếm khuyết trong sản phẩm của mình, đồng thời đưa ra cách giải quyết đúng đắn, đó là yếu tố quan trọng làm nên kì tích tiêu thụ của iPod, câu chuyện tương tự cũng xảy ra với iMac, iPhone và iPad.

*Sau lần đầu ra mắt iMac, Apple không ngừng nâng cấp sản phẩm này. Sự nâng cấp không chỉ bó hẹp trong việc đổi mới con chip và phần cứng, mà còn thể hiện ở màu sắc vỏ máy không ngừng thay đổi. Màu xanh mờ của vỏ máy tính iMac đời đầu được thay thế bằng hàng loạt màu sắc tươi trẻ, ban đầu là series màu việt quất, màu nho, cam, dâu tây, xanh lá; về sau lại xuất hiện màu sắc dịu dàng hơn, như xanh chàm, xanh ngọc, hồng ngọc...*

*iPhone lần đầu ra mắt năm 2007 không hề có mạng 3G, dung lượng lưu trữ lớn nhất chỉ là 8G. Một năm sau, Apple mở rộng dung lượng của iPhone lên 16G, đồng thời tích hợp chức năng mạng 3G và hệ thống GPS, đồng thời mở Appstore. Đến tháng 10 năm 2011, iPhone 4S về cơ bản đã hoàn toàn thay thế cho những chiếc iPhone ban đầu, bất kể là ngoại quan hay chức năng đều nâng cấp toàn diện.*

*Ngày 3 tháng 4 năm 2010, Apple cho ra mắt iPad, đồng thời đạt được lượng tiêu thụ hơn 300.000 chiếc ngay trong ngày đầu tiên. Sản phẩm được Jobs gọi là sản phẩm trung gian giữa máy tính và iPhone này bên cạnh việc mang lại cảm nhận tốt đẹp về thao tác cho người tiêu dùng thì cũng còn tồn tại rất nhiều khiếm khuyết: không có camera, không có cổng USB, lại còn không cho phép cùng lúc vận hành nhiều chương trình... Chưa tới một năm sau, Apple cho ra mắt iPad 2 - bản nâng cấp của iPad, không chỉ thêm mẫu máy màu trắng mà iPad 2 còn trang bị thêm nhiều thiết bị và tiện ích: sử dụng bộ vi xử lí A5, thêm camera trước và sau, con quay hồi chuyển ba trục, cung cấp mạng CDMA, đồng thời nhẹ hơn, mỏng hơn iPad, có thể mang lại trải nghiệm sử dụng tuyệt vời hơn cho người dùng. Sản phẩm nâng cấp này*

*vừa ra mắt thị trường đã làm dậy lên làn sóng mới của các “fan” Apple trên toàn thế giới.*

So với “chiến lược sản phẩm khiếm khuyết” của Sony, “chiến lược nâng cấp khiếm khuyết” của Apple rõ ràng cao hơn một bậc, thông qua kiểm soát sự “khiếm khuyết chức năng” nào đó trong sản phẩm mới trong phạm vi “có thể chấp nhận được” để tạo cho người tiêu dùng tâm lí chờ đợi và quan tâm hơn nữa. Cùng với đó, sự “khiếm khuyết” cũng để lại không gian kiếm lời cho các xưởng linh kiện của sản phẩm Apple, từ đó mở rộng hệ sinh thái thương mại cho các sản phẩm của Apple.

Đối với chiến lược nâng cấp khiếm khuyết của Apple, chủ tịch hội đồng quản trị của QIHOO 360 - Chu Hồng Y cho rằng: “Thiết kế sản phẩm, nhất định phải chọn phương án sản phẩm thiết kế thanh nhã, không được chọn phương án sản phẩm hoàn mỹ. Ví dụ iPad, rất nhiều người có thể liệt kê ra 20 khuyết điểm của iPad, tôi cho rằng cách suy nghĩ này đã sai. Nếu đem iPad dùng trong công việc thì chắc chắn sẽ không thuận tiện, nó không thể làm được nhiều nhiệm vụ, truyền tin hiệu cũng không tốt cho lắm. Nhưng người ta không thiết kế ra nó để phục vụ mục đích như vậy. Nếu định vị sản phẩm của nó là đánh bại laptop, vậy thì rõ ràng nó đầy rẫy khuyết điểm và sẽ nhanh chóng chết yếu. Nhưng định vị của iPad lại là một công cụ giải trí – thứ có thể thỏa mãn nhu cầu giải trí của tất cả mọi người; hơn nữa bạn càng theo đuổi hoàn mỹ thì phương án sẽ càng phức tạp, chu kì sản xuất sẽ càng dài. Còn thứ mà tiêu chí sáng tạo theo đuổi chính là lay động lòng người ở một điểm mấu chốt nào đó. Điều này rất phức tạp, bạn không thể để khách hàng dặt mũi, bạn phải học cách chọn lọc thông tin từ phía khách hàng. Bởi vì mỗi khách hàng có quan điểm riêng của mình, có quan điểm có thể đại diện cho một nhu cầu, nhưng cũng có những ý kiến thì bạn chỉ có thể nói xin lỗi, điều này tôi không làm được”.

Khiếm khuyết cũng là một vẻ đẹp, như bức tượng nàng Venus vậy, nếu sản phẩm quá hoàn mỹ thì sẽ mất đi sức lay động lòng người. Khi theo đuổi trải nghiệm hoàn mỹ dành cho khách hàng và sản phẩm mang khiếm khuyết nhưng ở mức độ chấp nhận được, từ máy tính Macintosh tới sản phẩm khoa

học kỹ thuật thời thượng nhất ngày nay, Apple đã hiểu rõ số mệnh của một công ty công nghệ cao - thể hiện qua ngay logo của họ, đó là để khách hàng có được những trải nghiệm tuyệt vời trong quá trình sử dụng sản phẩm.

## NGUYÊN TẮC APPLE: CHI TIẾT QUYẾT ĐỊNH THÀNH BẠI

*Jobs cho rằng nên chú trọng từng chi tiết của sản phẩm, khiến thiết kế sản phẩm và mỗi khâu chế tạo đều hoàn mỹ nhất có thể.*

John Sculley - Cựu CEO của Apple

Năm 2010, Jobs được tạp chí *Fortune* trao tặng danh hiệu “CEO giỏi nhất thế giới trong 10 năm”, ca tụng phong cách quản lý độc đáo của ông đã “kết hợp quản lý chi tiết với tầm nhìn toàn cục”. Cựu CEO của Apple là Sculley cũng đánh giá về Jobs: “Xét ở tầm vĩ mô, ông ấy không ngừng nỗ lực ‘thay đổi thế giới’. Nhưng ở một khía cạnh khác, ông ấy lại quan tâm tới từng chi tiết, từ chế tạo sản phẩm, thiết kế phần mềm, thiết kế phần cứng, cấu tạo hệ điều hành, trình tự ứng dụng cuối cùng, thậm chí còn quan tâm tới thiết bị ngoại vi... Ông ấy lúc nào cũng kiên trì tham gia vào tất cả các công việc như quảng cáo, thiết kế.”

Không bỏ qua bất kì chi tiết nào là kì vọng của Apple đối với nhân viên của mình. Trước yêu cầu của Jobs, các nhà thiết kế của Apple phải duy trì sự quan tâm ở mức tối đa đối với từng chi tiết sản phẩm, theo cách nói của Jobs: “Mỗi quan tâm của chúng tôi thường sẽ là ren của đinh ốc phía sau laptop MacBook Air, cùng với cổng kết nối sao cho trông thanh thoát nhất. Nếu khi bàn luận những nội dung này, bạn không có tầm nhìn thì không xứng để được vào hãng Apple”. Thậm chí ông đã từng nói với nhân viên của Apple: “Anh phải làm logo sao cho khiến tôi muốn dùng đũa để nếm thử nó”.

Chi tiết quyết định thành bại, chính vì sự theo đuổi hoàn mỹ đối với từng chi tiết này của Jobs nên đã giúp Apple đứng vững được trước mọi đối thủ cạnh tranh và ngày càng lớn mạnh.

Đối với từng chi tiết trong thiết kế máy tính, Apple đều vô cùng chú trọng. Thậm chí Jobs sẽ xem xét kỹ lưỡng đến từng cái nút bấm, từng chi tiết dù là nhỏ nhất trên sản phẩm. Nếu có vấn đề, nhân viên thiết kế liên quan sẽ phải chịu một trận chỉ trích, mắng mỏ ra trò của thuyền trưởng cướp biển. Vì thế, người phụ trách trải nghiệm của Apple còn đặc biệt chế tạo chiếc kính lúp có độ phóng đại cao mà một người thợ sửa đồng hồ thường dùng để kiểm tra đi kiểm tra lại từng tí vết vô cùng nhỏ có thể có trên màn hình.

Trên thực tế, mỗi chi tiết đều là một khâu trong toàn bộ dây chuyền sản phẩm, mặc dù bề ngoài có vẻ rất bình thường, nhưng một khi xuất hiện vấn đề thì sẽ ảnh hưởng tới sự vận hành của cả dây chuyền. Chỉ có làm cho từng chi tiết đều toàn thiện toàn mỹ thì mới có thể đảm bảo lượng tiêu thụ khả quan của sản phẩm. Nói tới việc kiểm soát đến từng chi tiết nhỏ, Jobs còn có rất nhiều câu chuyện để đời.

Thông thường, số lượng sản phẩm Apple ra mắt không nhiều, thời gian chờ đợi mỗi mẫu sản phẩm mới được tung ra thị trường đều rất dài, đây đúng là sự thử thách lòng kiên nhẫn của các tín đồ Apple. Tuy nhiên, “một khi Apple ra sản phẩm thì phải là sản phẩm giá trị”. Trong mắt của các “tín đồ”, mỗi mẫu sản phẩm mới của Apple đều được coi là hoàn hảo, không chê vào đâu được. Trải nghiệm về sự hoàn hảo này bắt nguồn từ sự quan tâm tới từng chi tiết sản phẩm của hãng, chính sự quan tâm sát sao này đã tạo ra Apple hôm nay.

*Trước khi Apple ra mắt iTunes, hãng đã phải trải qua vô số cuộc họp đánh giá nội bộ. Có một lần, Jobs khá quan tâm tới ba nút nhỏ ở góc trên bên trái của vỏ giao diện. Ba nút nhỏ này lần lượt dùng để tắt, thu nhỏ và phóng to cửa sổ. Để tránh ảnh hưởng tới sự chú ý của người dùng, các nhà thiết kế của Apple đã thiết kế những nút này thành màu xám, nhưng điều này lại dẫn đến việc người dùng khó phân biệt được chức năng của các nút. Dĩ*



nhiên, đây không phải là lỗi gì lớn, không ảnh hưởng nhiều tới việc sử dụng iTunes của khách hàng. Nhưng một người luôn chú trọng chi tiết như Jobs thì không chịu dễ dàng bỏ qua.

Các nhà thiết kế đã đưa ra rất nhiều phương án sửa cho chi tiết này, nhưng Jobs đều không thực sự hài lòng. Cuối cùng ông đưa ra một phương án kì cục: đổi màu những nút này thành màu sắc giống như đèn giao thông – màu đỏ tượng trưng cho tắt cửa số, màu vàng tượng trưng cho thu nhỏ cửa số, còn màu xanh là phóng to cửa số. Màu sắc của nút bấm đã giúp người tiêu dùng nhận biết được chức năng của các nút một cách rõ rệt, đặc biệt là màu đỏ – màu tượng trưng cho “nguy hiểm”, giúp ngăn người sử dụng vô tình bấm vào nó mà làm tắt cửa số.

Ngoài thiết kế sản phẩm, Jobs còn quan tâm tới từng chi tiết khi trưng bày sản phẩm Apple. Nghe nói nhiều năm trước, khi Apple mở cửa hàng bán lẻ đầu tiên ở Manhattan, ông đã yêu cầu đưa đá hoa Italy mà cửa hàng sử dụng tới trụ sở chính của Apple, bởi vì ông muốn đích thân kiểm tra hoa văn của đá hoa. Ông đã ba lần thay đổi bố cục đèn trong tất cả các cửa hàng bán lẻ của Apple, để khiến các sản phẩm trong cửa hàng trông lung linh giống như trong quảng cáo.

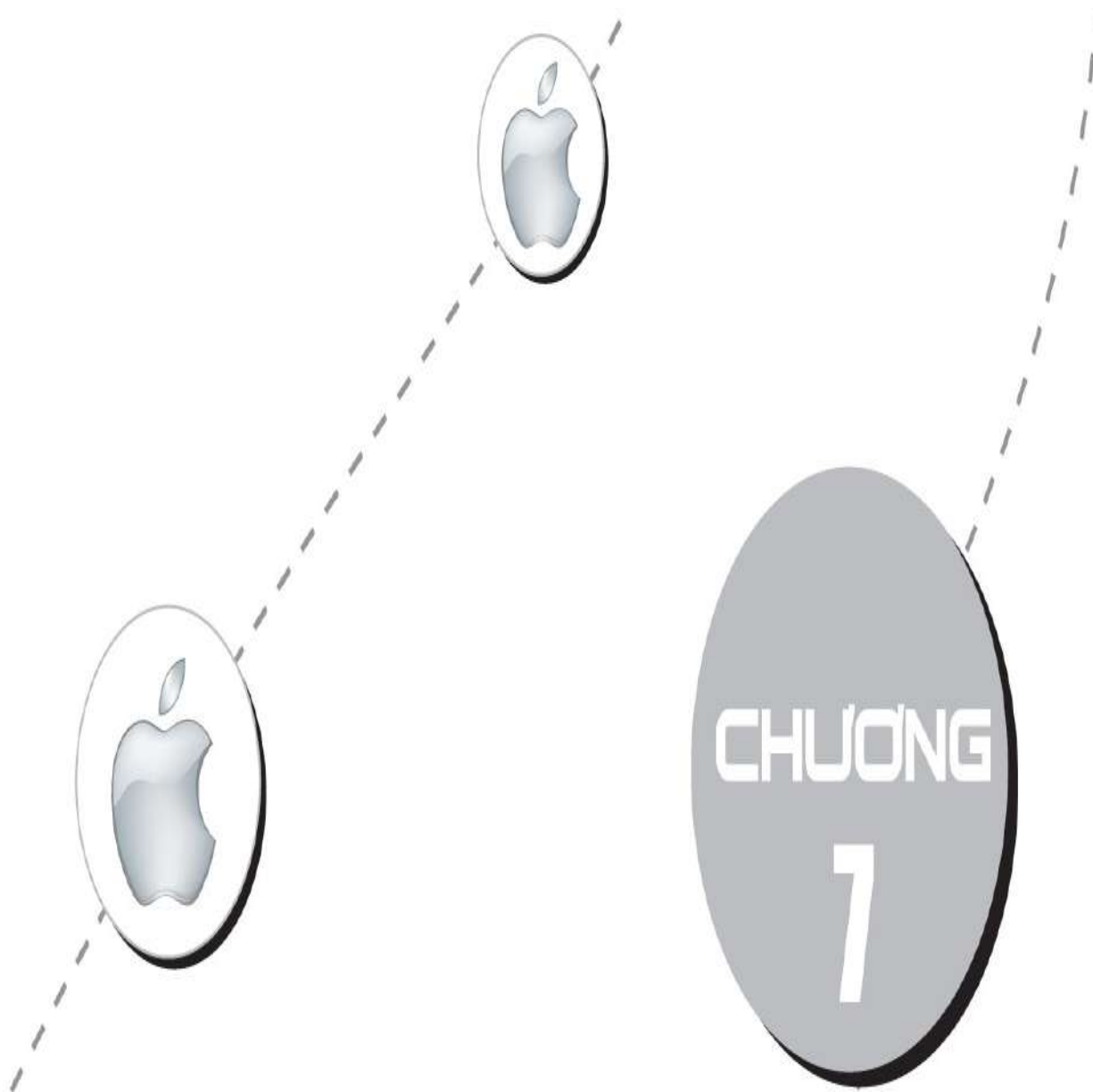
Có rất ít CEO trong ngành hàng điện tử viễn thông lại quan tâm tới từng chi tiết tưởng chừng vụn vặt giống như Jobs đã làm. Sự quan tâm này thông thường chỉ có ở các sản phẩm thủ công. Nhưng chính vì thế nên đã khiến Apple trở nên khác biệt so với các đồng nghiệp khác.

Tháng 7 năm 2002, Apple xin cấp bản quyền phát minh cho sáng chế “Đèn LED trạng thái hô hấp”. Apple miêu tả thiết bị này là: “đèn chỉ thị mô thức giấc ngủ nhấp nháy. Mô phỏng tiết tấu của nhịp thở, có thể đánh thức sức cảm nhận trong tâm hồn”. Người trưởng thành mỗi phút hô hấp 12 ~ 20 lần. Gần như trên tất cả laptop của Apple, đèn chỉ thị đều bật sáng với tần suất này, rồi dần dần tối dần.

Về sau, công ty Dell cũng chú ý tới chi tiết này, dùng nó vào laptop của mình, nhưng tần suất nhấp nháy nhanh hơn, mỗi phút nhấp nháy khoảng 40

*lần, điều đó gần giống với tần suất hô hấp của cơ thể trong trạng thái hưng phấn. Đối với “chế độ ngủ” mà nói, đèn nhấp nháy này chắc chắn không phải là ám thị tốt.*

Trong ngành điện tử tiêu dùng, rất nhiều công ty đều muốn học tập mô thức kinh doanh của Apple, nhưng cho đến nay, gần như chưa có doanh nghiệp nào thực sự học được Apple: Kỹ lưỡng tới từng chi tiết dù là nhỏ nhất. Có người đã từng chê trách Jobs về việc ông muốn kiểm soát tất cả chi tiết, nhưng thực tế không phải như vậy. Jobs chỉ quan tâm tới những chi tiết liên quan tới trải nghiệm khách hàng, bản thân ông đã nhấn mạnh nhiều lần rằng nhiệm vụ của ông không phải là sáng tạo ra sản phẩm vĩ đại mà cung cấp sự tự do và không gian cho những người khác trong công ty sáng tạo ra sản phẩm vĩ đại.



## KHẢ NĂNG THỰC THI HOÀN HẢO: Biến tất cả thành có thể

Sáng kiến, quy hoạch hay tiêu chuẩn tốt thế nào đi nữa, nếu không được thực thi hữu hiệu thì cũng chẳng có ý nghĩa gì. Nhờ sự hết lòng tận tâm của Jobs mà Apple có được năng lực thực thi vượt trội, khiến sản phẩm từ khâu thiết kế cho đến sản xuất, rồi tới marketing đều hoàn hảo. Cũng chính vì có

năng lực thực thi này mà sản phẩm của Apple mới có được sức hấp dẫn mạnh mẽ và chiến lược thiện cảm của người tiêu dùng, giúp Apple không ngừng vươn lên và chiếm lĩnh thị trường.

## THỰC HIỆN Ý TƯỞNG CỦA MÌNH, QUYẾT KHÔNG THỎA HIỆP

*Cuộc sống vốn ngắn ngủi, đừng lãng phí thời gian sống trong cái bóng của người khác; không được để sự giáo điều làm cho mê muội, mù quáng nghe theo giáo điều chẳng khác nào sống trong tư tưởng của người khác; không được để tiếng ồn của người khác át đi tiếng lòng của mình. Quan trọng nhất là phải có dũng khí để đi theo nội tâm và trực giác của mình.*

Steve Jobs

Khả năng thực thi đáng nể của Apple chính là kết quả của việc Jobs không bao giờ chịu thỏa hiệp mà luôn kiên định với ý kiến của mình. Thậm chí có lúc, ông sẽ dùng phương thức vô cùng thô bạo để thực hiện bằng được điều mình cho là đúng, ép nhân viên hoàn thành khối lượng công việc mà họ vốn cho rằng không thể hoàn thành được.

Ở Apple, Jobs thường đưa ra một vài ý kiến vô cùng hà khắc, đồng thời yêu cầu nhân viên thực hiện nghiêm túc, không cho họ bất kỳ cơ hội thương lượng nào. Có lúc, nhà thiết kế quả thực không thể nhẫn nhịn được, liền gay gắt nói: “Điều đó quá khó đối với chúng tôi, đó rõ ràng là ảo tưởng, không thể hoàn thành được!” Nhưng câu trả lời của Jobs còn gay gắt hơn: “Trên thế giới này nhất định có người có thể hoàn thành nó, nếu cậu không muốn trở thành người đó thì chúng tôi có thể tìm được người khác muốn hoàn thành và có khả năng hoàn thành nó”. Đối mặt với tình huống đó, kết quả cuối cùng luôn luôn là Jobs thắng.

Tâm lí học chỉ ra rằng, nếu bạn kì vọng càng cao vào một người thì biểu hiện của người đó sẽ càng tốt. Một nhà lãnh đạo xuất sắc sẽ biết cách làm

thế nào để đề ra một tiêu chuẩn cao cho nhân viên, đồng thời khích lệ họ vượt khó vươn lên. Jobs thường sẽ đưa ra những nhiệm vụ khó khăn vượt quá tầm của nhân viên, qua đó khơi dậy tiềm năng “còn ngủ quên” của họ. Cách làm này của ông sẽ nảy sinh hai kết quả trái ngược nhau: hoặc là nhân viên vì không thể hoàn thành nhiệm vụ mà ra đi, hoặc là anh ta đạt được mục tiêu ông đã đặt ra. Đối với nhân tài thực sự thì thường sẽ cho kết quả thứ hai.

*Ngày 1 tháng 8 năm 1983, trước khi Mac - sản phẩm mà Apple đã đầu tư rất nhiều tinh lực ra mắt thị trường, Jobs và các cộng sự của ông thảo luận vấn đề hoàn thiện những công đoạn cuối cùng của Mac.*

*Do vô cùng chú trọng tới việc trình diễn sản phẩm nên Jobs đưa ra một yêu cầu với nhóm thiết kế Mac: Khi trưng bày máy tính, phần mềm kèm theo tuyệt đối không thể là bản dùng thử, nếu không sẽ ảnh hưởng tới hình tượng của máy tính mới. Yêu cầu này hoàn toàn nằm ngoài dự liệu của tất cả các thành viên trong nhóm, dù sao thì đó cũng chỉ là màn trình diễn sản phẩm sắp ra mắt, cơ bản họ không có đủ thời gian chuẩn bị phần mềm chính thức cho Mac. Họ đã nói thật những khó khăn phải đối mặt với Jobs, hi vọng Jobs cho phép họ dùng bản dùng thử trước. Nhưng Jobs không nghe, cũng không nổi trận lôi đình như mọi người hằng lo lắng. Ngược lại, ông khích lệ từng thành viên trong nhóm thiết kế, nói rằng ông kì vọng rất cao vào mọi người, tin rằng họ có thể hoàn thành công việc trước kì hạn cuối cùng. Tiếp đó, không cho mọi người nói thêm, ông liền cúp máy.*

*Trước nhiệm vụ gần như không thể hoàn thành mà Jobs đưa ra, tất cả các thành viên nhóm thiết kế chết lặng. Vì lần trình diễn sản phẩm này, họ đã bỏ ra quá nhiều thời gian và tinh lực, gần như sức cùng lực kiệt. Nhưng nếu Jobs đã đưa ra yêu cầu thì họ chỉ có thể cố gắng lấy lại tinh thần, làm thêm giờ để hoàn thành cho xong công việc.*

*Kết quả là Jobs lại một lần nữa thành công, trước khi trình diễn sản phẩm, mọi người đã hoàn thành công việc thiết kế phần mềm chính thức của Mac.*

Cách làm quyết không thỏa hiệp khi thực hiện ý tưởng của mình của Jobs đã nâng cao khả năng thực thi của Apple một cách hữu hiệu, sáng tạo ra hết sản phẩm này tới sản phẩm khác.

Thậm chí Jobs cũng không thỏa hiệp với khách hàng, để đảm bảo việc kéo dài và thực thi lí luận, chiến lược của Apple.

Jobs không bao giờ bỏ thời gian vào việc lấy lòng người tiêu dùng, Apple cũng sẽ không vì yêu cầu của khách hàng mà đưa ra bất kì sự thỏa hiệp nào. Họ chỉ dựa vào phán đoán của mình để nghiên cứu sản phẩm mới, giống như Jobs nói: “Điều đó không liên quan tới việc thuyết phục mọi người để họ mua thứ mà họ căn bản không muốn. Chúng ta cần hiểu bản thân mình muốn gì. Hơn nữa tôi cho rằng, chúng tôi biết cách dùng tiêu chuẩn đúng đắn để phán đoán mọi người có muốn có được nó hay không. Đó mới là công việc mà hãng đã bỏ tiền mời chúng tôi làm.”

Vì nhận định này của Jobs, người ta đã từng chế nhạo ông. Nhưng quan điểm của Jobs không thay đổi, mặc dù ông cần người tiêu dùng mua sản phẩm của mình, nhưng ông sẽ không bỏ quá nhiều tâm sức để nghiên cứu người tiêu dùng, cũng sẽ không điều tra người tiêu dùng, mà thay vào đó ông sẽ đứng trước gương, hỏi “khách hàng trung thành nhất” của sản phẩm Apple trong đó: “Anh cần nhất thứ gì?” Đó chính là ngọn nguồn lí luận cho những thiết kế sản phẩm mới của Apple.

*Khi thiết kế iMac, Jobs không cài đặt ổ đĩa mềm, mặc dù ổ đĩa mềm vẫn là linh kiện tiêu chuẩn trong tất cả các dòng máy tính đang thịnh hành khi ấy. Trong vỏ máy của iMac chỉ có một ổ CD. Trong lí luận thiết kế của Jobs, truyền thông tin hoặc số liệu có thể thông qua mạng hoặc thư điện tử, vì thế không cần dùng ổ đĩa mềm để lưu thông tin nữa. Cách làm này của Jobs đã gây ra phản ứng dữ dội từ phía khách hàng và truyền thông. Họ cho rằng điều đó sẽ mang lại rất nhiều bất tiện cho việc lưu trữ thông tin. Thậm chí có người cho rằng, đây là một khiếm khuyết chí mạng của iMac, sai lầm này chắc chắn sẽ khiến iMac thất bại.*

*Nhưng, trước sự nghi ngờ của khách hàng và truyền thông, Jobs không hề thỏa hiệp. Ông cho rằng iMac là một chiếc Network Computer, khách hàng sẽ dùng mạng để truyền dữ liệu hoặc download phần mềm. Điều đó sẽ khiến ổ đĩa mềm sớm muộn cũng bị đào thải, vì thế, iMac không lắp ổ đĩa mềm giống với máy tính thông thường mà có cổng USB, có thể dùng nó để liên kết với thiết bị ngoại vi.*

*Sự thực cuối cùng chứng minh rằng Jobs đã đúng. Trong vài năm ngắn ngủi sau đó, ổ đĩa mềm đã bị thị trường đào thải hoàn toàn.*

Sự cố chấp và không hề thỏa hiệp của Jobs đã đảm bảo cho Apple tiến lên theo hướng đúng đắn. Nếu Jobs thỏa hiệp trước những nghi ngờ và phản ứng thì sẽ không có được thành công to lớn của Apple hôm nay.

Thay vì nói Jobs có được thành công nhờ vào sự ngoan cố của mình, chỉ bằng nói là bởi sự tự tin, quyết không thỏa hiệp của ông. Với Jobs, chỉ cần chuyện đã nhận định, ông sẽ dốc hết sức làm, đồng thời tin rằng mình sẽ thành công. Chính bởi sự tự tin và thái độ quyết không thỏa hiệp này của Jobs, Apple đã có khả năng thực thi hoàn mỹ, từ đó hoàn thành những thành tựu đáng kinh ngạc, bỏ xa các đối thủ.

## KIỂM SOÁT CHẶT CHẼ – SỰ ĐẢM BẢO CHO THỰC THI HOÀN MỸ

*Công việc của tôi không phải là làm người hòa giải. Công việc của tôi là lãnh đạo những nhân tài xuất sắc, không ngừng đưa ra sự thúc giục, đồng thời khiến họ làm tốt hơn.*

Steve Jobs

Jobs là một người vô cùng mạnh mẽ, có khả năng kiểm soát rất giỏi. Từ quyết định tăng – giảm nhân sự, tới thiết kế, sản xuất sản phẩm, rồi ra mắt bán sản phẩm... ông đều theo sát, đích thân tham gia, đảm bảo thực thi tới



nơi tới chốn. Hơn nữa, sự kiểm soát này của ông không chỉ áp dụng với nội bộ doanh nghiệp mà còn bao gồm cả các đối tác cung cấp của Apple.

*Có một câu chuyện cho thấy rõ hơn về tính cách này của Jobs: Con chip máy tính mà một nhà cung cấp cung cấp cho Apple có vấn đề, nhưng cuối cùng hoá ra nguyên nhân sai sót lại chính từ phía Apple. Mặc dù vậy, Jobs vẫn kiên quyết bắt nhà cung cấp thiết kế lại con chip, hơn nữa thời gian chỉ có 60 ngày. Thậm chí ông còn uy hiếp đối phương, nói rằng nếu họ không đồng ý thì sẽ không bao giờ hợp tác với họ nữa. Yêu cầu thiết kế lại con chip máy tính trong 60 ngày - điều đó gần như được coi là điều không thể thực hiện được trong ngành. Nhưng Jobs dám đưa ra yêu cầu đó. “Đây là một việc vô cùng nghiêm trọng, họ biết nếu khiến Jobs không vui thì sẽ mất hợp đồng, mất công việc, thậm chí công ty sẽ phá sản.” Một nhà phân tích kỹ thuật theo dõi Jobs hơn 20 năm đã nói.*

Jobs thừa nhận, Apple phải kiểm soát môi trường sản phẩm của mình, để khiến giá trị của sản phẩm Apple không bị nhấn chìm. Ngoài can thiệp vào việc sản xuất kinh doanh bình thường của doanh nghiệp OEM, Apple thậm chí còn thông qua quyền ngôn luận của mình để can thiệp vào việc bổ nhiệm nhân sự cấp cao của họ, Hon Hai Precision Industry (thuộc tập đoàn Khoa học kỹ thuật Foxconn) chính là một ví dụ.

*Tháng 8 năm 2009, Tưởng Hạo Lương - một trong những người kế nhiệm do ông chủ Hon Hai Precision Industry Quách Đài Minh đích thân lựa chọn đột nhiên rời khỏi nghiệp vụ trọng tâm của Hon Hai để chuyển sang vị trí trợ lý đặc biệt. Trước khi gia nhập Hon Hai, nhân vật này đã từng làm việc cho Apple 16 năm. Sau khi được Quách Đài Minh đưa sang Hon Hai, dựa vào quan hệ trước đây, ông ta trở thành người phụ trách đơn đặt hàng của Apple.*

Những người biết rõ sự tình thì nói nguyên nhân Hon Hai có thể có được đơn đặt hàng cho iPod, iPhone, ngoài năng lực OEM lớn mạnh của hãng này, Tưởng Hạo Lương cũng được coi là nhân tố mấu chốt. Trong nhiệm kỳ

*của ông ta, đơn hàng từ Apple đã từng chiếm 10% ~ 15% doanh thu thường niên của cả tập đoàn Hon Hai.*

*Sự biến động chức vụ của Tưởng Hạo Lương liên quan tới vụ án nhảy lầu tự sát của Tôn Đan Dũng. Nhưng vấn đề không hề đơn giản như vậy. Lí do chính khiến ông ta bị thuyên chuyển vị trí công tác như vậy là do ông ta đã can thiệp vào giá cả của một linh kiện nhỏ của iPhone, không nghe theo kiến nghị của Apple. Nghe nói, Jobs đã gọi điện trực tiếp cho Quách Đài Minh, yêu cầu phải thuyên chuyển vị trí công tác của Tưởng Hạo Lương, nếu không Apple sẽ không làm ăn với Hon Hai nữa.*

Jobs cố gắng hết sức tìm hiểu và kiểm soát tất cả những gì liên quan tới Apple. Trong thời gian nghỉ ốm từ tháng 1 đến tháng 6 năm 2009, mặc dù đang nằm trên giường bệnh nhưng ông vẫn rất quan tâm tới tình hình triển khai dự án chế tạo máy tính bảng của Apple. Ông còn đích thân đảm nhiệm vai trò phụ trách hạng mục nghiên cứu.

Jobs đã từng tự hào nói: “Apple là công ty duy nhất có thể kiểm soát toàn bộ mọi mặt. Không có công ty nào khác có thể chế tạo được một chiếc MacBook Air, bởi vì chúng tôi không chỉ kiểm soát phần cứng mà còn kiểm soát cả hệ điều hành. Nhờ vào sự tương tác gắn kết giữa hệ điều hành và phần cứng mà chúng tôi mới có thể thực hiện được mục tiêu. Giữa Windows với laptop của Dell không có sự tương tác gắn kết nào”.

Cá tính mạnh mẽ và sự kiểm soát tới từng chi tiết, cùng với mong muốn kiểm soát tất cả cũng được biểu hiện rất rõ rệt trong cuộc sống hàng ngày của Jobs.

*Năm 2009, sau khi hoàn thành ca phẫu thuật ghép gan, mặc dù vẫn đang ở trong trạng thái nửa tỉnh nửa mê, bác sĩ đeo khẩu trang cho ông, nhưng ông đã lột bỏ khẩu trang, mơ hồ nói ông ghét thiết kế của chiếc khẩu trang này, đồng thời từ chối đeo. Bệnh nhân cố chấp này nằm trên giường, mơ màng ra lệnh với bác sĩ, bảo họ mang tới năm chiếc khẩu trang với thiết kế khác nhau để ông chọn.*

Bạn có thể nói ông quá cầu nệ tiểu tiết, nhưng nếu không có những hành động này của Jobs thì có lẽ sẽ không có Apple và những sản phẩm Apple với vẻ ngoài đẹp đẽ như ngày nay – từ Apple II thời kì đầu tới Mac, MacBook rồi đến series iPod, iPhone, iPad.

Có thể thấy rõ Jobs là người thích kiểm soát, ông dùng sự thô bạo bộc trực chứ không phải sự ôn hòa thân thiện để quản lí doanh nghiệp. Trong mắt ông, nếu không phải đen thì là trắng, hoặc là thiên tài hoặc là kẻ ngốc, sản phẩm làm ra nếu chưa đạt đến tầm của tác phẩm nghệ thuật thì chỉ là đồng phân mà thôi. Tuy phương thức quản lí này của Jobs có vẻ cực đoan và phũ phàng, nhưng đối với việc nâng cao năng lực thực thi của doanh nghiệp thì lại vô cùng hữu hiệu. Đây có lẽ chính là động lực quan trọng giúp Apple phát triển nhanh chóng.

## XÂY DỰNG ĐỘI NGŨ VỚI HIỆU SUẤT VÔ CÙNG CAO

*Tôi luôn cho rằng, một phần công việc của tôi chính là duy trì trình độ cao của các nhân viên trong tổ chức của tôi... Trong việc tìm kiếm những nhân tài ưu tú nhất trên thế giới, mỗi việc tôi làm đều xứng đáng.*

Steve Jobs

Nhỏ bé mà sắc bén mới là thứ Jobs thích nhất. Có một điều ông luôn tin tưởng, đó chính là đội ngũ do các nhân tài kiệt xuất hợp thành thường có triển vọng hơn công ty lớn nhiều vốn. Ông cho rằng “nhóm hạng A” quy mô nhỏ sẽ có hiệu suất công việc và năng lực thực thi cũng cao hơn nhiều so với những nhóm lớn nhưng năng lực chỉ ở mức thường thường bậc trung. Xưởng phim Pixar của Jobs cũng không có “nhóm hạng B”, mỗi bộ phim đều là sự nỗ lực ở mức cao nhất của các họa sĩ, tác giả và nhân viên kĩ thuật. Trong quan niệm của ông, chất lượng quan trọng hơn số lượng. Ông tin rằng một nhóm các nhân tài mũi nhọn tạo thành có thể đẩy bánh xe khổng lồ tiến lên phía trước, chỉ cần ít nhóm như vậy là đủ. Vì thế, ông đã bỏ rất nhiều

công sức và thời gian để tìm kiếm những người ưu tú nhất mà ông nghe nói tới, mời bằng được họ về làm việc cho Apple ở những vị trí phù hợp nhất theo suy nghĩ của ông. Việc Jobs mời John Sculley gia nhập Apple chính là một ví dụ vô cùng điển hình.

*Sculley vốn là CEO của PepsiCo. Vì muốn mời Sculley rời khỏi PepsiCo để đến làm việc cho Apple nên Apple đã chấp nhận bỏ ra cái giá không nhỏ: Họ trả lương hàng năm cho Sculley là 1 triệu USD, ngoài ra có tiền thưởng 1 triệu USD, 1 triệu USD trợ cấp kinh tế cho việc từ chức bên PepsiCo, cùng với số chứng khoán 350.000 cổ phiếu. Ngoài ra, Jobs tới gặp Sculley bốn tháng liên tiếp. Tuy nhiên, Sculley vẫn rất do dự, bởi vì ông không biết mình có thể đảm nhiệm được công việc này không, càng không biết số phận của công ty máy tính Apple - lúc ấy đang trượt dốc - sẽ đi về đâu. Sau khi Sculley từ chối Jobs hết lần này đến lần khác, Jobs lớn tiếng hỏi: “Anh muốn tiếp tục bán nước đường trong nửa phần đời còn lại của mình hay muốn có một cơ hội thay đổi thế giới?”*

*Câu nói này đã tác động mạnh mẽ tới điểm nhạy cảm nhất của Sculley. Sau một hồi đấu tranh tư tưởng, Sculley quyết định rời PepsiCo với điều kiện ưu việt để tới làm việc cho Apple với nhiều áp lực to lớn.*

Về việc thu thập nhân tài để lập nên “nhóm hạng A”, Jobs đã từng trả lời phỏng vấn của tạp chí *Fortune* năm 1998 như sau: “Thứ chúng tôi cần chỉ là bốn hệ thống sản phẩm lớn, nếu chúng tôi có thể xây dựng thành công những hệ thống này, chúng tôi có thể dùng ‘nhóm hạng A’ để hoàn thành từng hạng mục, chứ không cần ‘nhóm hạng B’ hay ‘nhóm hạng C’. Cũng có nghĩa là, chúng tôi có thể hoàn thành nhiệm vụ với hiệu suất cao hơn. Kết cấu tổ chức như vậy đơn giản, thực tế, phân công rõ ràng, tiện quản lí. Đây chính là phong cách của tôi – tinh giản và chuyên tâm”.

Jobs tôn sùng sự tinh giản và hiệu suất. Ông cho rằng, quá nhiều kết cấu tầng lớp sẽ vô hình chung tạo thành quan hệ xã hội rối rắm như mạng nhện trong nội bộ công ty, từ đó dẫn tới đấu đá nhân sự. Điều đó sẽ ảnh hưởng nghiêm trọng tới nhiệt tình làm việc và cảm hứng sáng tạo của nhân viên. Vì

thế, kết cấu tổ chức công ty mà ông xây dựng vừa tinh giản vừa hiệu suất cao, với mục tiêu giải quyết vấn đề và hoàn thành thiết kế tốt nhất.

Kết cấu tổ chức của Apple vô cùng đơn giản: Một người phụ trách bộ phận lập trình, một người phụ trách khai thác phần mềm, một người lãnh đạo nhóm thiết kế, một người phụ trách hoạt động của hãng, một người phụ trách marketing toàn cầu. Công ty từ trên xuống dưới là một kết cấu dây xích rõ ràng, mỗi bộ phận đều do một người chuyên môn phụ trách, mỗi nhân viên chỉ chịu trách nhiệm với một cấp trên, tuyệt đối không xuất hiện hiện tượng nhiều lãnh đạo. Mỗi người trong công ty đều hiểu rất rõ chức trách cụ thể của mình, đều biết nên báo cáo với ai. Cũng như vậy, mỗi người lãnh đạo đều nắm rõ nhóm của mình như lòng bàn tay.

Kết cấu tổ chức đơn giản, hiệu suất cao, chú trọng sáng tạo trong thiết kế và tư duy tri thức là những điều vô cùng đáng quý, bởi vì kết cấu tổ chức đơn giản lại tập trung cao độ như vậy có thể giúp phát huy hoàn toàn khả năng chiến đấu của “nhóm hạng A”. Tâm huyết của Jobs không uổng phí, thành tựu mà Apple có được là sự báo đáp lớn nhất dành cho ông.

## CHUYÊN TÂM, ĐỂ HIỆU QUẢ THỰC THI TỐT HƠN

*Nếu Apple muốn tiếp tục sinh tồn, chúng tôi nhất định phải bỏ đi nhiều hạng mục. Chúng tôi phải có tiêu điểm, làm việc đúng sở trường của chúng tôi.*

Steve Jobs

Sự chuyên tâm có vai trò quan trọng không gì sánh được. Rất nhiều việc sở dĩ có thể thành công chính là nhờ vào sự chuyên tâm. Apple cũng như vậy. Một điểm khác biệt rất lớn của Apple so với các đối thủ cạnh tranh: Apple chỉ nghiên cứu và sản xuất một vài sản phẩm, nhưng mỗi sản phẩm đều ở mức độ hoàn hảo nhất. Ví dụ dòng điện thoại của họ chỉ có mỗi

iPhone, máy tính bảng chỉ có mỗi iPad, nhưng mỗi sản phẩm ấy đều thực sự là tác phẩm nghệ thuật. Jobs thường nói: Người ta vẫn cho rằng “tập trung” nghĩa là nói “có” với một sự việc cần được chú trọng, nhưng thực ra “tập trung” không phải là nghĩa này, ý nghĩa của nó là cần phải nói “không” với 100 ý kiến khác.

Jobs đã dẫn dắt Apple làm như vậy, không chỉ để thể hiện sự đòi hỏi khắt khe đối với sản phẩm, mà còn là thể hiện trách nhiệm cao độ với đông đảo khách hàng Apple. Họ không muốn dùng những sản phẩm rác để lừa gạt người tiêu dùng.

Thông thường, mảng nghiệp vụ của doanh nghiệp càng nhỏ thì càng dễ quản lí, đơn giản thì sẽ rõ ràng, mỗi người đều có thể hiểu rõ công việc của mình, đồng thời cũng nhìn rõ mối quan hệ giữa thành tích của cá nhân với thành quả của doanh nghiệp, như vậy sẽ giảm được rất nhiều trở ngại không cần thiết khi thực thi, có lợi cho việc tập trung thu được thành quả.

Mảng nghiệp vụ càng ít thì có nghĩa là lĩnh vực phát triển của doanh nghiệp càng tập trung. Cùng với sự phát triển của kinh tế, mục tiêu của doanh nghiệp bắt đầu chuyển từ việc mở rộng quy mô một cách phiến diện sang quan tâm hơn tới việc bồi dưỡng khả năng cạnh tranh trọng tâm. Điều gì đã giúp những doanh nghiệp tài năng vẫn duy trì được ưu thế rõ rệt trong tình hình kinh tế suy thoái và sự cạnh tranh ngày càng khốc liệt? Câu trả lời chính là “chuyên tâm”.

Chuyên tâm thường sẽ khiến hiệu suất thực thi cao hơn. Tỷ lệ thành công của con báo săn mỗi một mình cao hơn cả đàn sư tử; một người bắn tên thành công bách phát bách trúng; bồ câu ở xa ngàn dặm sau khi bay đi cũng có thể quay về quê hương... Đó chính là sức mạnh của chuyên tâm. Tư tưởng tác chiến này cũng phù hợp với giới thương mại. Đối với doanh nghiệp, không nên phân tán tinh lực mà nên bỏ công sức quan tâm tới mục tiêu trọng tâm. Về điểm này, Apple đã làm rất tốt.

*iPhone là mẫu điện thoại duy nhất của Apple. So với sự đa dạng về chủng loại của các hãng điện thoại khác thì dường như nó thật cô độc. Nhưng*

*lượng tiêu thụ của nó lại là điều mà những chiếc điện thoại khác không với tới được, quả là “anh hùng cô độc”.*

*Mới ra mắt thị trường từ năm 2007, lượng tiêu thụ của iPhone đã đạt tới con số 1,38 triệu chiếc; năm 2008 là 11,62 triệu chiếc; năm 2009 đạt 20,73 triệu chiếc; năm 2010 đạt 46,6 triệu chiếc; ba quý đầu năm 2011 đạt 56 triệu chiếc. Lượng tiêu thụ hàng năm tăng rất cao.*

Thực ra, năm 1997 - khi Jobs quay lại Apple, sản phẩm của Apple có chủng loại phức tạp, đủ các loại sản phẩm từ máy in phun mực đến thiết bị kỹ thuật số hỗ trợ cá nhân Newton... tổng cộng hơn 40 loại. Trong tất cả các sản phẩm đó, rất ít sản phẩm chiếm vị trí chủ đạo trên thị trường. Là sản phẩm nòng cốt của Apple, chủng loại máy tính Apple càng hỗn loạn phức tạp. Máy tính chủ yếu do bốn series lớn tạo thành, hơn nữa mỗi serie lại có tới hơn mười loại. Trước tình hình này, Jobs đã mạnh tay tiến hành cải cách, thu nhỏ chủng loại sản phẩm. Ông nói: “Nếu Apple muốn tiếp tục sinh tồn, chúng tôi nhất định phải bỏ đi nhiều hạng mục. Chúng tôi phải có tiêu điểm, làm việc đúng sở trường của chúng tôi.” Những biện pháp này của Jobs đã tạo cơ sở cho chiến lược sản phẩm giá trị của Apple.

Sách lược chuyên tâm và tập trung của Jobs giúp Apple có được sức bật để tiến lên phía trước, tập trung tài nguyên và ưu thế, thu được thành công lớn. Qua đó có thể thấy, nếu doanh nghiệp quá ôm đồm thì sẽ không thể thu được thành tựu to lớn như kì vọng ban đầu. Một người quản lý giỏi phải xác định được mục tiêu trọng tâm trong tương lai của doanh nghiệp mình. Trong quá trình theo đuổi mục tiêu, cho dù các nhân tố như tài nguyên, kỹ năng, kinh nghiệm, cơ hội rất quan trọng, nhưng sự chuyên tâm vào mục tiêu còn quan trọng hơn. Đó là bởi vì sự chuyên tâm là con đường ngắn nhất để tới thành công. Chỉ có chuyên tâm thì doanh nghiệp mới có thể “cày sâu cuốc bẫm” trong lĩnh vực chuyên biệt của mình, từ đó vượt lên so với đối thủ và tiếp tục giành được thành công. Đó là bài học mà Jobs và Apple đã tặng cho chúng ta.



# XÂY DỰNG MỤC TIÊU TRƯỚC, SAU ĐÓ NGHIÊM KHẮC THỰC THI

*Apple giống như phòng làm việc của các nghệ sĩ, còn Jobs chính là người thầy đi đi lại lại kiểm tra tác phẩm và đưa ra đánh giá, chỉ có điều đánh giá của ông thường là phủ định. Lúc nào ông cũng thôi thúc mọi người, không ngừng nâng cao kì vọng đối với sản phẩm của mình. Vì thế họ thường làm được những việc mà bản thân họ vốn chưa bao giờ nghĩ mình có thể làm được.*

John Sculley - Cựu CEO của Apple

Apple ngày nay đang ở vị thế dẫn đầu – vị thế khiến bất kì công ty nào cũng phải ghen tị và mơ ước làm được những điều mà Apple đã làm, vì thế các công ty thi nhau bắt chước sản phẩm, thậm chí mô thức thương mại của Apple. Còn Apple - trước sự vây bám của các đối thủ - vẫn tiếp tục vững bước tiến lên phía trước, hết lần này đến lần khác làm thay đổi quan niệm truyền thống của người tiêu dùng về sản phẩm điện tử viễn thông.

Sở dĩ Apple có thể thu được thành tựu như vậy liên quan mật thiết với sự nghiêm khắc của Jobs. Như chúng ta đều biết, Jobs ngoài việc là một người cẩn thận tỉ mỉ, quan tâm tới từng chi tiết dù là nhỏ nhất một cách bướng bỉnh thì còn là một người theo chủ nghĩa hoàn mỹ vô cùng kén chọn, đôi khi những tiêu chuẩn thiết kế phi thực tế của ông khiến người ta phát điên. Mặc dù rất nhiều người cho rằng đó là bới lông tìm vết, nhưng cũng có không ít người cho rằng ông đang theo đuổi sự hoàn hảo tột cùng.

Trong ngành IT, rất nhiều phác thảo thiết kế sản phẩm vốn vô cùng ưu việt, nhưng kết quả trong quá trình chế tạo, sản phẩm dần dần “biến dạng” so với thiết kế ban đầu, rất nhiều công ty vì muốn giải quyết vấn đề nan giải này mà đã phải bỏ ra rất nhiều sức người sức của. Apple – dưới sự lãnh đạo của Jobs đã có giải pháp trước vấn đề này. Trước tiêu chuẩn chặt chẽ và nghiêm ngặt mà Jobs đề ra cho đội ngũ nghiên cứu, công cuộc chế tạo sản phẩm cần phải trải qua vô số lần chế tạo mô hình thực tế, sau đó sửa chữa,

hoàn thiện để cho ra nguyên mẫu sản phẩm tốt nhất. Trong quá trình này, sản phẩm sẽ không ngừng được truyền qua lại giữa nhà thiết kế, lập trình và quản lí. Đây không phải là một quá trình mang tính hình thức, trong quá trình chế tạo ấy, Jobs sẽ chủ trì rất nhiều cuộc thảo luận, nhằm truyền thụ tiêu chuẩn hoàn mỹ của ông tới các kĩ sư chế tạo sản phẩm. Điều đó có nghĩa là sản phẩm được thiết kế ra cần không ngừng sửa đổi hết lần này đến lần khác, dần dần được đơn giản hóa một cách tối ưu. Thậm chí có nhiều lúc, họ phải bắt đầu lại từ đầu hoặc vứt bỏ hoàn toàn. Chủ nghĩa hoàn mỹ khắc nghiệt của Jobs đã khiến đội ngũ và đối tác của ông hình thành nên tiêu chuẩn rất cao về sản phẩm. Họ sẽ làm đi làm lại hết lần này đến lần khác, đến tận khi hoàn toàn hài lòng mới thôi.

Trong suốt quá trình này, Jobs vô cùng chú trọng chi tiết, đề ra tiêu chuẩn cao gần như không tương đối với nhóm nghiên cứu. John Sculley đã từng đánh giá: “Apple giống như một phòng làm việc của các nghệ sĩ, còn Jobs chính là người thầy đi đi lại lại kiểm tra tác phẩm và đưa ra đánh giá, chỉ có điều đánh giá của ông thường là phủ định. Kĩ sư có thể gọi Jobs tới để ông xem mã hóa phần mềm mới nhất của mình. Jobs sẽ kiểm tra một hồi sau đó ném lại và nói: ‘Vẫn chưa được’. Lúc nào ông cũng thôi thúc mọi người, không ngừng nâng cao kì vọng đối với sản phẩm của mình. Vì thế họ thường làm được những việc mà bản thân họ vốn chưa bao giờ nghĩ mình có thể làm được. Có lúc Jobs rất cuốn hút, khích lệ nhân viên, khiến họ tin rằng mình đang tham gia vào một công việc vô cùng vĩ đại và xúc động vì điều đó. Tuy nhiên khi ông từ chối thành quả công việc của những nhân viên này, ông lại tỏ ra không chút nể mặt cho đến tận khi ông cho rằng những thành quả này có thể coi là hoàn mỹ, tốt đẹp, đáng đặt vào trong Mac”.

*Việc thiết kế Mac kéo dài ba năm, quãng thời gian dài làm việc vô cùng gian khổ, nhưng sản phẩm này đã không bị đánh gục trên thị trường mà liên tục trải qua hết lần sửa đổi này tới lần sửa đổi khác. Mỗi chi tiết của thiết kế (từ màu nâu nhạt của vỏ máy tới kí hiệu trên bàn phím) đều trải qua nhiều lần nghiên cứu vô cùng nghiêm khắc, tỉ mỉ, đến khi tất cả mọi mặt đều khiến người ta hài lòng mới thôi. Jobs vô cùng chú trọng từng chi tiết trong thiết*

kế máy tính, thậm chí cả khâu thiết kế đóng gói máy tính cũng không nằm ngoài mối quan tâm của ông.

Để giúp người tiêu dùng quen với chuột và các bộ phận khác của Mac, Jobs cho rằng nên để người mua tự tiến hành lắp đặt các bộ phận máy tính trong thùng hàng thành một bộ máy tính hoàn chỉnh. Thông qua việc lắp đặt máy tính, khách hàng sẽ hiểu các bộ phận của máy cũng như nguyên lí làm việc của máy tính. Jobs yêu cầu tất cả các bộ phận của Mac – máy chủ, màn hình hiển thị, bàn phím, chuột, dây điện, đĩa từ và hướng dẫn sử dụng - đều nên được đóng gói riêng. Vì thế, nhóm thiết kế đã thiết kế ra thùng hàng có thể tích nhỏ gọn nhất thời bấy giờ. Jobs chú trọng sự “thanh thoát” và “đẳng cấp”, đồng thời quan niệm về quy cách đóng gói sản phẩm của ông đã giúp thúc đẩy sự phát triển của “trình tự tháo dỡ” mà hiện nay đã rất thông dụng trong lĩnh vực điện tử. Ngày nay, từ hãng Dell tới các nhà chế tạo máy tính khác đều áp dụng cách làm này để giúp khách hàng làm quen với sản phẩm.

Tiêu chuẩn cao mà Jobs đặt ra với nhóm nghiên cứu chế tạo cũng được thể hiện trong sản phẩm iPod. Không lâu sau khi iPod ra mắt thị trường, Jobs phát hiện ra rằng, khi cắm và rút tai nghe iPod ra thì trong tai nghe không phát ra tiếng động nào nhằm mục đích cảnh báo. Điều đó khiến Jobs cảm thấy rất thất vọng. Sau đó, Jobs đã yêu cầu kĩ sư tiến hành cải tiến thêm một bước với tất cả thiết bị, thiết kế cho chúng lỗ cắm mới có thể sinh ra tiếng động cảnh báo mỗi khi tai nghe được kết nối hoặc ngắt kết nối với thiết bị.

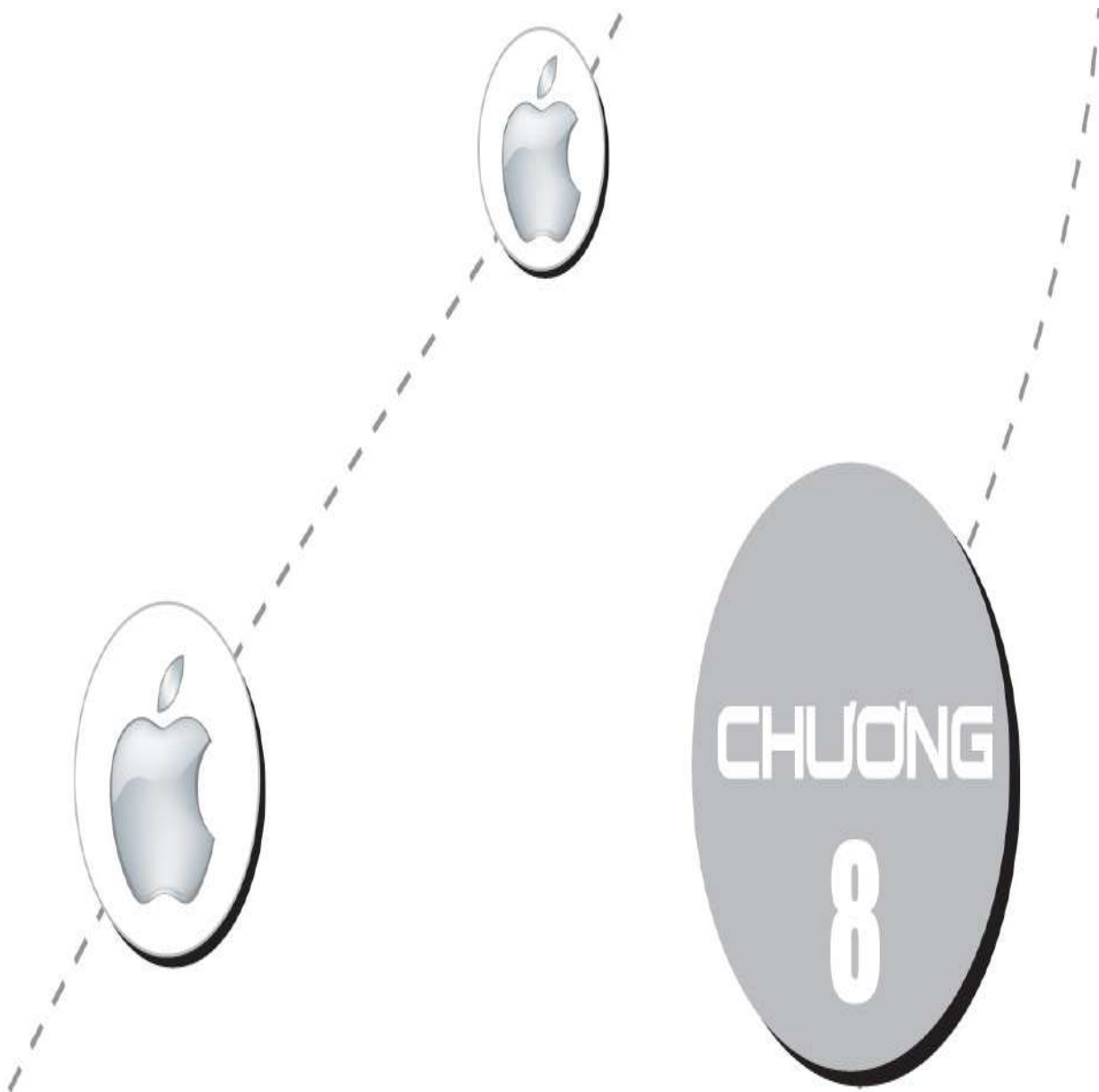
Việc chú trọng chi tiết này nhìn qua thì dường như có vẻ vụn vặt, nhưng qua đó có thể phản ánh rất rõ yêu cầu cao của Jobs đối với đội ngũ của mình, như những gì ông đã nói khi trả lời phỏng vấn tạp chí *Time* (Mỹ): “Tất cả các hãng đều có thể làm ra mô hình gần như hoàn mỹ, nhưng rất ít hãng có thể làm ra sản phẩm thực sự chất lượng, bởi vì trong quá trình chế tạo sản phẩm, bộ phận kĩ thuật, thiết kế sẽ lấy lí do ‘không làm được’ để tiết kiệm công sức. Lúc ấy cần một nhà lãnh đạo cứng rắn biến không thể thành có thể.”

Jobs đề ra tiêu chuẩn cao cho nhóm nghiên cứu thiết kế, vì thế có lúc thậm chí sẽ làm chậm thời gian ra mắt sản phẩm. Thậm chí nếu quả thực các kỹ sư không thể đạt được yêu cầu của ông, ông còn muốn xóa bỏ thành quả mà nhóm của mình đã phấn đấu nhiều năm. Tinh thần không thỏa hiệp của Jobs đã giúp đảm bảo cho sản phẩm của Apple tuyệt đối không ra mắt thị trường một cách vội vàng trước khi nó thực sự hoàn thiện.

Một quản lý cấp cao đã từng làm việc ở bộ phận kỹ thuật của Apple cho rằng, mấu chốt của việc mọi thiết kế của Apple đều thành công nằm ở việc Jobs đã đưa tinh thần tập trung cao độ và kỉ luật vào trong đội ngũ. Jobs có yêu cầu rõ ràng đối với sản phẩm cuối cùng, cho dù kiến nghị mới có triển vọng đến đâu, cho dù đội ngũ có than phiền thế nào thì cũng không được phép có bất kì sai sót nào.

Cho dù những sản phẩm mà Jobs không tham gia nhiều cũng sẽ được nâng cao tiêu chuẩn nhờ khâu kiểm tra cuối cùng của ông. Vì thế, với yêu cầu của Jobs, một mặt nhân viên nghiên cứu chế tạo cảm thấy Jobs khiến người ta căm ghét, nhụt chí, không thể chịu đựng được, nhưng mặt khác lại tự động, thậm chí vui vẻ đáp lại lời yêu cầu của ông, cố gắng làm ra sản phẩm hoàn mĩ nhất.

Một mặt là chủ nghĩa hoàn mĩ gần như cố chấp của Jobs, mặt khác là giá trị vốn hóa thị trường và doanh thu không ngừng tăng lên của Apple đã chứng minh rằng tiêu chuẩn cao và yêu cầu nghiêm khắc của Jobs đã mang lại sự báo đáp xứng đáng cho Apple. Hiện nay, sản phẩm Apple đã trở thành một biểu tượng cho chất lượng và đẳng cấp cao trong lòng người tiêu dùng, đó chính là mục tiêu mà Jobs muốn đạt được.



## TẠO RA SỰ CẠNH TRANH: Chiến tranh không có khói thuốc súng không phải là chiến tranh

Người làm nên đại nghiệp chắc chắn sẽ có kẻ địch. Trên con đường Jobs dẫn dắt Apple đi tới thành công, trong từng giai đoạn phát triển đều không

thiếu bóng dáng của “kẻ địch”. Càng là đối thủ cạnh tranh lớn mạnh, càng có thể khơi dậy ý chí chiến đấu của Jobs. Chỉ cần có người cướp sân khấu của Apple thì nhất định sẽ bị liệt vào danh sách kẻ thù của Apple. IBM, Microsoft, HP, Dell, Google, Nokia, Samsung... rất nhiều nhà chế tạo thiết bị điện tử đều đã từng là kẻ địch của Apple, hoặc đang thách thức Apple. Tuy nhiên, Apple không hề e sợ.

## CẠNH TRANH VỚI APPLE VÌ SAO LẠI KHÓ NHƯ VẬY?

*Cho dù trong tình huống nào, chúng tôi cũng sẽ tiếp tục đánh bại đối thủ cạnh tranh.*

Steve Jobs

Giá trị vốn hóa thị trường là một trong những tiêu chuẩn đánh giá một công ty hoạt động tốt hay không tốt. Tính đến ngày 26 tháng 8 năm 2011, với giá trị vốn hóa thị trường 355,61 tỉ USD, Apple đã vượt qua công ty dầu khí Exxon Mobil để trở thành công ty có giá trị vốn hóa thị trường cao nhất toàn cầu, gần bằng tổng giá trị vốn hóa thị trường của ba gã khổng lồ trong ngành IT truyền thống là Microsoft, HP và Dell. Ngoài ra, số liệu mà Apple công bố cho thấy, iTunes Store có chi phí hoạt động hàng năm là 1,3 tỉ USD. Lượng tiêu thụ của laptop MacBook Air trong quý IV năm 2011 khiến doanh số của các sản phẩm cùng ngành trong cùng kì giảm xuống 10%.

Có thể thấy, ngành hàng điện tử viễn thông là một trong những ngành cạnh tranh khốc liệt nhất, có không ít công ty muốn cạnh tranh với Apple, trong đó có một số hãng như IBM, Microsoft đều là những “ông lớn” trong ngành, thế nhưng chỉ có rất ít hãng có thể đối mặt với Apple. Vì sao việc cạnh tranh với Apple lại khó đến vậy? Đó là vì kết cấu của họ không giống Apple.

Nhìn bề ngoài, Apple dường như chỉ là một doanh nghiệp, nhưng trên thực tế đó là tổ hợp của bốn thành phần: Công ty phần cứng, công ty phần mềm, công ty dịch vụ và công ty bán lẻ. Đa số doanh nghiệp trong ngành IT đều chỉ có một, hai yếu tố trong số đó, chỉ có Apple có đầy đủ cả bốn thành phần này, hơn nữa họ lại biết cách điều phối sao cho hoạt động của cả hãng hài hòa, không xung đột lẫn nhau.

Apple kiểm soát tất cả các khâu chủ chốt trong dây chuyền chế tạo và tiêu thụ sản phẩm: Apple (hoặc OME) sản xuất phần cứng, có phần mềm riêng tích hợp cho phần cứng, đồng thời có dịch vụ mạng (iTunes, Appstore và iCloud), cuối cùng thông qua hệ thống cửa hàng bán lẻ của mình để kiểm soát tiêu thụ.

So với Apple, đa số các nhà sản xuất laptop, smartphone và máy tính bảng cùng ngành không thể nắm được từng chi tiết như Apple đã và đang làm. Họ hoặc là chế tạo phần cứng (Dell, IBM, Nokia và Samsung), hoặc là mang phần mềm của người khác lắp vào (Windows và Android), cũng có khi họ tập trung vào dịch vụ bên thứ ba (Google và dịch vụ khác), hay cũng có thể thông qua chuỗi cửa hàng của người khác để tiêu thụ (ví dụ như các chuỗi cửa hàng chuyên bán lẻ ngành hàng điện máy).

Rõ ràng là những doanh nghiệp chỉ kiểm soát được một, hai khâu trong bốn khâu kể trên sẽ yếu thế hơn nhiều so với Apple. Cho dù họ có thể chế tạo ra phần cứng giống, thậm chí chất lượng tốt hơn, nhưng họ lại không thể chủ động kiểm soát được hệ điều hành và dịch vụ mạng liên quan với nó; cho dù họ có thể cung cấp khâu tiêu thụ và dịch vụ sau mua hàng một cách hoàn hảo, nhưng họ lại không thể đồng thời cung cấp thiết bị phần mềm và phần cứng. Như vậy, những doanh nghiệp này dĩ nhiên rất khó chủ động kiểm soát được toàn bộ thị trường, vì thế sẽ khó lòng đuổi kịp được Apple.

Dĩ nhiên cũng có ngoại lệ, HP chính là một trong số đó. HP đã mua lại công ty Web OS, vì thế họ có thể sản xuất phần cứng và phần mềm hệ điều hành, từ đó có được quyền kiểm soát lớn hơn và chủ động hơn trong trải nghiệm khách hàng.



Mặc dù vậy, Apple vẫn có ưu thế cạnh tranh rất lớn, đó là vì tiềm năng sáng tạo đến khó tin của Jobs và tinh thần chung của Apple, hai nhân tố này không thể coi nhẹ trong tất cả các lĩnh vực mà Apple tham gia cạnh tranh. Các đối thủ sau một quá trình cạnh tranh, đa phần đều phải ngả mũ trước sức hút của Jobs và Apple, đồng thời phải đánh giá lại năng lực cạnh tranh của mình.

Ngày 5 tháng 10 năm 2011, S.Jobs qua đời. Sự ra đi của ông tuy là một tổn thất lớn cho Apple và giới IT, nhưng đồng thời sự tổn thất này có lẽ sẽ mang tới một cơ hội đối với các đối thủ cạnh tranh của Apple, bởi vì trong thời đại công nghệ thông tin phát triển mạnh mẽ như ngày nay, bất kỳ một biến động nhỏ nào cũng có thể mang lại những thay đổi lớn lao đối với tương lai của doanh nghiệp.

Các đối thủ cạnh tranh của Apple nhân cơ hội Jobs ra đi để củng cố thực lực và tung ra hàng loạt sản phẩm mới, còn Apple chắc chắn cũng không bó tay chịu trôi, Jobs không chỉ để lại sản phẩm iPhone 5 mà còn nâng cấp iPad 3 và ứng dụng xem truyền hình trực tuyến iTV.

Sự ra đi của Jobs khiến công chúng có phần lo lắng cho tương lai của Apple, đồng thời cũng để lại nhiều không gian cạnh tranh hơn cho các đối thủ. Nhưng chắc chắn các đối thủ cạnh tranh của Apple muốn lật ngược thế cờ nhân sự kiện này là điều không hề dễ dàng chút nào, bởi bản thân việc cạnh tranh với Apple đã rất khó khăn, huống hồ trước khi ra đi, Jobs đã để lại di sản cho Apple là những “tuyệt chiêu” để đứng vững trên thương trường.

## SONY THOÁI VỊ, APPLE ĐĂNG QUANG

*Nếu lúc đầu áp dụng kỹ thuật mở, tôi cho rằng chúng tôi sẽ chiến thắng Apple trên thị trường âm nhạc, đáng tiếc là chúng tôi đã không làm như vậy.*

Howard Stringer - CEO của hãng Sony

Đó là một sự thay thế của thời đại. Ngày 22 tháng 10 năm 2010, hãng Sony tuyên bố ngừng sản xuất sản phẩm máy nghe nhạc Walkman. Tuyên bố này tuyên cáo vương triều máy nghe nhạc đã từng một thời huy hoàng nay hoàn toàn sụp đổ. Trước sự cạnh tranh mạnh mẽ của iPod, cuối cùng dòng máy nghe nhạc nay đã lạc hậu với thời đại - Walkman kết thúc sứ mệnh lịch sử của mình, bước xuống khỏi vũ đài. Trong bảng xếp hạng top 500 thương hiệu toàn cầu năm 2010, hãng Sony đứng thứ 52, nhưng tới năm 2011 thì vị trí của hãng này rớt xuống thứ 62, và có một sự đối lập rõ ràng khi Apple chính thức vượt qua Google để vươn lên đứng đầu bảng.

*Tiền thân của hãng Sony là Tokyo Tsushin Kogyo K.K, thành lập tháng 5 năm 1946, do Akio Morita và Masaru Ibuka đồng sáng lập, hãng này có thể coi là “ông lớn” trong ngành hàng điện tử viễn thông giai đoạn thập niên 90 của thế kỉ 20, sản phẩm thành công nhất của hãng là máy nghe nhạc di động Walkman.*

*Vốn nguyên mẫu của Walkman chỉ là một công cụ để Masaru Ibuka - một trong những người sáng lập hãng Sony có thể nghe nhạc cổ điển trên máy bay, nhưng người đồng sáng lập là Akio Morita lại cho rằng nó có tất cả các yếu tố để trở thành một sản phẩm thịnh hành. Ban đầu trong nội bộ hãng Sony, máy nghe nhạc được gọi đùa là “đồ chơi của chủ tịch Akio Morita”, nhưng Akio Morita kiên trì mở rộng ra thị trường, sự kiên trì này đã được đền đáp xứng đáng khi dần dần, chiếc máy nghe nhạc này có mặt trong từng gia đình, từ Tokyo (Nhật Bản) tới NewYork (Mỹ), đều có người đeo tai nghe và lắc lư theo nhạc phát ra từ Walkman.*

*Hãng Sony đã vươn lên dẫn đầu trong cuộc cách mạng máy nghe nhạc thế kỉ 20. Bắt đầu từ băng từ, tới nhạc CD thịnh hành toàn cầu, logo SONY độc đáo đâu đâu cũng có mặt.*

Từ sau khi ra mắt Walkman cho băng từ vào năm 1979, hãng Sony liên tục đưa ra hàng loạt sản phẩm máy nghe nhạc phù hợp với những đối tượng người tiêu dùng khác nhau, mức độ chiếm lĩnh thị trường không hãng nào có thể sánh được. Nhưng cùng với sự không ngừng tiến bộ của khoa học kĩ

thuật điện tử hiện đại, kỹ thuật CD, MD, MP3 lần lượt ra mắt, mức độ chiếm lĩnh của hãng Sony trên thị trường máy nghe nhạc tuy có phần thu hẹp lại nhưng vẫn chiếm lĩnh thị phần lớn khi ấy. Tình hình này kéo dài cho tới tháng 11 năm 2001 - khi Apple ra mắt iPod.

iPod vừa ra đời liền nhận được sự quan tâm nhiệt liệt của đông đảo người tiêu dùng. Do cài đặt đĩa cứng thể tích rất nhỏ nhưng dung lượng khá lớn để thay thế thẻ lưu trữ, đồng thời có giao diện xinh xắn, sành điệu nên iPod của Apple đã làm nên sự huy hoàng trên thị trường máy nghe nhạc giống như Walkman của hãng Sony những năm 80 thế kỉ 20 đã từng làm được. Lượng tiêu thụ Walkman khi ấy đạt tới con số đáng kinh ngạc là 250 triệu chiếc, cũng tức là gần như cứ 30 người trên thế giới thì có một người sở hữu Walkman. Để đạt được lượng tiêu thụ này, hãng Sony đã phải nỗ lực suốt 30 năm. Nhưng tốc độ mà iPod đạt được con số này rất nhanh: Đến năm 2006, tức là chỉ trong thời gian 5 năm rưỡi, Apple đã đạt được lượng tiêu thụ iPod vượt qua con số 100 triệu chiếc, tiếp đó năm 2009 cán mốc 200 triệu chiếc, và đến tháng 10 năm 2011 thì con số này lên đến 300 triệu chiếc, khiến cả thế giới phải kinh ngạc. Apple đã lập được kì tích này chỉ trong 10 năm ngắn ngủi.

*Ngày 23 tháng 10 năm 2001, Jobs mang theo iPod xuất hiện trong buổi ra mắt sản phẩm của Apple, sau đó tình hình thị trường máy nghe nhạc lập tức xảy ra nhiều biến đổi mạnh mẽ, cái tên Apple trở nên nổi tiếng hơn bao giờ hết, còn sản phẩm của Apple dần dần có được lượng khách hàng đáng mơ ước.*

*Do sự thất bại của sản phẩm máy nghe nhạc nên hãng Sony quyết định thay CEO, ủy nhiệm Howard Stringer – một người Anh đảm nhận vị trí CEO của hãng Sony, vẫn không ngừng ra mắt sản phẩm mới Walkman, hòng giành lại vinh quang từ tay iPod. Nhưng sự thực đã chứng minh rằng, thay vì Sony đang hạ gục Apple, thực chất là họ lại đang đi theo vết chân của iPod.*

Năm 2003, Apple đưa ra một thứ hoàn toàn mới đối với thị trường, đó là iTunes, mở ra kỉ nguyên mới trong việc thu phí download nhạc, đưa “xúc tu” của Apple vào lĩnh vực sản phẩm ghi âm và ghi hình như phát thanh, truyền hình, điện ảnh, game, trở thành kênh trực tuyến tổng hợp lớn nhất toàn cầu. Tính đến ngày 6 tháng 10 năm 2011, tổng lượng download nhạc trên iTunes đã vượt qua con số 16 tỉ bài, thành công rực rỡ này đã xác lập vị trí bá chủ của iPod trên thị trường máy nghe nhạc MP3.

Trong lĩnh vực linh kiện, sản phẩm Apple càng vượt xa sản phẩm Sony. Áp dụng quan điểm thiết kế đề cao sự đơn giản và màu sắc chủ đạo cho sản phẩm là màu trắng, các sản phẩm của Apple không những gọi ra tưởng tượng phong phú cho người tiêu dùng mà còn thu hút được rất nhiều nhà sản xuất đối tác tham gia thiết kế linh kiện cho Apple. iPod Your Car khiến những người có xe yêu mến; trong khi ngược lại, các thiết kế và linh kiện của sản phẩm Sony đều không phong phú như của Apple, có lẽ đây cũng là một yếu tố quan trọng giúp Apple chiến thắng được Sony – đối thủ lớn đã từng là anh cả trong ngành.

Michael Moritz - đối tác của Sequoia Capital đã đánh giá về sự biến đổi vị trí giữa Sony và Apple như sau: “Năm 1984, nếu để người tiêu dùng dự đoán xem Sony hay Apple sẽ trở nên quan trọng hơn trong cuộc sống của họ, tôi đánh cược đa số người sẽ chọn Sony. Đến hôm nay, như mọi người đã biết, thời đại của personal stereo (đài cát-sét nhỏ để nghe nhạc) đã trở thành quá khứ.”

Apple có thể đạt được thành tích như vậy không phải là chuyện một sớm một chiều, nhưng việc Sony bị Apple đánh bại cũng đã sớm có dấu hiệu báo trước. Quả thực, hãng Sony đã từng mang tới cho chúng ta rất nhiều sản phẩm xuất sắc, từng là một trong những nhà chế tạo sản phẩm điện tử lớn mạnh nhất Nhật Bản. Nhưng hiện nay, sản phẩm của Sony trong mắt người tiêu dùng là tượng trưng của sự lạc hậu. Các sản phẩm trong lĩnh vực laptop, tivi màn hình phẳng và máy quay kĩ thuật số gần như không có ưu điểm gì nổi trội, không có sản phẩm “đỉnh”, dòng điện thoại Sony Ericsson hiện nay cũng có rất ít khách hàng.

iPod của Apple và Walkman của hãng Sony có khá nhiều điểm giống nhau: Chúng đều chen chân được vào hàng ngũ sản phẩm thành công nhất, kiếm nhiều tiền nhất và sáng tạo nhất trong lịch sử sản phẩm điện tử, chúng đều là tập hợp của nhiều bản quyền phát minh sáng chế của các công ty khác... Điểm khác biệt lớn nhất giữa hai sản phẩm này ở chỗ: một thứ đã trở nên lỗi thời, mất đi động lực vươn lên, chìm vào quá khứ; còn một thứ vẫn đang không ngừng đổi mới, tiếp tục chiếm lĩnh thị trường. Đây cũng chính là sự khác biệt lớn nhất giữa hai “ông lớn” này.

Một doanh nghiệp đã từng ở vị trí tiên phong như hãng Sony đã dần dần đánh mất khả năng sáng tạo và sự quan sát nhạy bén với thị trường như thế nào? Hãng Sony và Apple vì sao kẻ xuống người lên, vì sao sản phẩm Apple vươn lên còn sản phẩm Sony suy yếu?

Thành công của Apple nằm ở chỗ họ đã cố gắng hết sức để loại bỏ tất cả những nhân tố cản trở, nhằm tạo ra phương thức truyền tải âm thanh, hình ảnh và lưu trữ âm nhạc hoàn toàn mới trong thời đại cuộc sống số hóa. Ngược lại, hãng Sony có công ty đĩa hát, công ty điện ảnh, do quá nhấn mạnh bảo vệ sở hữu trí tuệ và xác lập quy chuẩn kỹ thuật của riêng mình, bao bọc mình trong vỏ ngoài khép kín nên họ đã giậm chân tại chỗ từ lúc nào không biết, dần dần trở nên tụt hậu, không theo kịp bước tiến của thời đại. Chẳng trách CEO của Sony là Howard Stringer phải thốt lên: “Nếu lúc đầu áp dụng kỹ thuật mở, tôi cho rằng chúng tôi sẽ chiến thắng Apple trên thị trường âm nhạc, đáng tiếc là chúng tôi đã không làm như vậy”.

Thiếu chiến lược tổng thể trong thời đại công nghệ thông tin, có trong tay rất nhiều kỹ thuật đỉnh cao và sản phẩm ưu việt nhưng không thể tổ hợp thành một sản phẩm đỉnh cao - đó là căn bệnh chung của ngành công nghiệp điện tử Nhật Bản. Không chỉ Sony mà các hãng nổi tiếng khác của Nhật như Panasonic, Hitachi, Toshiba, NEC, Fujitsu... cũng đang khổ sở vùng vẫy trong thời đại mới.

## VƯỚNG MẮC ÂN OÁN VỚI IBM “BIG BLUE”

*Chúng tôi không muốn IBM chiếm vị trí chủ đạo trong ngành, rất nhiều người đã cho rằng không sáp nhập vào IBM, không chịu nép dưới chiếc ô bảo vệ của IBM là điên rồ. Sở dĩ chúng tôi dám làm như vậy, là bởi vì cuối cùng chúng tôi sẽ chứng minh được rằng làm vậy là đúng đắn, IBM cuối cùng cũng phải thu lại “chiếc ô” của họ.*

Steve Jobs

Ân oán giữa Apple với IBM có thể nói bắt đầu từ năm 1981. Trước đó, một dòng máy tính của IBM có tên là Big Blue chiếm lĩnh thị trường máy tính thương mại trong suốt một thời gian dài. Bắt đầu từ giữa những năm 40 của thế kỉ 20, trong thời gian mười mấy năm sau khi máy tính ra đời, máy tính lớn là loại máy “thần bí” do IBM thao túng. Sự thành công bất ngờ của chiếc máy tính cá nhân Apple II mà Apple ra mắt lần đầu tiên năm 1976 khiến IBM nhìn thấy tiềm năng to lớn của thị trường máy tính cá nhân. Vì vậy mùa hè năm 1981, IBM cho ra mắt dòng máy tính cá nhân có giá bán 1.565 USD, đồng thời dùng thương hiệu đã có uy tín lớn trên thị trường để thúc đẩy thị trường máy tính cá nhân nhanh chóng phát triển. Serie máy tính Apple II của Apple sau vài năm bán chạy thì lượng tiêu thụ bắt đầu dần dần giảm xuống, còn máy tính mà IBM ra mắt lại nhận được sự quan tâm của ngày càng nhiều của người tiêu dùng Mỹ, doanh số bán hàng nhanh chóng tăng lên.

Năm 1982, trên cơ sở Apple II, Apple ra mắt Apple III, hi vọng lấy lại thị phần ngày càng nhỏ lại trước sự công kích to lớn của IBM. Tuy nhiên, Apple III đã được thị trường chứng minh là một thất bại hoàn toàn, bởi vì nó chỉ là máy tính 8-bit, còn lúc ấy IBM đã đưa ra máy tính 16-bit, tức là về tốc độ tính toán và mức độ thuận tiện của bộ nhớ đã vượt trội so với máy tính Apple. Theo kết quả điều tra thị trường năm ấy, Apple chỉ có được 19% thị phần, trong khi IBM là 36%, thay thế vị trí đứng đầu về lượng tiêu thụ của máy tính Apple. Không nản chí, Apple bắt tay vào chế tạo một loại máy tính mới hòng giành lại vị thế bá chủ. Jobs cho rằng, mẫu máy tính này có thể giúp họ vượt qua IBM, đây chính là máy tính Macintosh (gọi tắt là Mac) được Jobs gọi là “sản phẩm chủ chốt thứ ba”.

Máy tính Macintosh được mệnh danh là máy tính cá nhân có giao diện người dùng đồ họa đầu tiên trên thế giới, hơn nữa sử dụng chuột cho máy tính cá nhân một cách sáng tạo. Khi ấy, gần như tất cả máy tính trên thị trường đều sử dụng hệ điều hành MS-DOS. Đây là hệ điều hành sử dụng giao diện dòng lệnh do IBM nghiên cứu và phát triển, người sử dụng phải ghi nhớ tất cả các mệnh lệnh thì mới có thể vận hành trình tự một cách trôi chảy. Rõ ràng là hệ điều hành MS-DOS đề ra yêu cầu kỹ thuật quá cao đối với khách hàng thông thường. Trong khi đó, sự xuất hiện của máy tính Macintosh đã đánh dấu sự kết thúc thời đại thống trị của hệ điều hành MS-DOS. Ngoài sự khác biệt về hệ điều hành, máy tính Macintosh cũng có ưu thế mà MS-DOS không thể sánh được về dung lượng bộ nhớ. Trong bộ nhớ sử dụng thực tế, hệ điều hành MS-DOS giới hạn là 640K, còn Macintosh lại không có bất kỳ giới hạn gì. Giao diện của máy tính Macintosh là hình ảnh, do hàng loạt icon nhỏ trước nay chưa từng thấy tạo thành, còn màn hình khởi động có biểu tượng là một mặt cười. Nếu muốn xóa một file nào đó trên máy tính Macintosh thì chỉ cần kéo file đó vào vị trí thùng rác, vô cùng thuận tiện. Nếu máy tính Macintosh phát sinh trục trặc thì tất cả màn hình sẽ đứng im giống như dừng hình ảnh trên phim vậy, đây thực sự là giao diện rất mới mẻ và thông minh. Chính những ý tưởng độc đáo trên rất nhiều chi tiết đã khiến Jobs rất tự tin vào Macintosh, thậm chí ông còn đưa ra tuyên bố: “IBM chỉ đi theo Apple, luôn hưởng ứng và đi theo từng hành động của Apple, vũ khí duy nhất ngăn IBM độc chiếm thị trường này chính là Macintosh”.

Ngày 24 tháng 1 năm 1984, máy tính Macintosh vừa ra mắt đã gây chấn động toàn thế giới. Giá của nó là 2.500 USD, trong hai tháng ngắn ngủi Apple đã bán được 50.000 chiếc, vượt qua lượng tiêu thụ của máy tính IBM cùng kì. Nhóm cướp biển lại một lần nữa thành công. Trong buổi tiệc chúc mừng, Jobs trưng bày một chiếc máy tính Macintosh được thiết kế đặc biệt, trên màn hình máy tính hiện lên dòng chữ lớn Macintosh, đây là chiếc máy tính cá nhân lần đầu tiên có font chữ đẹp. Điều càng khiến người ta ngạc nhiên hơn là, chiếc máy tính Macintosh này còn phát ra âm thanh: “Tất cả



đều nhờ vào công lao của cha tôi, Steve Jobs”. Cảnh tượng này đã tác động mạnh mẽ tới cảm xúc của những người có mặt khi ấy.

Ngành IT luôn cạnh tranh khốc liệt, đúng lúc Jobs cho rằng Apple có thể dựa vào máy tính Macintosh để đánh bại hoàn toàn Big Blue thì hãng IBM ra mắt máy tính cá nhân IBM PC XT mẫu cải tiến. Mẫu máy tính cá nhân này không những có thể cài đặt phần mềm trước đây mà còn cài đặt được ổ đĩa cứng, điểm đột phá này đã khắc phục được hạn chế về dung lượng lưu trữ của ổ đĩa mềm truyền thống. Cùng năm ra mắt máy tính cá nhân IBM PC XT, tỉ lệ chiếm lĩnh thị trường của máy tính cá nhân IBM đã vượt quá 76%, một lần nữa đánh bại hoài bão của Jobs và Apple của ông. Cũng chính thất bại lần này đã dẫn tới việc Jobs rời khỏi Apple.

Bây giờ nhìn lại, Apple bị IBM đuổi kịp và vươn lên là do mấy nguyên nhân dưới đây:

1. Trước đó IBM đã là gã khổng lồ trong ngành, thậm chí trên thị trường năm ấy còn lưu truyền một cách nói: không ai phạm lỗi vì mua máy tính của IBM.

2. Apple cải tiến Apple III không triệt để, đồng thời tham lam quá nhiều hạng mục, dẫn tới sự phân tán sức người sức của.

3. Mục tiêu của Apple vượt quá khả năng của họ, máy tính Macintosh tuy có giao diện đồ họa người dùng, nhưng Apple lại không thiết kế bất kì ứng dụng phần mềm nào cho nó. Người tiêu dùng dĩ nhiên sẽ muốn lựa chọn máy tính cá nhân IBM, mặc dù không mới nhưng lại có rất nhiều phần mềm tích hợp sẵn, chứ không muốn lựa chọn Macintosh kĩ thuật cao cấp hơn, đẹp hơn nhưng ứng dụng nghèo nàn.

4. Jobs chưa bao giờ thất bại, vì vậy việc có được thành công quá sớm, tính cách quá kiêu ngạo và tầng lớp quản lí lục đục dẫn tới kỉ luật lỏng lẻo, nhân viên không tuân thủ kỉ luật.

Sau nhiều năm sóng gió, cuối cùng đến năm 1997, S.Jobs quay lại điều hành Apple. Nhưng Apple lúc này đã không còn được như xưa, không còn

là đối thủ của IBM. Jobs cũng đã trở nên thực tế hơn, ông muốn hướng Apple chuyển sang lĩnh vực xử lý âm nhạc cá nhân, bắt đầu nghiên cứu phát triển iPod để tránh đụng độ trực tiếp với IBM trong lĩnh vực máy tính cá nhân, thậm chí hóa thù thành bạn với IBM, trở thành đối tác quan trọng của IBM, chúng ta có thể thấy được điều đó qua việc rất nhiều sản phẩm của Apple bắt đầu lựa chọn bộ vi xử lý 64-bit.

Có hợp tác dĩ nhiên sẽ có va chạm, trong quá trình hai hãng này hợp tác với nhau đã có không ít lần tranh cãi, Apple công khai phê bình những vấn đề còn tồn tại của IBM trong việc cung cấp hàng, còn IBM thì thanh minh rằng vấn đề đã được giải quyết. Apple yêu cầu IBM cung cấp bộ vi xử lý Power PC với nhiều chủng loại hơn, nhưng IBM thì lo lắng rằng sản lượng mỗi loại quá thấp sẽ dẫn tới sự suy giảm lợi nhuận. Tất cả những điều ấy đều dẫn tới quan hệ giữa hai bên trở nên ngày càng căng thẳng.

Mối quan hệ căng thẳng giữa Apple với IBM liên tục kéo dài tới ngày 1 tháng 5 năm 2005 - ngày mà tập đoàn Lenovo của Trung Quốc tuyên bố mua lại nghiệp vụ máy tính cá nhân toàn cầu của IBM, IBM sau đó chuyển hướng sang cung cấp phương án giải quyết IT tổng thể End to End và thu mua dịch vụ doanh nghiệp. Ngày 6 tháng 6 cùng năm, Apple tuyên bố sử dụng bộ vi xử lý Intel trong máy tính Mac, từ bỏ Power PC, kết thúc quan hệ hợp tác lâu dài với IBM, chuyển sang bắt tay với Intel. Tháng 6 năm 2006, Apple bắt đầu bán máy tính Mac sử dụng bộ vi xử lý Intel, tới cuối năm 2007, tất cả sản phẩm máy tính Apple đều chuyển sang bộ vi xử lý Intel, từ đó không còn “dây dưa” với IBM nữa.

Trong thế giới của Apple, kẻ địch hôm nay có lẽ chính là bạn của ngày mai, bạn của ngày hôm nay ngày mai có thể sẽ không còn quan hệ gì. IBM chính là ví dụ điển hình nhất. Big Blue của IBM là kẻ thù đầu tiên của Apple, sau nhiều năm đọ sức, quan hệ giữa hai bên bắt đầu được cải thiện, thậm chí chuyển thù thành bạn. Sau một thời gian giúp đỡ lẫn nhau tương đối dài, vì sự biến đổi lợi ích, Apple lại phân chia ranh giới với IBM, chuyển sang “nắm tay” người khác. Có lẽ sự chuyển biến tư duy linh hoạt này chính là bí mật thực sự đằng sau sự trỗi dậy của Apple.

# CUỘC CHIẾN THƯƠNG MẠI GIỮA APPLE VÀ MICROSOFT

*Mục tiêu mấy năm sau đó của tôi chính là duy trì ưu thế dẫn đầu trước Microsoft, cho đến tận khi môi trường mạng phổ cập tới mức Microsoft không thể lung đoạn được nữa.*

Steve Jobs

Trong ngành IT, có hai doanh nghiệp từ trước tới nay luôn được người ta hào hứng nhắc tới: Trong mắt mọi người họ là đối thủ, nhưng có họa có phúc lại luôn dựa vào nhau; họ đều đã từng vượt qua đối phương trong vài lĩnh vực, nhưng sau một thời gian lại bị đối phương vượt qua; họ đều có người sáng lập và lãnh tụ tinh thần vĩ đại, đều trở thành doanh nghiệp đứng đầu giá trị vốn hóa thị trường trong các doanh nghiệp khoa học kỹ thuật toàn cầu; họ là “oan gia ngõ hẹp” trong ngành IT... Tên của hai doanh nghiệp đình đám này là Microsoft và Apple, và tên của hai nhân vật “thủ lĩnh” không thể không nhắc đến là Bill Gates và Steve Jobs. Dĩ nhiên là giữa hai người không có quá nhiều thù hận, thậm chí họ còn từng là bạn bè thân thiết một thời. Nhưng như thế không có nghĩa là họ để quan hệ cá nhân ảnh hưởng tới sự cạnh tranh thương mại của hai hãng. Trong 20 năm qua, họ chẳng khác nào những đối thủ luôn đấu tranh không ngừng nghỉ trên chiến trường. Tuy nhiên, có lúc, rõ ràng trước đó họ vẫn còn tranh đấu với nhau kịch liệt, nhưng lúc sau đã lại nắm tay cùng chống lại kẻ thù chung. Có khá nhiều câu chuyện thú vị về mối quan hệ giữa hai “thủ lĩnh” trong ngành IT này.

Trong giai đoạn những năm 80 của thế kỉ 20, Microsoft dùng phần mềm hệ điều hành BASIC của mình kết thành đồng minh với IBM, đồng thời xây dựng hệ điều hành MS-DOS, giúp IBM kiểm soát mặt hàng máy tính cá nhân, hoàn toàn áp đảo Apple. Điều đó khiến Microsoft và Apple kết mối thù oán khó lòng hóa giải được. Về giá trị vốn hóa thị trường, Apple và Microsoft khi ấy không thể so sánh với nhau. Giá trị vốn hóa thị trường của

Microsoft gấp năm lần Apple, mặc dù sự chênh lệch về lực lượng giữa hai bên khác xa như vậy, nhưng Jobs chưa bao giờ chịu cúi cái đầu cao ngạo của mình trước Gates.

*Jobs thường tuyên bố trước mặt mọi người rằng: “Sáng kiến hệ thống Desktop của Apple bị Microsoft ăn cắp một cách vô liêm sỉ”. Mặc dù rất cuộc mọi người vẫn không hiểu Microsoft đã ăn cắp sáng kiến gì của Apple, song Jobs vẫn khẳng khẳng cho rằng Microsoft xâm phạm bản quyền, tuy vậy cuối cùng Apple lại thua kiện. Sau khi thua kiện, Jobs thay đổi cách nói của mình, ông bắt đầu nói mình thích được sao chép: “Tôi tin rằng tất cả khách hàng đều thực lòng yêu thích sản phẩm của chúng tôi. Hơn nữa, chúng tôi luôn dốc sức vào việc sản xuất sản phẩm hoàn hảo. Mặc dù tất cả mọi người đều đang bắt chước chúng tôi, nhưng chúng tôi vẫn ở vị trí dẫn đầu, điều đó khiến chúng tôi rất vui”.*

*Đối mặt với Microsoft lớn mạnh, Jobs chưa bao giờ chịu thua. Năm 1997, Jobs quay trở lại nắm quyền điều hành Apple đang gặp khó khăn. Để cứu vãn tình thế cho Apple, Jobs định cầu cứu Microsoft, vì thế ông tới gặp Bill Gates. Trong cuộc gặp này, ông nghiêm túc nói với Bill Gates: “Bill, hệ thống Desktop trên thị trường hoàn toàn là do hai công ty chúng ta kiểm soát”. Nếu người không hiểu nội tình, nhất định sẽ tưởng rằng Apple và Microsoft đều ngang phân nhau trong hệ thống Desktop, nhưng tình hình thực tế là khi ấy, 97% máy tính cá nhân đều đang sử dụng hệ điều hành của Microsoft, chỉ có 3% máy tính sử dụng hệ điều hành của Apple. Có lẽ ngoài Jobs “mặt dày”, tất cả mọi người đều hiểu rằng Microsoft mới là thủ lĩnh trong lĩnh vực Desktop.*

Mối thù hận giữa Microsoft và Apple đã tồn tại từ lâu, hơn nữa bắt nguồn từ mâu thuẫn về lợi ích kinh tế, hai bên thường công kích lẫn nhau, không ai nhường ai. Tuy nhiên, hai “kẻ thù” không đội trời chung này vào tháng 9 năm 1989 lại nắm tay nhau hợp thành đồng minh, cùng chống lại Adobe.

*Năm 1984, Apple đã từng bỏ ra 2,5 triệu USD mua 3,4 triệu cổ phiếu của công ty Adobe. Đây cũng là lí do sau đó Jobs được làm đại cổ đông của*

*Adobe. Sau khi Microsoft và Apple kết thành đồng minh, để bày tỏ bản thân kiên quyết vạch rõ ranh giới với Adobe, Apple rút bỏ những cổ phiếu này, mặc dù lúc ấy những cổ phiếu này đã tăng giá lên 82 triệu USD, hơn nữa vẫn còn có khả năng tiếp tục tăng giá. Apple định từ đó nắm tay với Microsoft, phản kích bạn đồng minh trước đây của mình. Còn phía Microsoft cũng mua vào 150 triệu USD cổ phiếu của Apple để bày tỏ sự ủng hộ với Apple. Hơn nữa còn đồng ý cho Apple đưa Internet Explorer vào trong hệ điều hành của sản phẩm điện tử Apple.*

*Dĩ nhiên, bạn bè tốt tới đâu cũng có ngày cãi nhau, hưởng hờ trong lĩnh vực thương mại, cơ bản không có bạn bè và đối tác vĩnh viễn, Microsoft và Apple cũng vậy.*

*Ngày 14 tháng 3 năm 2001, Apple dùng cổ phiếu Apple trị giá 62 triệu USD để mua công ty Power School. Đây là công ty chuyên cung cấp phần mềm quản lí số liệu cho trường học, Apple thông qua thương vụ mua công ty Power School để có được cơ hội cung cấp iMac cho học sinh, cung cấp máy tính Power Macintosh cho giáo viên. Dự kiến lần mua bán này sẽ tạo ra thị trường lợi ích khả quan cho Apple. Tuy nhiên kế hoạch vẫn chưa kịp thực thi thì Microsoft đã đưa ra phương án rõ ràng, quyết định trong vòng 5 năm sẽ cung cấp cho trường học phần cứng và phần mềm máy tính trị giá 1 tỉ USD. Thế là để có thể thu nhỏ tổn thất lợi ích của mình trong phạm vi nhỏ nhất, đại diện của Microsoft và Apple lại bắt đầu đối đầu nhau trước tòa.*

*Ngày 19 tháng 6 năm 2001, cuộc chiến giữa Apple và Microsoft lan tới Trung Quốc. Sáng hôm ấy, giám đốc thị trường khu vực Trung Quốc của Apple đã giới thiệu phần mềm tiếng Trung Mac OS X mới nhất ở phòng họp tầng hai Media Center của đài truyền hình. Chiều hôm ấy, phía Microsoft liền ra mắt bản tiếng Trung của Microsoft Office XP ở một khách sạn lớn của Trung Quốc. Hai công ty này chọn cùng một ngày ra mắt phần mềm tiếng Trung mới nhất của mình, ý nghĩa cạnh tranh trong đó rất rõ ràng.*

*Cho dù kẻ địch trước mắt có thực lực lớn mạnh thế nào đi nữa, Jobs và Apple của ông cũng không bao giờ chịu thua. Có lẽ chính tinh thần này đã*

giúp Apple vượt qua được thời kì ảm đạm để cùng với series iPod, iPhone, iPad quay lại đỉnh cao vinh quang. Kì tích thương mại mà Jobs tạo ra đã khiến tất cả mọi người phải kinh ngạc, thậm chí ngay cả Phố Wall cũng cho rằng: “Đây là sự kết thúc của thời đại cũ, và là khởi đầu của thời đại mới”.

Tuy nhiên, Microsoft từ trước tới nay không phải là một đối thủ có thể coi thường. Apple ra mắt iPod, Microsoft liền ra mắt Zune. Máy nghe nhạc số này tuy chưa có được thành công nhưng đã để lại kinh nghiệm quý báu cho sản phẩm di động tiếp theo của Microsoft; iPhone của Apple giành được thành công to lớn, Microsoft cũng ra mắt hệ thống smartphone Windows Phone 7 của mình, sau khi nhận được sự tương trợ vô cùng khả quan của Nokia... “Một núi không có hai hổ”, cuộc chiến giữa Apple và Microsoft có lẽ sẽ không có hồi kết, nhưng nếu không có “hai hổ” này thì có lẽ công nghệ của thế giới chúng ta sẽ không rực rỡ và đa dạng được như bây giờ.

## VƯỢT QUA DELL, APPLE RỬA NỖI NHỤC TRƯỚC ĐÂY

*Chúng tôi đang đuổi theo anh (chỉ hãng Dell), anh đã xuất hiện trong tầm mắt của chúng tôi rồi.*

Steve Jobs

Ngày 6 tháng 10 năm 1997, khi trả lời câu hỏi: “Nếu bạn là CEO của Apple, bạn sẽ làm thế nào?”, người sáng lập kiêm CEO của Dell là Michael Dell đã tùy tiện trả lời trước mặt hàng nghìn nhân viên quản lí cấp cao: “Tôi sẽ làm thế nào? Tôi sẽ đóng cửa Apple, sau đó trả lại tiền cho các cổ đông”.

Ngày 10 tháng 11 năm 1997 – tức là một tháng bốn ngày sau khi Dell sỉ nhục Apple, Jobs quay lại nắm quyền Apple và đã đưa ra câu trả lời về chuyện này. Jobs đứng trước chân dung Michael Dell và nói: “Chúng tôi đang đuổi theo anh, anh đã xuất hiện trong tầm mắt của chúng tôi rồi”. (ý chỉ khoảng cách giữa Apple và Dell đã không còn xa nữa).

Rõ ràng là Jobs đã bị câu nói đó xúc phạm nặng nề. Tuy ông không lập tức phản pháo, nhưng ông luôn ghi nhớ những lời nói của Michael Dell. Đối mặt với Apple đang trên đà tụt dốc, Jobs vẫn giữ phong thái của thuyền trưởng cướp biển, có một trái tim đầy nhiệt huyết không ngừng tiến lên phía trước. Ông không những công khai nói rõ với truyền thông rằng mình là người duy nhất có thể cứu vãn được Apple mà còn nhanh chóng nắm được quyền chủ động của Apple, bắt tay vào việc điều chỉnh kết cấu sản phẩm và xây dựng lại văn hóa doanh nghiệp. Sau đó, sự ra đời của iPod, iPhone, iPad bắt đầu làm thay đổi quan niệm tiêu dùng truyền thống của khách hàng. Jobs đã dùng sự sáng tạo để khiến cả thế giới bước vào thời đại Apple.

Trên đà hồi phục, Apple bắt đầu phục thù với Dell trên phương diện giá trị vốn hóa thị trường.

Ngày 13 tháng 1 năm 2006, giá trị vốn hóa thị trường của Apple là 72,132 tỉ USD, vượt qua giá trị vốn hóa thị trường của Dell là 71,97 tỉ USD, rửa sạch nỗi nhục 8 năm trước. Trong cuộc cạnh tranh sau đó, Apple không ngừng vượt qua và bỏ lại Dell ở phía sau. Chúng ta hãy cùng nhìn lại quá trình Apple từng bước vượt qua Dell:

*Ngày 27 tháng 7 năm 2007, giá trị vốn hóa thị trường của Apple gấp đôi Dell, hai hãng lần lượt là 127,081 tỉ USD và 63,65 tỉ USD.*

*Ngày 6 tháng 12 năm 2007, giá trị vốn hóa thị trường của Apple đã gấp ba lần Dell, lần lượt là 165,66 tỉ USD và 54,42 tỉ USD. Giá trị vốn hóa thị trường của Dell bắt đầu tụt xuống.*

*Ngày 1 tháng 5 năm 2008, giá trị vốn hóa thị trường của Apple gấp bốn lần Dell, trị số này của hai hãng lần lượt là 158,66 tỉ USD và 38,97 tỉ USD, Dell vẫn không thể ngăn được việc giá trị vốn hóa thị trường của mình tuột dốc.*

*Ngày 12 tháng 2 năm 2009, giá trị vốn hóa thị trường của Apple gấp năm lần Dell, trị số này của hai hãng lần lượt là 88,37 tỉ USD và 17,52 tỉ USD.*



Ngày 20 tháng 10 năm 2009, cổ phiếu của Apple là 201,07USD mỗi cổ phiếu, giá trị vốn hóa thị trường 180,12 tỉ USD, gấp sáu lần Dell. Giá trị vốn hóa thị trường của Dell lúc này là 29,97 tỉ USD.

Ngày 26 tháng 1 năm 2010, cổ phiếu của Apple tăng lên 9,57 USD mỗi cổ phiếu, đạt tới giá 210,64 USD mỗi cổ phiếu, giá trị vốn hóa thị trường 198,72 tỉ USD, gấp bảy lần Dell. Giá trị vốn hóa thị trường của Dell chỉ còn 27,03 tỉ USD.

Ngày 21 tháng 5 năm 2010, giá trị vốn hóa thị trường của Apple gấp tám lần Dell. Cổ phiếu của Apple tăng lên 239,74 USD mỗi cổ phiếu, giá trị vốn hóa thị trường 218,12 tỉ USD, còn giá trị vốn hóa thị trường của Dell là 25,84 tỉ USD.

Ngày 1 tháng 6 năm 2010, giá trị vốn hóa thị trường của Apple là 240,01 tỉ USD, giá trị vốn hóa thị trường của Dell là 26,29 tỉ USD, gấp chín lần giá trị vốn hóa thị trường của Dell.

Ngày 9 tháng 9 năm 2010, giá trị vốn hóa thị trường của Apple là 265,37 tỉ USD, giá trị vốn hóa thị trường của Dell là 24,21 tỉ USD. Giá trị vốn hóa thị trường của Apple lúc này đã gấp hơn mười lần giá trị vốn hóa thị trường của Dell.

Ngày 23 tháng 9 năm 2010, giá trị vốn hóa thị trường của Apple là 266,34 tỉ USD, gấp mười một lần giá trị vốn hóa thị trường của Dell, giá trị vốn hóa thị trường của Dell là 23,82 tỉ USD.

Ngày 27 tháng 1 năm 2011, giá trị vốn hóa thị trường của Apple gấp mười hai lần giá trị vốn hóa thị trường của Dell. Giá trị vốn hóa thị trường của Apple là 317,02 tỉ USD, còn giá trị vốn hóa thị trường của Dell là 26,02 tỉ USD.

Ngày 26 tháng 8 năm 2011, mỗi cổ phiếu của Apple tăng 2,64% lên mức giá là 383,58 USD, giá trị vốn hóa thị trường là 355,61 tỉ USD, gấp mười ba lần của Dell. Giá trị vốn hóa thị trường của Dell là 27,29 tỉ USD.

Apple đã vượt qua ExxonMobil để trở thành công ty đại chúng giá trị vốn hóa thị trường cao nhất thế giới, giá trị vốn hóa thị trường của họ gần bằng tổng của ba gã khổng lồ IT truyền thống là Microsoft, HP, Dell cộng lại, hơn nữa luôn duy trì tỉ số nợ bằng 0. Đây là chỉ số mà Dell chưa bao giờ đạt được và cũng không thể đạt được, thậm chí có người còn nói “bán xăng dầu” không bằng “bán Apple”. Dĩ nhiên, giá trị vốn hóa thị trường chỉ là một trong những phương thức đánh giá doanh nghiệp, phản ánh sự dự đoán của mọi người về sự phát triển của nó, nhưng đồng thời đó cũng là nhân tố mang tính quyết định trong việc đánh giá xu thế và giá trị. Có một sự biến đổi đáng kinh ngạc từ “Quả táo thối” mười mấy năm trước đã từng đứng trước nguy cơ phá sản, bị Dell coi thường đến “Quả táo vàng” có giá trị vốn hóa thị trường gấp mười ba lần Dell, sự thay đổi ấy khiến người ta kính nể. Người ta đua nhau bàn luận về bí quyết thành công của Apple, và đưa ra đủ loại dự đoán về tương lai của nó. Có người cho rằng, chính sự chế nhạo của Michael Dell năm xưa đã khiến Jobs có thêm quyết tâm gây dựng lại cơ nghiệp, không biết Michael Dell cảm thấy thế nào trước sự biến đổi to lớn về tương quan lực lượng giữa hai bên như ngày nay.

## APPLE VÀ FLASH

*Flash thích hợp với thời đại máy tính cá nhân, tồn tại nhờ máy tính cá nhân và chuột, nhưng thiết bị di động lại quan tâm tới chỉ số tiêu hao pin thấp, màn hình cảm ứng và phát triển mạng. Đó đều là điểm hạn chế của Flash.*

Steve Jobs

Là người lãnh đạo của Apple, tính cách của Jobs vô cùng rõ ràng, chỉ cần ông quyết định làm chuyện gì thì sẽ tập trung toàn bộ sức mạnh của Apple để thực hiện. Lấy ví dụ là Flash, Jobs đã từng công khai bày tỏ sự ngăn chặn các sản phẩm Flash, trong các sản phẩm của Apple sẽ không hỗ trợ cài đặt phần mềm của Adobe. Cho dù Adobe uy hiếp rồi dụ dỗ thế nào đi nữa, Apple cũng kiên quyết không để iPhone và iPod touch của mình sử dụng

ứng dụng phần mềm Flash. Jobs cho rằng Adobe rất lười biếng, sở dĩ Apple không ủng hộ Flash là bởi vì trong đó có rất nhiều bug (lỗi phần mềm). Hệ điều hành của máy tính Mac trục trặc phần lớn là do Flash bị lỗi, thậm chí Jobs còn nói: “Tương lai sẽ không ai dùng Flash nữa, mọi người sẽ chuyển sang dùng HTML5”.

Quyết định này của Apple vấp phải sự phản ứng của rất nhiều người tiêu dùng, bởi vì 75% số trang mạng trên thế giới áp dụng kỹ thuật Flash. Có một số nhà phân tích cho rằng, nguyên nhân chủ yếu nhất khiến Apple áp dụng sách lược này là bởi vì Adobe đã trở thành một đối thủ tiềm năng của Apple, bởi vì về mặt kỹ thuật phần mềm thì chỉ có Adobe có thể đối chọi được với Apple. Một mặt, Apple chào đón các công ty phần mềm nhỏ khai thác phần mềm ứng dụng trên nền tảng của mình, nhưng mặt khác, Apple lại sợ bị những công ty phần mềm lớn hơn cạnh tranh với mình.

Apple và cha đẻ của Flash - công ty Adobe, giữa hai bên đã từng có duyên nợ với nhau. Theo Jobs, khi người sáng lập Adobe vẫn còn đang làm việc trong một ga-ra thì họ đã quen nhau. Apple là khách hàng lớn đầu tiên của Adobe. Trong rất nhiều năm, Apple là một trong những cổ đông của Adobe, nắm giữ 20% cổ phần của hãng này. Hai hãng hợp tác, có không ít thời gian hợp tác vui vẻ. Nhưng thời đại hoàng kim ấy vừa qua đi thì Apple và Adobe liền nhanh chóng đường ai nấy đi, giờ đây giữa hai bên dường như không còn tồn tại lợi ích chung nào nữa.

Từ khi iPhone ra mắt thị trường năm 2007, Apple luôn không hỗ trợ cài đặt Flash trong hệ điều hành iOS. Đầu năm 2010, Apple lại áp dụng biện pháp nghiêm khắc hơn: Không cho phép iPhone và iPad cài đặt những phần mềm ứng dụng được xây dựng trên nền tảng Flash. Về nguyên nhân Apple ngăn chặn Flash, Jobs cũng đã từng viết một bức thư ngỏ, đó chính là *Ý kiến của tôi về Flash* (phụ lục). Bức thư ngỏ này của Jobs nhận được nhiều lời đánh giá tốt từ phía công chúng, vì vậy Apple tiếp tục đưa ra một bản *Ý kiến của tôi về mở cửa thị trường*. Trong thư ngỏ, Jobs thẳng thắn chỉ trích Flash của hãng Adobe lừa dối khách hàng về tính mở. Theo ông Flash là sản phẩm tư hữu 100%, bởi vì Adobe là công ty duy nhất bán và quyết định tương lai

của Flash. Flash bị Adobe kiểm soát hoàn toàn, vì thế nhìn từ bất kì góc độ nào, Flash cũng đều là một hệ thống khép kín. Đồng thời, Jobs còn lấy HTML5, CSS và JavaScript của mình để chứng minh tính mở của sản phẩm Apple. Lời đáp trả của Adobe cũng vô cùng lễ phép, mở đầu họ đã nói mình “yêu thích Apple”, nhưng không thích “bất kì ai cướp đi quyền tự do lựa chọn sáng tạo cái gì, sáng tạo như thế nào và trải nghiệm cái gì trên mạng”. Adobe cho biết, “Kĩ thuật Flash giúp người sử dụng biến lí tưởng truyền thụ nội dung Multimedia tới hàng trăm triệu người xem giữa các kênh và trình duyệt khác nhau thành hiện thực. Năm 2009, chúng tôi lại cùng với Google, RIM và hơn mười công ty khác khởi động hạng mục Open Screen, mục tiêu là để thiết bị di động cũng có thể có được trải nghiệm mạng”. Đối với tính mở của Flash, Adobe bày tỏ, “Công cụ cốt lõi của Flash Player AVM+ là hoàn toàn mở nguồn, đã được đóng góp cho Mozilla tiến hành bảo vệ. Định dạng SWF, FLV, F4V mà Flash Player sử dụng cùng với giao thức RTMP, AMF đều được ra mắt công khai, có thể download miễn phí. Bất cứ ai cũng có thể sử dụng những sản phẩm này mà không cần có sự cho phép của Adobe”.

Rõ ràng là tiêu điểm mà hai bức thư công khai xoay quanh là về tính mở của phần mềm hai bên. Ngoài ra, Jobs còn đưa ra mấy vấn đề lớn của Adobe Flash. Đầu tiên, sau khi khẳng định sản phẩm di động của Apple có thể sử dụng Appstore để vào “mạng hoàn chỉnh”, Jobs đưa ra luận điểm trong báo cáo của Symantec rằng Flash được liệt vào một trong những phần mềm kém an toàn nhất năm 2009, đồng thời còn bày tỏ Flash là mối đe dọa hàng đầu làm lỗi máy tính Mac. Đồng thời, Jobs nói, thời gian dùng pin, sử dụng thiết bị cảm ứng của Flash đều có vấn đề, quan trọng hơn là Flash có những thiếu sót nghiêm trọng về mặt kĩ thuật. Để đảm bảo trải nghiệm tốt đẹp cho người dùng, Apple không cho phép Flash xuất hiện trên iPhone, iPod, iPad. Tuy nói bản thân kĩ thuật là khách quan, nhưng trong ứng dụng kĩ thuật, nhà sản xuất có thể tìm được lời giải thích cho mình. Lời nói của Jobs tuy mang tính bới móc chế nhạo, nhưng cách phân tích của ông cũng có sức thuyết phục. Adobe đã đưa ra câu trả lời hoàn chỉnh về điều đó. Ngoài việc bày tỏ Flash vốn được khai thác nhằm vào thao tác cảm ứng và máy tính bảng cùng với

sự biểu hiện trong tính năng, pin, Adobe cũng dẫn số liệu của Symantec để chứng minh tính an toàn của mình, nói “báo cáo về nguy cơ mạng Internet toàn cầu năm 2009 của công ty Symantec cho thấy, Flash là mẫu phát hiện số lượng thiết sót thấp thứ hai trong tất cả các kỹ thuật mạng Internet (bao gồm các plugin và trình duyệt)”. Ngoài ra, Adobe cũng đưa ra câu trả lời về sự chỉ trích của Jobs, nhưng rõ ràng không đủ sức mạnh, họ tránh né hàng loạt vấn đề Jobs đưa ra một cách khéo léo, chỉ nhấn mạnh sự nỗ lực của mình trong việc khai thác kỹ thuật. Cách trả lời này so với sự chỉ trích mạnh mẽ của Jobs, rõ ràng là ở thế yếu.

Cuộc tranh luận nổi tiếng này khiến mối quan hệ giữa Apple và Flash không có bất kỳ cơ hội cứu vãn nào. Jobs là một người sẽ không vì áp lực bên ngoài mà thay đổi quyết định của mình, rõ ràng trong một thời gian nhất định, hành vi Apple ngăn chặn Flash sẽ không thay đổi. Vì thế, CEO của Adobe là Shantanu Narayen đã lựa chọn phương án tránh né: “Họ đưa ra sự lựa chọn của họ, chúng tôi cũng phải đưa ra sự lựa chọn của chúng tôi, đồng thời tiếp tục tiến lên phía trước”.

## PHỤ LỤC: THƯ NGỎ CỦA JOBS VỀ VẤN ĐỀ FLASH

*Tôi muốn viết ra suy nghĩ của mình về kỹ thuật Adobe Flash, nhân tiện để khách hàng và nhà phê bình hiểu rõ hơn vì sao chúng tôi ngăn chặn nó trên iPhone, iPod và iPad. Adobe đã từng nói: “Chúng tôi chủ yếu là muốn bảo vệ hệ điều hành, xuất phát điểm cũng là vì nghiệp vụ, nhưng trên thực tế lại là vì nguyên nhân kỹ thuật”. Adobe cho biết “Chúng tôi là một hệ thống khép kín, nhưng Flash là mở”. Nhưng trên thực tế hoàn toàn ngược lại. Hãy để tôi giải thích một chút.*

### **1. Về tính “mở”**

*Kỹ thuật Adobe Flash có 100% bản quyền phát minh sáng chế. Những bản quyền này là một mình Adobe sở hữu. Adobe cũng có quyền kiểm soát tuyệt*

đối đối với giá cả và sự phát triển của kỹ thuật này trong tương lai. Mặc dù kỹ thuật Flash của Adobe lưu hành rộng rãi, điều đó không có nghĩa nó là mở, bởi vì nó hoàn toàn bị Adobe kiểm soát, và nó cũng chỉ tồn tại vì Adobe. Cho dù xét từ phương diện nào, kỹ thuật Flash đều là một hệ thống khép kín.

Dĩ nhiên, Apple cũng có rất nhiều sản phẩm độc quyền. Tuy iPhone, iPod và iPad đều có bản quyền phát minh sáng chế, nhưng chúng tôi vẫn tin rằng: tất cả những tiêu chuẩn liên quan tới mạng đều nên mở. Vì thế, Apple từ bỏ Flash để lựa chọn tiêu chuẩn mở như HTML5 và JavaScript. Thiết bị di động của Apple sau khi sử dụng những tiêu chuẩn này có đặc điểm hiệu suất cao, hao pin thấp. HTML5 đã được Apple, Google và các doanh nghiệp khác đưa vào sản phẩm của mình, giúp người sử dụng có thể khai thác hình vẽ, in ấn tốt hơn, không cần plugin trình duyệt bên thứ ba (như Flash). HTML5 hoàn toàn mở, nó do một hội đồng tiêu chuẩn quản lí. Dĩ nhiên, Apple cũng là một thành viên trong đó.

Apple thậm chí còn đưa ra tiêu chuẩn mở cho mạng. Ví dụ, Apple làm từ một hạng mục nguồn mở, tạo ra Web Kit. Đó là một thiết bị HTML5 hoàn toàn mới mẻ, và cũng là hạt nhân của trình duyệt Safari, trình duyệt này được sử dụng với tất cả sản phẩm của chúng tôi. Web Kit đã được tiếp nhận rộng rãi. Google dùng nó với trình duyệt Android, Palm cũng dùng nó, Nokia cũng dùng, gần đây RIM cũng tuyên bố sẽ sử dụng nó. Ngoài Microsoft, gần như tất cả trình duyệt smartphone đều dùng nó. Để khiến kỹ thuật Web Kit mở rộng hơn nữa, Apple đã lấy nó làm tiêu chuẩn cho trình duyệt di động.

## **2. Về “toàn bộ mạng”**

Adobe luôn cho rằng thiết bị của Apple không thể liên kết “toàn bộ mạng”, bởi vì 75% các mạng sử dụng Flash. Nhưng họ không nhắc tới một điểm là gần như tất cả các kênh đều có một phương thức khác – định dạng H.264. iPhone, iPod và iPad ủng hộ phương thức này. Youtube ước tính chiếm 40% kênh mạng, thiết bị di động của Apple đều có ứng dụng, còn iPad cung cấp trải nghiệm lướt web tốt nhất. Ngoài Youtube, Vimeo, Netflix,



Facebook, ABC, CBS, CNN, MSNBC, FNC, ESPN, NPR, The Time, New York Times, The Wall Street Journal, Sports Illustrated... cũng đều hỗ trợ.

Một lí do khác của Adobe là thiết bị của Apple không thể chơi game Flash. Điều đó có thể là thật. Một điều khá may mắn là, trong Appstore của Apple có 50.000 trò chơi và ứng dụng giải trí, trong đó có rất nhiều ứng dụng miễn phí, và chắc chắn là số lượng game của iPhone, iPod và iPad sẽ càng ngày càng nhiều thêm.

### **3. Về độ tin cậy, tính an toàn và tính năng**

Chúng tôi cũng có tư liệu cho thấy Flash là một trong những nguyên nhân dẫn tới Mac chết máy. Chúng tôi đã từng hợp tác với Adobe, muốn giải quyết vấn đề này, nhưng họ vẫn kiên quyết không chịu sửa đổi. Chúng tôi không muốn vì Flash mà làm giảm độ tin cậy và tính an toàn của iPhone, iPod và iPad.

Ngoài ra, Flash không thể vận hành hoàn hảo trên thiết bị di động. Theo lẽ thường, nhiều năm nay chúng tôi luôn yêu cầu Adobe đưa ra Flash có thể vận hành tốt ở thiết bị di động – bất kì thiết bị di động nào. Nhưng vẫn không có tiến triển. Adobe đã từng công khai bày tỏ, Flash dùng được trên tất cả các smartphone ra mắt năm 2009, sau đó là điện thoại ra mắt nửa cuối năm 2009, tiếp đó là điện thoại ra mắt nửa đầu năm 2010, bây giờ, họ lại muốn nói là nửa cuối năm 2010. Tôi nghĩ cuối cùng họ sẽ đưa ra sản phẩm mới, nhưng may mắn là chúng tôi không cần kiên nhẫn chờ đợi nữa. Ai biết nó sẽ thành ra thế nào?

### **4. Về thời gian dùng pin**

Khi phát video, để kéo dài thời gian dùng pin, thiết bị di động phải tiến hành giải mã phần, nếu dùng phần mềm giải mã sẽ hao phí nhiều điện hơn. Thiết bị di động hiện nay đều có một bộ giải mã là H.264. Đó là một tiêu chuẩn dữ liệu hình ảnh, dùng với tất cả các DVD. Chuẩn H.264 này được Apple, Google, Vimeo, Netflix và rất nhiều doanh nghiệp khác chấp nhận.



Tuy gần đây Flash cũng đưa H.264 vào, nhưng hiện nay gần như tất cả các trang Flash đều cần bộ giải mã thế hệ cũ, nó không thể thực hiện trên chip di động, vì thế đành phải hỗ trợ phần mềm. Sự khác biệt này cho kết quả vô cùng đáng ngạc nhiên: Video định dạng H.264 trên iPhone có thể phát được khoảng mười tiếng, nhưng nếu dùng phần mềm giải mã chỉ pin chỉ hoạt động được chưa tới năm tiếng.

Khi trang web sử dụng H.264 mã hóa kênh, nó hoàn toàn có thể không cần sử dụng kỹ thuật Flash. Hơn nữa chúng có thể vận hành tốt với trình duyệt Apple Safari, Google Chrome, hoàn toàn không cần plugin. Hiệu quả trên iPhone, iPod và iPad rất tốt.

## **5. Về màn hình cảm ứng**

Flash được thiết kế cho máy tính và chuột chứ không phải là màn hình cảm ứng điều khiển bằng ngón tay. Ví dụ, trên rất nhiều trang web, Flash có chức năng “cuộn”, khi di chuyển chuột lên trên đó sẽ nhảy ra một menu hoặc link khác. Giao diện cảm ứng của sản phẩm Apple với nhiều điểm cảm ứng mang tính cách mạng, không dùng chuột, cũng không có khái niệm “cuộn”. Rất nhiều trang web Flash dùng cho thiết bị cảm ứng cần được cải thiện thêm. Nếu người phát triển web cần viết lại trang web, vậy thì vì sao không sử dụng kỹ thuật HTML5, CSS hoặc JavaScript tiên tiến hơn?

Cho dù iPhone, iPod và iPad có thể sử dụng Flash đi nữa thì cũng không thể giải quyết vấn đề này, phần lớn trang web Flash nếu muốn sử dụng được trên màn hình cảm ứng thì còn cần phải viết lại mã.

## **6. Điểm quan trọng nhất**

Ngoài việc Flash khép kín và độc đoán, kỹ thuật thiếu sót rõ rệt và không dùng được trên thiết bị cảm ứng, còn có một nguyên nhân quan trọng khiến chúng tôi không ủng hộ nó. Chúng tôi đã từng thảo luận xu thế đi xuống khi trang web sử dụng video Flash và nội dung tương tác, tuy nhiên Adobe vẫn yêu cầu người viết phần mềm viết ứng dụng Flash đồng thời sử dụng trên thiết bị của chúng tôi.

Chúng tôi biết rõ tổn hại của trải nghiệm này, để bên thứ ba chen chân vào giữa nền tảng và người khai thác phần mềm, cuối cùng sẽ tạo ra ứng dụng tiêu chuẩn thấp, nó sẽ cản trở sự mở rộng và phát triển của nền tảng. Nếu người khai thác phần mềm ỷ lại vào kho hàm số và công cụ bên thứ ba thì chỉ khi bên thứ ba lựa chọn chức năng mới, người khai thác phần mềm mới có thể hưởng thụ tính ưu việt của nền tảng. Chúng tôi không thể để bên thứ ba chi phối, không thể để xảy ra tình trạng là bên thứ ba cho phép người khai thác phần mềm được khai thác cái gì thì mới khai thác được cái đó.

Càng tệ hơn là, một khi bên thứ ba cung cấp công cụ phát triển một nền tảng chéo thì họ có thể sẽ không tăng thêm công cụ phát triển cho nền tảng đơn nhất, trừ phi công cụ đó có thể thích ứng với tất cả các nền tảng. Như vậy, sau này người khai thác phần mềm chỉ có thể phát triển ứng dụng theo tiêu chuẩn thấp nhất. Nhắc lại một lần nữa, việc kìm hãm người khai thác phần mềm, khiến họ không thể sử dụng sáng tạo và phát triển sản phẩm của chúng tôi là điều mà chúng tôi không thể chấp nhận được, bởi vì như vậy là khiến họ không thể bằng được với nền tảng của đối thủ cạnh tranh.

Flash là một công cụ khai thác nền tảng chéo. Để người khai thác phát triển ra được ứng dụng tốt nhất cho iPhone, iPod và iPad - đó không phải là mục tiêu của Adobe. Để chúng tôi khai thác nền tảng chéo mới là mục tiêu của họ, hơn nữa Adobe vô cùng chậm trễ trong việc tăng thêm ứng dụng cho nền tảng Apple iOS. Ví dụ, mặc dù Mac OS X đã ra mắt gần mười năm, nhưng tới tận hai năm trước Adobe mới hoàn toàn chấp nhận, ra mắt CS5. Adobe là nhà khai thác thứ ba và cũng là cuối cùng hoàn toàn chấp nhận Mac OS X.

Mục đích của chúng tôi vô cùng đơn giản: Chúng tôi hi vọng cung cấp cho người khai thác nền tảng tiên tiến nhất, sáng tạo nhất. Chúng tôi hi vọng họ trực tiếp đứng trên vai của nền tảng Apple để tạo ra ứng dụng tốt nhất thế giới. Chúng tôi hi vọng không ngừng tăng cường nền tảng, để người khai thác sáng tạo ra ứng dụng ngày càng tốt hơn, mạnh hơn, thú vị hơn, hữu ích hơn. Muốn nhiều bên cùng có lợi, chúng tôi bán ra nhiều thiết bị hơn, bởi vì chúng tôi có ứng dụng tốt nhất, người khai thác càng ngày

càng có cơ sở khách hàng rộng rãi hơn, khách hàng cũng có thể tùy ý lựa chọn, không gian lựa chọn cũng rộng hơn.

Tóm lại, Flash thích ứng với thời đại máy tính cá nhân, tồn tại vì máy tính cá nhân và chuột, còn đối với những thiết bị di động mà quan tâm tới độ hao tốn pin thấp, màn hình cảm ứng và sử dụng mạng tiêu chuẩn thì đều là hạn chế của Flash.

200.000 ứng dụng của Appstore cũng chứng minh Flash không phải là công cụ thiết yếu của hàng ngàn hàng vạn người sử dụng, không có nó người ta vẫn có thể sáng tạo ra những ứng dụng tốt hơn, phong phú hơn, bao gồm cả lĩnh vực game.

Mục tiêu khai thác mới của thời đại di động, ví dụ như HTML5 sẽ chiến thắng trong lĩnh vực phần mềm cho thiết bị di động (máy tính cũng vậy). Có lẽ Adobe nên tập trung tinh lực tạo ra công cụ HTML5 cho tương lai chứ không phải suốt ngày lo phê bình Apple vì bỏ qua một thứ đã lỗi thời.

Steve Jobs

Tháng 4 năm 2010

## CUỘC CẠNH TRANH GIỮA NHỮNG GÃ KHỔNG LỒ: APPLE VÀ GOOGLE

Chúng tôi tin dùng phương thức tích hợp, cho dù Google cho rằng nó khép kín như thế nào đi nữa thì cũng sẽ có phương thức phân tán để đánh bại Google, dù bản thân Google quảng cáo sự phân tán của mình có tính mở đến đâu.

Steve Jobs

Không ít nhà tiên tri trong ngành IT dự đoán rằng sớm muộn sẽ có một ngày Apple và Google trở thành đối thủ, chỉ là không ai có thể ngờ rằng ngày này lại tới nhanh như vậy. Google và Apple - hai hãng công nghệ hàng đầu, niềm kiêu hãnh chung của Thung lũng Silicon, cặp đôi hoàn hảo trong

việc sáng tạo và hỗ trợ lẫn nhau trong thời đại công nghệ thông tin, vậy mà dường như chỉ trong một đêm đã biến từ chiến hữu thân thiết thành đối thủ cạnh tranh với quan hệ căng thẳng.

Apple và Google là hai “gã khổng lồ IT” đã từng kề vai tác chiến. Trong thời đại máy tính cá nhân, Microsoft là một gã khổng lồ, thông qua hệ điều hành Windows được phủ sóng khắp toàn cầu, hãng này đã đưa xúc tu vào từng ngõ ngách lợi nhuận. Google là kẻ thù số một của Microsoft, còn Apple cũng là đối thủ khá đau đầu của Microsoft. “Kẻ thù của kẻ thù chính là bạn của ta”, vì có chung mục tiêu chiến lược nên hai bên kết thành đồng minh chiến lược, quan hệ thân thiết, dốc toàn lực tấn công Microsoft trên lĩnh vực máy tính cá nhân, hòng ngăn Microsoft tập trung tinh lực để lấn sân sang lĩnh vực thiết bị di động. Trên iPhone có thể sử dụng ứng dụng tìm kiếm, bản đồ và Gmail của Google. Sự liên kết đồng minh chiến lược này đã khống chế hệ điều hành Windows Mobile mà Microsoft đưa ra trong lĩnh vực điện thoại di động. CEO của Google khi ấy là Eric Schmidt đã từng bày tỏ lời chúc mừng tới Jobs vào ngày ra mắt iPhone, nói “đó là một sản phẩm vượt thời đại, sẽ bán chạy vô cùng”. Jobs nghe tin này bật cười. Schmidt còn từng là thành viên hội đồng quản trị của Apple, ông ta và Jobs thường xuyên tâng bốc lẫn nhau. Schmidt gọi Apple là “một trong những công ty tôi ngưỡng mộ nhất thế giới”, còn Jobs thì nói Schmidt là “một trong những CEO giỏi nhất thế giới”. Đây là “kì trăng mật ngọt ngào” nhất của Apple và Google.

Nếu Microsoft đủ lớn mạnh, “đồng minh thần thánh” này sẽ tồn tại lâu hơn. Nhưng chẳng mấy chốc, người ta đã ý thức được rằng, thực ra Apple và Google về cơ bản không định mở cuộc “chiến tranh thần thánh” khiêu khích Microsoft. Họ chẳng qua là đang tránh Microsoft: Rất nhiều dẫn chứng thực tế đã chứng minh rằng, đối chọi gay gắt với Microsoft chẳng khác nào tự tìm đường chết. Bản chất của sự kết hợp giữa Apple và Google đơn giản chỉ là cả Apple trong ngành máy tính và Google trong ngành mạng Internet đều là đối tượng quan tâm của Microsoft, vì thế họ không có cách nào nổi lên trong hòa bình, nên đành phải tránh sang đường khác: Apple hướng sang dùng

những thiết kế thiết bị di động không thuộc sở trường của Microsoft, còn Google thì tuyệt đối không huênh hoang trước mặt gã khổng lồ. Mặt khác, nghiệp vụ của hai bên không có sự “giẫm chân nhau” một cách rõ rệt, vì vậy rất ít xuất hiện tình huống cạnh tranh.

Sau khi đã đứng vững, dù là Google hay Apple cũng đều đã vô tình đánh vào trọng điểm của Microsoft: hệ điều hành Windows và Office. Mặc cho Microsoft đã định dùng sách lược lùi một bước tiến hai bước để phản công đối với hệ thống tìm kiếm và thị trường máy nghe nhạc, nhưng có vẻ cũng không hiệu quả. Vì vậy, Google và Apple vốn đang chung sống hòa bình bắt đầu có ý đồ riêng của mình. Dã tâm bành trướng của Google thể hiện ở sự đột phá mạng Internet, trình duyệt, hệ điều hành điện thoại, thậm chí là hệ điều hành Desktop. Còn Apple cũng đã không thỏa mãn với máy tính và iPod, sự ra mắt của iPhone khiến họ trở thành hãng thiết bị di động nổi danh hàng đầu thế giới, đồng thời sự nổi lên của Appstore khiến Apple trở thành đối thủ cạnh tranh không dễ bỏ qua trong lĩnh vực thương mại điện tử.

Sự chấm dứt mối quan hệ giữa hai hãng vốn là đồng minh này vốn xuất phát từ một chi tiết nhỏ bé, chính vì chi tiết này mà khiến Google và Apple phân chia ranh giới, đó cũng là thứ cắt đứt thời kì trăng mật lâu dài và mở đầu cho thời gian chiến tranh sau đó. Thủ phạm là một phần mềm có tên Google Voice.

*Chức năng cơ bản nhất của Google Voice là giúp khách hàng quản lí được cùng lúc nhiều số điện thoại, về sau được nâng cấp lên khiến chức năng trở nên phong phú tới mức người sử dụng có thể gọi điện thoại trong nước, gửi nhận tin nhắn miễn phí, điện thoại quốc tế đường dài giá thấp, chuyển hóa văn tự ngữ âm, ghi âm cuộc nói chuyện... Ứng dụng tốt mà lại có giá cả rất hợp lí này ngay lập tức được giới yêu công nghệ nồng nhiệt chào đón. Google cũng nhờ thế mà mở rộng việc khai thác ứng dụng Client trên điện thoại.*

*Là đối tác chiến lược quan hệ thân thiết, Apple luôn chào đón sản phẩm Google: iPhone luôn có Client YouTube và Google Maps, trên trình duyệt di*

*động Mobile Safari cũng có khoang tìm kiếm của Google. Nhưng lần này, Apple không những không hỗ trợ Google Voice mà thậm chí còn xóa cả mấy ứng dụng tương tự trước đó đã có mặt trong Appstore. Về chuyện này, Apple đã đưa ra lời giải thích: Những phần mềm này đã copy chức năng mà bản thân iPhone cung cấp.*

*Google không bỏ qua chuyện này. Họ không chỉ cung cấp chứng cứ cho Ủy ban truyền thông liên bang Mĩ (Federal Communications Commission), tố cáo rằng Apple có hành vi nói dối, Schmidt cũng nhân cơ hội này rút ra khỏi hội đồng quản trị của Apple. Vì chuyện này, Jobs tuyên bố rằng ông đã chủ động mời người bạn lâu năm này ra khỏi hội đồng quản trị Apple, với lí do Google đã bắt đầu bước chân vào lĩnh vực nghiệp vụ hạt nhân của Apple nên chúng tôi có rất nhiều cuộc họp không thể mời Schmidt tham gia, vì vậy Schmidt ở hội đồng quản trị của Apple cũng không có ý nghĩa gì nữa.*

Những thứ ngọt ngào thường ngăn ngủi như vậy, mối quan hệ hợp tác thân mật giữa Apple và Google sau khi kĩ thuật mạng di động phát triển nhanh chóng đã xuất hiện những rạn nứt. Sau khi Microsoft dần dần đi xuống, Google và Apple không thể tránh khỏi bắt đầu tranh giành, hai bên đều muốn xưng bá chủ trong lĩnh vực di động. Jobs cho rằng Google vi phạm quy ước đồng minh chiến lược của hai bên, chiếm thị trường của Apple. Liên minh chiến lược của hai bên hoàn toàn tan vỡ, bắt đầu giăng co tàn khốc. Thế là ngành IT đón nhận cuộc chiến giữa những gã khổng lồ: Apple và Google đang cạnh tranh lẫn nhau vì tương lai. Dĩ nhiên, điều này sẽ chỉ khiến họ thay đổi theo hướng càng phù hợp hơn với yêu cầu của khách hàng, chứ sẽ không làm tổn hại tới lợi ích khách hàng.

Apple chủ động khơi lên cuộc chiến với Google, điều này có lẽ cũng không khiến người ta cảm thấy quá bất ngờ. Jobs cho rằng Google xâm chiếm địa bàn của Apple, ông công khai chỉ trích Google: “Chúng tôi không đi vào lĩnh vực tìm kiếm, nhưng Google lại xâm chiếm địa bàn của Apple”. Google không chỉ tự mình làm phần cứng điện thoại mà còn ra mắt Chrome Web Store; khai thác chuẩn mã hóa Vp8, đối đầu với chuẩn H.264 mà Apple và Microsoft nắm bản quyền phát minh sáng chế; thậm chí còn cho ra mắt



Google TV để cạnh tranh với Apple TV. Ngoài ra, Google tuyên bố Android ủng hộ Flash, chế giễu chuyện Apple học hặc với Flash.

Trên đời này không có bạn bè vĩnh cửu, cũng không có kẻ thù vĩnh viễn, chỉ có lợi ích là vĩnh hằng. Tình hữu nghị giữa Apple và Google hoàn toàn tan vỡ, hai bên vì lợi ích riêng của mình bắt đầu lao vào tranh giành nguồn tài nguyên và nghiệp vụ hữu hạn. Chỗ dựa lớn nhất của Apple đến từ mạng di động, bắt đầu từ tháng 1 năm 2007 – thời điểm ra mắt iPhone đến nay, Apple gần như chỉ dựa vào dòng điện thoại này mà đã làm cho tiến trình lịch sử của ngành công nghệ thông tin nước Mỹ có sự thay đổi đến chóng mặt: Ngành công nghệ thông tin Mỹ từng bị coi là lạc hậu so với thị trường Nhật Bản, Hàn Quốc trong giai đoạn bùng nổ mạng không dây, nhưng sau khi iPhone ra đời, chức năng mạng và ứng dụng phần mềm của nó đã làm hoàn toàn thay đổi tình trạng này. Apple cũng hưởng lợi nhuận khoảng 30% với chưa đầy 2% thị phần điện thoại toàn cầu khi ấy.

Còn Google cũng là một đối thủ ngang ngửa với Apple. Vũ khí phản kích của hãng này là Android - hệ điều hành dành cho điện thoại di động được coi là tương đương với hệ điều hành iOS của Apple.

*Năm 2004, Andy Rubin - người sau này được gọi là “cha đẻ của Android” mang theo hệ điều hành Android ông vừa hoàn thành, tự bỏ tiền mua vé máy bay để bay tới Hàn Quốc ghé thăm Samsung, muốn bán hệ điều hành này cho hãng điện thoại Android. Nhưng cuối cùng vì nhiều nguyên nhân nên cuộc đàm phán giữa Samsung và Rubin không đi được đến kết quả như mong đợi. Sau đó là sự kiện mà chúng ta đều biết: Năm 2005, Google mua Android với giá 50 triệu USD. Người chỉ đạo cuộc giao dịch này là Larry Page - người thay thế Schmidt trở thành CEO của Google.*

*Vì sao Page lại mua hệ điều hành Android ngay cả khi Samsung đã từ chối? Không chỉ có Google, bắt đầu từ khoảng năm 2007, tất cả các mắt xích liên quan đến Android thực ra đều đang trong thời gian nỗ lực và mơ hồ nhìn thấy phương hướng phát triển của smartphone trong tương lai. Nhưng cuối cùng, vẫn là Apple đã đi đầu trong việc mở ra một thời đại mới*



cho smartphone. Và lúc này, hệ điều hành Android chính là vũ khí tốt nhất để đối đầu với hệ điều hành iOS của iPhone.

Ngày nay, Android đã trở thành hệ điều hành cho smartphone duy nhất có thể sánh ngang với iOS của Apple. Và quyết định mua Android cho đến nay vẫn được coi là “cuộc giao dịch giỏi nhất” trong lịch sử Google.

Dĩ nhiên, trong một khoảng thời gian khá dài, hệ điều hành Android cho dù về mức độ thành thực trong phần mềm, phần cứng hay tính phong phú của cửa hàng phần mềm thì cũng khó có thể sánh với iPhone. Nhưng tính chất mở quả thực khiến nó có tính thích nghi cao trong tương lai. Trước đó, Google không thể đối đầu với Apple về sản phẩm thu lợi. Tuy là một hệ điều hành để đối sánh với hệ điều hành iOS của Apple, nhưng hệ điều hành Android là miễn phí, mở nguồn, Google không thể thu lợi qua hệ điều hành này. Đây là mô thức thương mại hoàn toàn khác với việc Apple cứ bán ra một sản phẩm phần cứng là có thể thu lợi. Vì thế, khi ứng phó với sự tấn công của Google, Jobs vô cùng tự tin: “Chúng tôi tin dùng phương thức tích hợp, cho dù Google cho rằng nó khép kín như thế nào đi nữa thì cũng sẽ có phương thức phân tán để đánh bại Google, dù bản thân Google quảng cáo sự phân tán của mình có tính mở đến đâu.”

Tuy nhiên, tình hình đã thay đổi vào ngày 15 tháng 8 năm 2011. Ngày hôm ấy, Google mua Motorola với giá 12,5 tỉ USD. Sự thay đổi cục diện này không chỉ ảnh hưởng tới Android, mà đối với Apple cũng có ý nghĩa mới. Chúng ta biết rằng, mục đích Google mua Motorola là để làm giảm rủi ro độc quyền, tìm kiếm sự phát triển lâu dài hơn cho Android.

Nhược điểm lớn nhất của hệ điều hành Android là nó không thống nhất, quá nhiều phiên bản, hơn nữa còn có rất nhiều chế độ khác nhau. Google muốn thống nhất hệ điều hành Android thì việc sở hữu trong tay một công ty phần cứng là biện pháp rất hay. Sau khi mua Motorola, Google sẽ có tiềm năng chế tạo phần cứng to lớn. Đồng thời, Motorola có rất nhiều khách hàng từ trước cũng như khả năng nghiên cứu khai thác và quan hệ kinh doanh.

Những điều này cũng trở thành nguồn tài nguyên quý báu để thực hiện ước mơ to lớn của Google.

Đúng 10 ngày sau khi Google mua Motorola, Jobs tuyên bố từ chức. Vào ngày 5 tháng 10 năm 2011, ông kết thúc cuộc đời huy hoàng của mình, để lại trọng trách tiếp tục chiến đấu với Google cho người kế nhiệm ông là Tim Cook. Rốt cuộc thì cuộc chiến giữa Apple và Google sẽ như thế nào? Chúng ta hãy cùng chờ xem kết quả cuối cùng trong tương lai.

## PHỤ LỤC: CHÍN LĨNH VỰC ĐỐI ĐẦU GIỮA GOOGLE VÀ APPLE

*Chuyên san khoa học kỹ thuật của Mỹ là Silicon Alley Inside có bài viết về mối quan hệ giữa Google và Apple, cùng với việc Google đưa ra smartphone Nexus One và Apple thu mua công ty quảng cáo Quattro, sự đối đầu giữa hai bên càng ngày càng rõ rệt, đồng thời triển khai cạnh tranh trực tiếp trong chín lĩnh vực lớn:*

### **1. Điện thoại: Nexus One đối đầu iPhone**

*Google ra mắt điện thoại thương hiệu tự chủ Nexus One và chuỗi cửa hàng điện thoại, động thái này cho thấy sự cạnh tranh trực tiếp của Google với iPhone của Apple.*

### **2. Quảng cáo điện thoại: AdMob đối đầu Quattro**

*Apple mua công ty quảng cáo điện thoại Quattro Wireless với giá 275 triệu USD, sau đó xây dựng nghiệp vụ quảng cáo điện thoại cho iPhone và máy tính bảng Apple. Tháng 11 năm 2009, Google cũng tuyên bố bỏ ra 750 triệu USD để mua công ty quảng cáo điện thoại AdMob.*

### **3. Hệ điều hành điện thoại: Android đối đầu iOS**

*Hệ điều hành Android của Google là mẫu sản phẩm có sức uy hiếp lớn nhất tới hệ điều hành iOS của Apple. Một mặt là ở bản thân phần mềm, mặt*

khác là bởi vì Android áp dụng mô thức miễn phí. Điều đó khiến Google có thể liên kết với nhiều doanh nghiệp, bao gồm HTC, Motorola, LG và Sony Ericsson để đối đầu với Apple, ngoài ra Android còn có thể sử dụng được với dòng máy tính bảng.

#### **4. Cửa hàng ứng dụng: Android đối đầu Appstore**

Google và Apple đều hi vọng thu hút được người tiêu dùng, hơn nữa, ứng dụng khai thác của hai bên không liên quan tới nhau. Apple đang ở vị trí dẫn đầu, nhưng Google lại áp dụng mô thức mở hơn nữa, không cần xét duyệt cũng có thể vào cửa hàng ứng dụng của họ, trong khi cơ chế xét duyệt của Apple thì khá nghiêm ngặt.

#### **5. Hệ điều hành: Chrome OS đối đầu Mac OS X**

Mac OS X là một trong những tài sản quan trọng nhất của Apple. Đây là cơ sở phần mềm của ba sản phẩm phần cứng lớn của Apple là Mac, iPhone và iPod Touch. Google thì nhờ vào hệ điều hành Chrome OS để triển khai cạnh tranh với Mac OS X. Tuy lúc đầu Chrome OS ra mắt là muốn hướng tới Netbook, trong khi Apple chưa hề đề cập tới loại sản phẩm này, vì thế sẽ không phát sinh xung đột, nhưng cuối cùng Chrome OS vẫn tiến quân vào lĩnh vực laptop và máy tính bàn, cạnh tranh trực tiếp với Apple.

#### **6. Trình duyệt mạng: Chrome đối đầu Safari**

Chrome của Google và Safari của Apple đều khai thác dựa vào Web Kit. Nhưng phần lớn khách hàng sẽ chỉ lựa chọn một trong hai trình duyệt này. Điều đó có nghĩa là hai bên sẽ nảy sinh xung đột trực tiếp trên lĩnh vực này, đặc biệt là khi Google ra mắt Chrome bản Mac. Ngoài kiểm soát khách hàng, Apple còn hi vọng khi khách hàng sử dụng Safari Google để tìm kiếm thì sẽ có được phân chia thu nhập nhất định từ Google. Nếu khách hàng Mac sử dụng Chrome thì đương nhiên là Apple sẽ mất đi khoản thu nhập này.

#### **7. Cho thuê kênh: YouTube đối đầu iTunes**

Google cần tìm kiếm mô thức để thu lợi nhuận cho YouTube. Muốn thực hiện mục tiêu này thì biện pháp tốt nhất chính là phát huy đầy đủ tiềm lực của video chuyên nghiệp, nhưng một số video người dùng tạo ra thường khó mang lại thu nhập lớn. Vì thế hiện nay Google cũng đang khai thác dịch vụ thuê kênh, điều đó sẽ cạnh tranh trực tiếp với Apple.

### **8. Phần mềm văn phòng: Docs đối đầu iWork**

Google Docs là một phần mềm văn phòng, đối thủ cạnh tranh chủ yếu của sản phẩm này là phần mềm Office của Microsoft, nhưng Apple cũng là một trong số các đối thủ cạnh tranh của họ. iWork cũng cung cấp xử lý font chữ, bảng biểu và phần mềm powerpoint. Tuy sản phẩm này không quan trọng với Apple nhưng phần mềm lại là sản phẩm có khả năng thu lợi mạnh nhất cho Apple. Vì thế Apple sẽ không lơ là nhìn khách hàng của mình quay sang vòng tay của Google Docs.

### **9. Thư điện tử: Gmail đối đầu Mobile Me**

Mobile Me của Apple cung cấp cho khách hàng dịch vụ thư điện tử, hình ảnh, không gian lưu trữ mạng, lịch trình, chi phí hàng năm là 100 USD. Còn sản phẩm Gmail, Calendar, Picasa của Google thì cung cấp chức năng tương tự nhưng hoàn toàn miễn phí.

## **CUỘC CHIẾN TRANH BÁ PC: HP Đ ĐẦU HÀNG APPLE**

Những đối thủ cạnh tranh của chúng tôi, ví dụ như HP, không có bất kỳ sự sáng tạo nào, chúng tôi cũng không nhìn ra được sự sáng tạo của họ. Còn nghiệp vụ máy tính Apple thì đâu đâu cũng thể hiện sự sáng tạo, lúc nào cũng quan tâm tới sáng tạo, vì thế Apple đã trở thành một trong số những doanh nghiệp lớn còn tồn tại được trong ngành này. Tôi cho rằng đây cũng chính là bí quyết của Apple.

Steve Jobs

Để hiểu được nguồn gốc mối quan hệ giữa HP và Apple, xin hãy quay về năm 1967, khi ấy cậu thiếu niên Jobs mới 12 tuổi đã thể hiện niềm hứng thú say mê của mình đối với máy tính. Lúc đó cậu bé đang định tự lắp một chiếc máy tính nhưng bị thiếu linh kiện, thế là cậu bèn nhắc điện thoại gọi điện trực tiếp cho Bill Hewlett - một trong những người sáng lập hãng HP. Hewlett đích thân nghe điện thoại, và không những phái người mang linh kiện mà cậu cần tới, làm thỏa mãn nguyện vọng của Jobs mà còn cho Jobs một cơ hội làm việc – cho phép cậu tới công xưởng của HP làm việc trong kì nghỉ. Sau này Jobs cho rằng đây là một kì nghỉ lí thú nhất trong thời thơ ấu của ông.

Có lẽ chính vì đã từng làm việc ở HP nên Jobs được khơi nguồn cảm hứng sáng tạo, đồng thời phát huy để nguồn cảm hứng ấy lớn mạnh hơn. Ngày 19 tháng 8 năm 2011, gã khổng lồ máy tính HP - thương hiệu dày dặn kinh nghiệm trong ngành đã tuyên bố một kế hoạch chuyển đổi chiến lược đáng kinh ngạc, bao gồm “phân chia toàn bộ hoặc bộ phận” nghiệp vụ máy tính cá nhân, đồng thời sẽ ngừng sản xuất dòng máy tính bảng Touch Pad và nghiệp vụ Web OS smartphone mới bắt đầu chưa lâu. Với quyết định này, CEO của HP là Leo Apotheker nói thẳng: “Hi vọng triển khai nền tảng đám mây, giảm sự ỷ lại vào nghiệp vụ máy tính cá nhân”. Ông cũng rất thẳng thắn: “Sở dĩ từ bỏ Web OS, chủ yếu là vì bộ phận này đã gây thua lỗ quá nghiêm trọng”. Rõ ràng hành động này của HP có nghĩa là “đầu hàng” Apple, và bước vào con đường mà đối thủ cũ IBM đã tránh đi - phần mềm và phương án giải quyết.

Sự thay đổi sách lược này của HP đã gây ra phản ứng không nhỏ trong ngành IT. Trên thực tế, điện thoại và nghiệp vụ máy tính bảng của HP mới bắt đầu bán ra được khoảng nửa năm. Để tăng thêm ưu thế cạnh tranh với sản phẩm Apple, tháng 5 năm 2010, HP đã mua công ty PDA và Palm với giá 1,2 tỉ USD. Khi thu mua, Todd Bradley - phó tổng giám đốc của HP nói: “Smartphone sẽ là một bộ phận của chiến lược di động trong tương lai của HP, thúc đẩy HP có sự chuyển biến về mô thức nghiệp vụ, chuyển sang thiết bị mạng Internet”. Đồng thời, tháng 2 năm 2011, HP ra mắt sản phẩm mới

Web OS ở San Francisco, đưa ra sản phẩm Touch Pad, smartphone Veer, hệ điều hành Web OS2.1, có vẻ như họ bắt đầu muốn thách thức với Apple.

*Palm thành lập năm 1992, là một trong những công ty khai thác thị trường máy tính cầm tay, có thể nói là tiền thân của dòng smartphone như iPhone. Năm 2007, Palm mời kỹ sư phần cứng iPod của Apple là Rubens sang đảm nhiệm chức vụ CEO; đầu năm 2009, công ty này ra mắt sản phẩm điện thoại cảm ứng Pre và Web OS. Đáng tiếc là, Palm luôn luôn bị chậm một bước trong tiến trình phát triển của ngành smartphone, cộng thêm do công ty nhiều lần đổi chủ nên ảnh hưởng nghiêm trọng tới tiến trình phát triển sản phẩm.*

Bắt đầu từ khi mua Palm, HP đã lên kế hoạch tạo ra mô thức thương mại mạng di động “Apple hóa”. Nhưng rõ ràng họ đã tự đánh giá cao thực lực của mình trong lĩnh vực mạng di động. Palm có hệ điều hành Web OS tự khai thác, nhưng vì không thể xây dựng được vòng sinh thái của riêng mình nên số lượng người ứng dụng rất ít, trong khi số người sử dụng sản phẩm Apple thì nhiều vô kể, số lượng download ứng dụng lên tới con số hàng tỉ lượt.

Rõ ràng là đối với sản phẩm máy tính bảng Touch Pad và điện thoại Web OS, HP chỉ mới ra thị trường được nửa năm là đã cảm thấy lực bất tòng tâm. Một nguyên nhân quan trọng khác thúc đẩy HP tách khỏi nghiệp vụ máy tính cá nhân là trong cuộc cạnh tranh với sản phẩm Mac và iPad của Apple, HP rõ ràng đã ở vào thế yếu. Căn cứ số liệu quý II năm 2011, lượng tiêu thụ các loại máy tính của Apple đã đạt 13,6 triệu chiếc, còn HP chỉ là 9,7 triệu chiếc. Trên thực tế, nghiệp vụ máy tính cá nhân của HP vẫn thu lợi, đến ngày 31 tháng 7 năm 2011, lợi nhuận quý II của máy tính cá nhân HP là 567 triệu USD, nhưng tỉ suất lợi nhuận chỉ có chưa tới 6%, hơn nữa thu nhập nghiệp vụ chính cũng có dấu hiệu giảm xuống. Tất cả đã hình thành sự đối lập mãnh liệt với tỉ suất lợi nhuận cao tới 15% của máy tính Mac của Apple. Trước sự tấn công mạnh mẽ của iPad, iPhone, HP lựa chọn phương án là trực tiếp đầu hàng. Tất cả đúng như Jobs đã nói: “Apple sẽ chiếm trên 90%

thị phần máy tính bảng, đối thủ cạnh tranh của tôi chỉ còn biết sợ hãi mà bỏ chạy”.

## ĐÁNH ÚP NOKIA

*Lớn nhất không có nghĩa là tốt nhất. Apple muốn sáng tạo ra phần cứng tốt nhất thế giới. Nokia có điện thoại 50 USD, tôi không cho rằng Apple có thể dùng 50 USD tạo ra smartphone, bởi vì mục tiêu của chúng tôi là sản phẩm tốt có sự đột phá thực sự.*

Steve Jobs

Không biết bạn còn nhớ hay không, khoảng hơn 10 năm trước, khi lần đầu tiên Nokia thiết kế để màn hình điện thoại lóe lên đèn màu xanh, khi lần đầu tiên Nokia làm điện thoại vừa nhẹ vừa mỏng đặt gọn gàng trong túi áo, khi lần đầu tiên điện thoại Nokia vang lên giai điệu *X13 Thirteenth Chords* du dương, khi lần đầu tiên Nokia làm cho chiếc điện thoại biến thành máy ảnh... người ta đã từng cảm thấy nó thật cuốn hút, thật đẹp, giống như iPhone ngày nay vậy.

*Quý II năm 2011, Nokia bán được 16,7 triệu chiếc smartphone, nhưng cùng kì, lượng tiêu thụ điện thoại iPhone của Apple là 20,3 triệu chiếc. Trên thị trường smartphone, lần đầu tiên Nokia bị Apple vượt trước.*

*Tuy xét tổng lượng tiêu thụ điện thoại, Nokia vẫn là doanh nghiệp điện thoại lớn nhất toàn cầu, nhưng đối với thị trường smartphone có lợi nhuận cao thì Nokia vẫn chưa đưa ra được một mẫu smartphone có thể cạnh tranh trực tiếp với iPhone của Apple.*

*Trong quý này, lượng tiêu thụ điện thoại Nokia giảm 20%, trong khi lượng tiêu thụ của thị trường điện thoại toàn cầu cùng kì lại tăng 10%, hình thành sự đối lập rõ ràng. Điều đáng chú ý là vào năm 2007, thị phần điện thoại Nokia toàn cầu đã từng có mức tăng cao tới 40%.*



*Mặc dù năm 1996 Nokia đã cho ra đời chiếc smartphone đầu tiên, mở màn cho thị trường smartphone, nhưng những năm gần đây, thị phần của Nokia trên thị trường smartphone không ngừng bị iPhone của Apple lấn át.*

Các số liệu cho thấy, trong thời đại mạng di động ngày nay, Nokia đang gặp phải hết thách thức này tới thách thức khác đến từ phía Apple. Sự cạnh tranh trên thị trường smartphone từ xưa tới nay rất kịch liệt, tất cả các xung đột mặc dù đều diễn ra âm thầm nhưng cũng vô cùng tàn khốc. Sách lược của các nhà sản xuất lớn thường là cạnh tranh từng li từng tí với nhau, sản phẩm ra đời na ná như nhau. Nếu bạn sản xuất ra một sản phẩm mới, tôi sẽ nhanh chóng đuổi theo để bắt kịp xu hướng. Điện thoại là thứ mà mọi người đều có thể nhìn thấy, sờ thấy, nhu cầu của người ta với nó cũng rất trực tiếp. Mặc dù vậy, Nokia với hàng ngàn kiểu dáng mẫu mã nhưng lại không thể thỏa mãn nhu cầu của người tiêu dùng đã để điện thoại iPhone của Apple với rất ít kiểu dáng vượt mặt.

Không còn nghi ngờ gì, trên thị trường smartphone cao cấp, Nokia đã tụt lại sau Apple, trong thị trường trung bình và thấp cũng đối mặt với sự thách thức của đối thủ cạnh tranh như Samsung, vinh quang trước đây không còn nữa. Apple đã cướp đi những khách hàng thời thượng nhất từ trong tay Nokia, mất đi những khách hàng này, Nokia gần như trở thành doanh nghiệp chế tạo điện thoại thứ cấp.

*Một bản điều tra tháng 10 năm 2011 cho thấy, có khoảng 93% khách hàng iPhone ở Mỹ và 88% khách hàng iPhone ở các nước Anh, Đức, Pháp tuyên bố sau này vẫn sẽ mua điện thoại của Apple. Còn mức độ trung thành của khách hàng ở thị trường châu Âu của thương hiệu Nokia từ 74% năm 2010 giảm xuống 63% năm 2011, ngoài ra chỉ có khoảng một nửa khách hàng Mỹ muốn mua điện thoại của Nokia sau này.*

Trong vòng một năm, Apple không ngừng tranh giành lượng khách hàng smartphone của Nokia, mặt khác, người tiêu dùng chuyển sang lựa chọn iPhone sau khi sử dụng điện thoại Apple đã khiến mức độ trung thành đối với thương hiệu tăng cao, khi đã trung thành với thương hiệu thì gần như

khách hàng sẽ không chuyển sang dùng smartphone của hãng khác. Từ năm 2007 tới năm 2011, chỉ trong thời gian bốn năm ngắn ngủi, địa vị thị trường của hai bên đã phát sinh sự biến đổi to lớn: Nokia bị đánh bại, thị phần trên thị trường điện thoại toàn cầu ngày càng giảm đi; trong khi thị phần, thu nhập nghiệp vụ chính và lợi nhuận của Apple ngày càng tăng cao, vươn lên trở thành ông vua mới trong ngành điện thoại toàn cầu. Rõ ràng là Apple đã chiến thắng trong cuộc chiến smartphone với gã khổng lồ điện thoại truyền thống Nokia. Vì sao lại như vậy?

Điểm khác biệt giữa smartphone với điện thoại truyền thống là dòng điện thoại này không chỉ đơn thuần giúp người sử dụng thỏa mãn chức năng nói chuyện, nhắn tin tối thiểu nhất mà còn mang lại đa tiện ích cho người sử dụng khi có thể lên mạng lướt web, chơi game...

So với bàn phím truyền thống, màn hình cảm ứng có ý nghĩa vượt thời đại với hệ thống thao tác bấm nút, giúp người sử dụng chỉ cần một động tác chạm vào điểm cảm ứng là có thể kết nối Internet và làm bất cứ điều gì họ muốn trên mạng. So với việc nhập địa chỉ trang web phức tạp theo kiểu truyền thống thì đó quả là một trải nghiệm nhẹ nhàng và nhanh gọn gấp nhiều lần.

Phần cứng của điện thoại quyết định hành vi, mục đích của người sử dụng điện thoại. Điều mà khách hàng sử dụng điện thoại cần là hết sức đơn giản và thiết thực, trước khi họ mở điện thoại để lên mạng thì họ đã phải nghĩ trước xem mình muốn làm gì, sau đó mới mở điện thoại để lên mạng và hoàn thành nó.

Chiếc iPhone đã cung cấp phương án giải quyết nhanh gọn nhất cho nhu cầu đó của người sử dụng. Kể cả khi người sử dụng không biết lên mạng bằng máy tính bàn chằng nữa, họ vẫn có thể nhanh chóng học được cách dùng iPhone để trò chuyện hoặc chơi game trên mạng. Sự thay đổi này còn kéo theo cuộc cải cách vĩ đại trong ngành máy tính cá nhân hơn cả điều mà hệ điều hành Windows của Microsoft đã từng làm được.

Trong ngành công nghiệp smartphone vẫn lưu truyền cách nói: “Nokia muốn biến điện thoại thành “đồ trang sức” của phụ nữ, còn Apple bắt đầu làm “bàn trang điểm” của phụ nữ”. Đây có lẽ chính là nguyên nhân giúp Apple mặc dù đến sau nhưng lại vươn lên dẫn đầu, kéo ông vua trong ngành điện thoại truyền thống - Nokia xuống khỏi ngai vàng.

## SAMSUNG VỪA LÀ BẠN VỪA LÀ THÙ

*Samsung là một nhà cung cấp quan trọng, có quan hệ rất thân thiết với chúng tôi. Chúng tôi hi vọng cung cấp cơ hội, để họ đưa ra sự lựa chọn đúng đắn.*

Luật sư của Apple – Richard Lutton

Vì smartphone có lợi nhuận phong phú và tương lai thị trường đầy tiềm năng nên sau khi gia nhập đội ngũ các nhà sản xuất mặt hàng này năm 2011, Apple bắt đầu triển khai cuộc chiến độc quyền với hãng điện tử Samsung - nhà cung cấp và đối thủ cạnh tranh của họ trên toàn cầu. Apple cho rằng, series sản phẩm Galaxy của Samsung copy thiết kế ngoại quan của iPad và iPhone của Apple, còn Samsung thì bày tỏ, thiết bị di động của Apple đang “sử dụng miễn phí” quyền phát minh sáng chế của Samsung.

*Cuộc chiến giữa Apple và Samsung bùng nổ trên thị trường Mỹ vào tháng 4 năm 2011. Trước tiên là Apple tuyên bố máy tính bảng Galaxy Tab 10.1 của Samsung xâm phạm quyền phát minh sáng chế của mình, sau đó Apple khởi kiện Samsung trên các thị trường quan trọng như châu Âu, Nhật Bản và Australia, yêu cầu tòa án phán quyết Samsung xâm phạm bản quyền sản phẩm, cấm tiêu thụ sản phẩm Samsung. Để trả đũa, Samsung đưa ra hàng loạt phản bác, đồng thời vào ngày 4 tháng 10 - khi Apple ra mắt iPhone 4S thì họ lại một lần nữa tiến hành công kích về mặt pháp luật, tuyên bố Apple xâm phạm bản quyền.*

*Thực chất, cuộc chiến độc quyền này phản ánh một thực tế rằng Samsung đang từng bước thôn tính thị trường máy tính bảng và smartphone của*

*Apple. Đến ngày 5 tháng 10 năm 2011, Apple đã thành công khi sản phẩm Galaxy Tab bị cấm tiêu thụ ở thị trường châu Âu và Australia, còn Samsung thì khởi kiện Apple với tòa án Đức.*

Giữa Apple và Samsung đã và đang diễn ra một cuộc chiến gay gắt, quan hệ giữa hai bên đan xen phức tạp. Đối với Apple, Samsung không chỉ là đối thủ mà còn là một trong những đối tác quan trọng giúp sản phẩm Apple bước ra toàn cầu.

Công ty Điện tử Samsung là công ty công nghiệp điện tử lớn có quy mô lớn nhất Hàn Quốc, đồng thời cũng là doanh nghiệp có quy mô lớn nhất và xếp vị trí dẫn đầu trên thị trường quốc tế thuộc tập đoàn Samsung. Lượng tiêu thụ của các sản phẩm LCD TV, LED TV và chất bán dẫn của công ty Điện tử Samsung đều đứng đầu bảng trên thế giới, dòng sản phẩm mang tính đại diện của hãng này trong lĩnh vực smartphone – Galaxy S luôn theo sát iPhone trên thị trường điện thoại quốc tế, trở thành một đối thủ đáng gờm của iPhone. Đây cũng chính là sản phẩm mà Apple đã tuyên bố là Samsung xâm phạm quyền phát minh sáng chế của họ. Tiếp theo đó, Samsung ra mắt máy tính bảng – Galaxy Tab, sản phẩm này và iPad của iPhone cạnh tranh vô cùng kịch liệt.

Bản thân Samsung sản xuất smartphone và máy tính bảng, quan trọng hơn là, do chất lượng ưu việt, nó cũng nhận được sự ủy thác của rất nhiều đối thủ cạnh tranh, cung ứng rất nhiều linh kiện. Apple chính là một khách hàng lớn của điện tử Samsung. Theo số liệu của công ty nghiên cứu thị trường iSuppli, một số bộ phận vô cùng quan trọng trong iPhone đều là do Samsung cung cấp, đó là bộ nhớ flash dùng để lưu trữ trình tự, âm nhạc, game, thẻ nhớ dùng để làm việc cùng với bộ vi xử lý. Tính theo giá trị, Samsung cung cấp 26% linh kiện trong iPhone. Là khách hàng lớn của Samsung, chỉ riêng năm 2010, Apple đã mua của Samsung số linh kiện trị giá 5,7 tỉ USD, đơn đặt hàng của Apple đã trở thành bộ phận kiếm nhiều tiền nhất trong toàn bộ nghiệp vụ Samsung.

Chúng ta hãy lấy iPad có giá bình quân 560 USD làm ví dụ. Trong iPad, số linh kiện do Samsung cung cấp như bộ vi xử lý, bộ nhớ flash, thẻ nhớ DRAM chiếm tới 36% giá thành. Căn cứ vào số liệu mà *Nhật báo kinh tế Hàn Quốc* cung cấp, năm 2011, Apple đã chi trả cho Samsung 7,8 tỉ USD.

Đây chính là một thành phần quan trọng trong mô thức thương mại điện tử Samsung: trở thành nhà cung cấp linh kiện cho hãng khác để việc sản xuất của mình duy trì ở quy mô lớn, từ đó hạ thấp giá thành của sản phẩm. Đối với Apple, họ cũng sẵn lòng sử dụng linh kiện mà các doanh nghiệp khác cung cấp. Điều đó giúp họ có thể tập trung hơn cho công việc của mình: thiết kế ngoại hình sản phẩm thanh thoát hơn, tổ hợp hệ điều hành của máy dễ thao tác hơn.

Dùng cách mô tả “vừa là thù vừa là bạn” để nói về mối quan hệ giữa Samsung và Apple là vô cùng hợp lí. Một mặt, hai bên ở thế giằng co một mất một còn trên phạm vi toàn cầu; mặt khác trên dây chuyền cung ứng của Apple không thể thiếu một khâu vô cùng quan trọng là linh kiện do Samsung cung cấp. Apple thích chất lượng của linh kiện của Samsung, và có lẽ cũng chỉ có Samsung mới có đủ năng lực để đáp ứng được cả số lượng và chất lượng linh kiện cho Apple.

Mặc dù không thể tách rời khỏi Samsung, nhưng mối uy hiệp mà Samsung tạo ra với Apple ngày càng khiến Apple ăn không ngon ngủ không yên.

*Đánh giá qua mức tiêu thụ, Samsung là hãng công nghệ lớn nhất toàn cầu; họ tiên phong trong việc ra mắt máy tính bảng có thể sánh ngang với iPad của Apple – Galaxy Tab; sau khi ra mắt sản phẩm smartphone dòng Galaxy S tương tự iPhone, lượng hàng xuất khẩu của Samsung tăng lên nhanh chóng, theo kịp xu thế của Apple. Căn cứ vào số liệu thống kê lượng smartphone xuất sang châu Âu quý II năm 2011 mà IDC công bố cho thấy, Apple đang mất đi ưu thế “tỉ số lớn” của mình. Samsung với 22% thị phần đã vươn lên đứng đầu thị trường smartphone Tây Âu, vượt lên trên Apple*

*một điểm, so với cùng kì tăng trưởng đạt tới 700%, mức tăng trưởng không thể xem nhẹ.*

Dĩ nhiên, tính đến hiện nay, trong phương diện smartphone và máy tính bảng, Apple vẫn có ưu thế vô cùng rõ rệt. Số liệu có liên quan cho thấy, quý IV năm 2010, lượng tiêu thụ máy tính bảng đạt tới con số 10,1 triệu chiếc, trong đó iPad của Apple chiếm 73% thị phần; Galaxy Tab của Samsung đứng thứ hai với 17% thị phần. Nhưng sau khi iPhone của Apple thống lĩnh thị trường nhiều năm, smartphone sử dụng hệ điều hành Google Android đang có xu hướng đuổi kịp và vượt lên. Tuy Android so với iOS của Apple tồn tại một vài thiếu sót, nhưng suy cho cùng nó là nền tảng miễn phí, điều đó tạo thành mối uy hiếp rất lớn đối với Apple. Nhưng nếu Apple khởi kiện Google thì rõ ràng là sẽ khiến các nhà chế tạo linh kiện “dè chừng”. Để đẩy lùi sự bám đuổi của Samsung, Apple bắt đầu tìm cách giảm bớt sự ỷ lại vào thẻ nhớ DRAM và bộ nhớ flash NAND của Samsung, tìm kiếm nguồn cung thẻ nhớ flash NAND và thẻ nhớ DRAM mới từ hai nhà sản xuất Toshiba và Elpida của Nhật; đồng thời, vào năm 2011 còn không ngừng lan truyền thông tin Apple có ý hợp tác với LG và nhiều nhà sản xuất của Nhật Bản. Có thông tin cho thấy, Apple bắt đầu tập trung mua màn hình tinh thể lỏng 55 inch, đồng thời mở rộng sự hợp tác với các doanh nghiệp Nhật Bản về máy tính bảng, thậm chí là sản phẩm tivi tương lai iTV, phân tán nguồn cung cấp hàng, để giảm sự dựa dẫm vào nguồn cung linh kiện là Samsung.

Danh tiếng của Apple trên thị trường sản phẩm điện tử toàn cầu tạo ra cho họ rất nhiều đối thủ cạnh tranh. Trong quá trình phát triển, cho dù thị phần lớn đến đâu thì Apple cũng chưa bao giờ xem thường đối thủ cạnh tranh, đối với Samsung cũng vậy. Cho đến hiện tại, chúng ta vẫn chưa thấy được kết cục thắng thua giữa Apple và Samsung, mối quan hệ vừa bạn vừa thù khiến sự tranh giành của hai bên trở nên đầy kịch tính, nhưng chúng ta có thể nhìn thấy rõ sự nỗ lực của Apple.

# NẾU APPLE VÀ BLACKBERRY CHỈ LÀ TRÁI CÂY

*Chúng tôi đã vượt qua RIM. Tôi không cho rằng họ có thể đuổi kịp chúng tôi trong tương lai gần. Sáng tạo một phần mềm đồng thời thuyết phục người khai thác ứng dụng nền tảng thứ ba, điều đó là một thách thức đối với RIM.*

Steve Jobs

Nếu Apple và BlackBerry chỉ là trái cây, thế giới này sẽ đơn giản rất nhiều – trước cuộc chiến thương hiệu smartphone thay đổi từng ngày, trong ngành có một số người đã nói đùa như vậy. Tuy nhiên, chắc chắn là Apple và BlackBerry tuyệt đối không chỉ là đơn thuần là trái cây mà còn là thương hiệu điện thoại có sức hút mạnh mẽ đối với người tiêu dùng, đồng thời cũng là đối thủ cạnh tranh không đội trời chung của nhau.

Năm 1984, cha đẻ của thương hiệu điện thoại BlackBerry – công ty RIM (Research in Motion Ltd.) được thành lập ở thị trấn Waterloo, thành phố Toronto (Canada). Khi mới thành lập, RIM chỉ là một nhà cung cấp thiết bị nhắn tin vô tuyến, chưa mấy tên tuổi trong ngành. Tình hình này tiếp diễn trong suốt một thời gian rất dài, đến tận năm 1998, khi các kỹ sư của RIM cho ra đời dòng điện thoại BlackBerry. BlackBerry thực ra không chỉ là một chiếc điện thoại đơn thuần mà còn là một thiết bị giải quyết thư điện tử trực tiếp, vì nó sử dụng bàn phím máy tính tiêu chuẩn, trông như những hạt lấm tấm trên quả dâu, vì thế người ta đã đặt cho nó cái tên “BlackBerry”. BlackBerry là sự kết hợp rất thông minh giữa phần mềm và phần cứng, cung cấp phương án giải quyết không dây end to end toàn diện và an toàn cho doanh nghiệp và cá nhân người dùng. Trong vài năm đầu thế kỷ 21, dựa vào chức năng gửi - nhận thư điện tử, chuyển nhập trên toàn bàn phím như một chiếc máy tính thu nhỏ mà BlackBerry gây dựng được tiếng tăm tốt đẹp trong giới công nghệ. Nhưng có một sự kiện đã xảy ra khiến sản phẩm này được nhiều người biết tới, đó là sự kiện “11/9” của Mỹ. Sau khi xảy ra sự



*kiện khủng bố, rất nhiều thiết bị thông tin của Mỹ bị tê liệt, phó tổng thống Mỹ Dick Cheney khi ấy đang sử dụng điện thoại BlackBerry, nhờ vào chức năng thư điện tử của BlackBerry mà ông có thể tiếp nhận tư liệu đầu tiên về hiện trường tai nạn, đồng thời có thể trực tiếp dùng thư điện tử để xử lý công việc. Chiếc điện thoại BlackBerry “thần kì” của Cheney đã làm dấy lên “cơn sốt BlackBerry” ở Mỹ. Năm 2007, nhà sản xuất điện thoại BlackBerry là RIM trở thành công ty có giá trị vốn hóa thị trường lớn nhất Canada.*

Năm 2007, RIM và Apple không hẹn mà gặp trên thị trường smartphone, điện thoại BlackBerry và iPhone oan gia ngõ hẹp đụng độ nhau. Một năm sau, Apple ra mắt iPhone 3G, thay đổi quy tắc trò chơi của smartphone, từ đó đưa điện thoại và những ngành liên quan vào một thời đại mới. Sau khi iPhone ra đời, nếu chỉ nhìn từ chỉ tiêu tăng trưởng doanh thu thì RIM vẫn có thể yên tâm. Mức doanh thu của RIM năm 2010 đạt 19,9 tỉ USD, tiếp tục duy trì mức tăng trưởng cao bình quân năm khoảng 64%. Tuy nhiên, sự biến đổi nhỏ về lượng hàng bán ra đã cho thấy manh nha của tín hiệu nguy hiểm. Quý IV năm 2010, Apple với lượng hàng bán ra 16,2 triệu chiếc chỉ đứng sau Nokia, trở thành doanh nghiệp sản xuất smartphone lớn thứ hai toàn cầu. Lượng hàng bán ra của RIM quý này là 14,6 triệu chiếc, bị Apple vượt mặt.

Bởi vì Apple bắt đầu tiến công một cách nhanh chóng và mạnh mẽ đối với điện thoại BlackBerry. Năm 2008, RIM ra mắt hai mẫu sản phẩm mới Bold 9000 và Storm 9530, đáp trả một cách cứng rắn hành vi khiêu khích của Apple. Mặc dù ra sau iPhone một năm, nhưng hai mẫu điện thoại này đều tốt hơn iPhone về tuổi thọ pin, ứng dụng thư điện tử, bàn phím ổn định, khả năng lưu trữ, quay phim và tính năng an toàn. Về mặt thị trường, lượng bán lẻ của điện thoại BlackBerry trong một năm tăng lên 38%. Hiệp độ sức đầu tiên, RIM thắng Apple.

Sau khi Apple ra mắt iPhone 3G vào ngày 9 tháng 6 năm 2008, hiệp thứ hai bắt đầu. Jobs xây dựng cho iPhone 3G cửa hàng ứng dụng online Appstore, ra mắt kho khai thác phần mềm trong Appstore của Apple, cung cấp địa chỉ cho người sử dụng iPhone download để thể hiện rằng đây là

chiếc điện thoại do Thượng đế sáng tạo, ngành smartphone từ đó bước vào thời đại “một điện thoại một thế giới”.

Đồng thời, iPhone 3G cho ra mắt dịch vụ đồng bộ Cloud computing tên là Mobile Me (thu phí), bắt đầu uy hiếp nghiệp vụ hạt nhân của RIM. Người sử dụng iPhone 3G có thể gửi thư điện tử cho Cloud, rồi nhanh chóng chuyển phát cho tất cả các thiết bị thu nhận. Một chiếc điện thoại như vậy giá chỉ 199 USD. Trong một thời gian ngắn, “làn sóng Apple” nổi lên khiến người tiêu dùng đua nhau tới cửa hàng của Apple, xếp hàng dài chờ mua sản phẩm cho bằng được. Trước sự tấn công mạnh mẽ của iPhone 3G, có thể nói là RIM đã trở tay không kịp, cửa hàng ứng dụng online của RIM đến tận tháng 3 năm 2009 mới bắt đầu đưa vào hoạt động, nhưng lúc ấy quy tắc cạnh tranh và cục diện của ngành smartphone đã hoàn toàn thay đổi. Hiệp thứ hai, Apple toàn thắng, thổi vang kèn lệnh tổng tấn công đối với điện thoại BlackBerry.

Đến quý IV năm 2010, lượng hàng bán ra của smartphone toàn cầu lần đầu tiên vượt qua lượng hàng bán ra của máy tính cá nhân, ngành smartphone bước vào thị trường đại chúng. Nếu nhìn lượng hàng bán ra của smartphone trong cả năm thì điện thoại BlackBerry của RIM vẫn đứng vị trí thứ hai, chỉ xếp sau Nokia. Tỷ lệ tăng trưởng của Nokia và RIM lần lượt là 36,1% và 36,4%, Samsung và HTC chủ yếu dùng hệ điều hành Google Android, tỷ lệ tăng trưởng cùng kỳ lần lượt đạt 438% và 258%, lần lượt đứng thứ tư và thứ năm, đạt được 9,7 triệu chiếc và 8,6 triệu chiếc, còn tỷ lệ tăng trưởng của iPhone của Apple đứng thứ ba là 86,2%, vượt qua RIM.

Trong lĩnh vực smartphone, dường như Apple đang đóng vai trò kẻ nuốt chửng thị phần điện thoại của RIM BlackBerry. Còn trong lĩnh vực máy tính bảng, Apple quả không hổ là kẻ thống lĩnh. Lần này tới lượt BlackBerry đóng vai là kẻ theo đuôi. Ngày 30 tháng 9 năm 2011, RIM ra mắt máy tính bảng BlackBerry Play Book đầu tiên, so với Apple iPad, mẫu máy tính bảng này thể tích nhỏ hơn, trọng lượng nhẹ hơn, cũng có công dụng thương mại, dường như RIM định phát động cuộc chiến phản công với Apple trong thị trường máy tính bảng.

*Tuy về phần mềm ứng dụng, RIM không thể sánh với Apple, nhưng một số tham số kỹ thuật chủ yếu trong máy tính bảng Play Book thì vượt qua cả Apple iPad. Thể tích nhỏ gọn và trọng lượng khá nhẹ của Play Book khiến nó dễ mang theo hơn so với iPad, camera chất lượng cao nhận được sự yêu mến của người thường xuyên sử dụng Skype nói chuyện với người thân, đồng nghiệp. Dual Core Processor cũng thỏa mãn nhu cầu về xử lý tính năng cao mà khách hàng theo đuổi. Điểm này chính là điểm mà trước đây không phải là sở trường của RIM. Play Book sẽ tiếp tục áp dụng chức năng cộng hưởng hướng tới khách hàng doanh nghiệp vốn có của nó để thu hút sự ủng hộ của khách hàng trung thành với BlackBerry.*

Theo báo cáo của công ty nghiên cứu thị trường iSuppli, năm 2010, tổng lượng hàng bán ra của máy tính bảng toàn cầu là 15,4 triệu chiếc, trong đó Apple iPad đã có 12,8 triệu chiếc, chiếm tỉ lệ tới 74,1%. Nhưng cùng với sự gia nhập của nhiều nhà sản xuất như RIM, Samsung, HTC, đến năm 2012, lượng hàng bán ra của iPad chỉ còn khoảng gần hai phần ba, tỉ lệ giảm xuống 61,7%. Có lẽ đúng như Jobs nói: “Chúng tôi đã vượt qua RIM. Tôi không cho rằng họ có thể đuổi kịp chúng tôi trong tương lai gần. Sáng tạo một phần mềm đồng thời thuyết phục người khai thác ứng dụng nền tảng thứ ba, điều đó là một thách thức đối với RIM”.

## CUỘC CHIẾN ĐỘC QUYỀN: APPLE VÀ HTC

*Hoặc là chúng tôi làm ngơ với hành vi xâm phạm bản quyền sáng chế Apple của đối thủ cạnh tranh, hoặc là hành động để ngăn chặn họ, cuối cùng chúng tôi lựa chọn cách thứ hai. Cạnh tranh có ích với tất cả mọi người, nhưng đối thủ cạnh tranh nên tự phát triển kỹ thuật mới chứ không phải ăn cắp của chúng tôi.*

Steve Jobs

Năm 2007 là một năm đáng nhớ. Trong năm này, Apple ra mắt iPhone, làn sóng Apple ập tới mọi nơi. Điện thoại bắt đầu bước vào thời đại

smartphone. Trong môi trường cạnh tranh hoàn toàn mới, bá chủ ngành điện thoại trước đây là Nokia và Motorola tỏ ra không đủ sức sống, trở nên yếu thế, người tiên phong trong ngành smartphone lúc ấy là RIM vất vả chống đỡ, phe iOS do Apple đứng đầu và phe Android do Google và Samsung liên thủ vươn lên giành đua ngôi bá chủ mới. Cuộc cách mạng smartphone này cũng sản sinh ra một gã khổng lồ mới nổi – HTC.

HTC tức công ty Trách nhiệm hữu hạn cổ phần điện tử quốc tế Hồng Đạt (High Technology Computer Corporation), gọi tắt là Hồng Đạt hoặc điện tử Hồng Đạt, là một công ty công nghệ nổi tiếng toàn cầu, sản phẩm chủ yếu là smartphone, trụ sở công ty nằm ở huyện Đào Viên (Đài Loan). Công ty HTC do chủ tịch hội đồng quản trị Vương Tuyết Hồng sáng lập năm 1997, hiện tại là nhà sản xuất smartphone lớn thứ năm toàn cầu. Thị phần của HTC tuy tạm thời không bằng 18,4% của Apple, nhưng tốc độ tăng trưởng gần như gấp đôi Apple. Chiếu lược đặc sắc, lựa chọn khác biệt hóa cũng khiến mức tiêu thụ của HTC năm 2010 và năm 2011 tăng lên 300%.

*Chủ tịch hội đồng quản trị HTC Vương Tuyết Hồng được mệnh danh là “bà Jobs”. Bà đã từng gặp Jobs ở rất nhiều nơi, “Tôi cảm thấy Jobs là một người cực kì sáng tạo, ông ấy có khả năng thực thi tuyệt đối, điều đó rất quan trọng. Điểm thứ hai, ngay từ đầu Jobs đã nghĩ phần cứng và phần mềm là một thể thống nhất, bắt đầu từ máy tính Mac, Jobs đã cho rằng phần mềm và phần cứng phải kết hợp với nhau. Điểm thứ ba, ông ấy cho rằng sản phẩm công nghệ là phong cách sống, là văn hóa. Bản thân Appstore là một văn hóa. Tôi nghĩ rằng Jobs là một người đáng tôn kính”.*

*Nhưng chuyển đề tài câu chuyện, Vương Tuyết Hồng cũng có cách nhìn khác biệt của mình về Jobs: “Tôi cho rằng mỗi người đều có đẳng cấp khác nhau, mỗi quốc gia đều có văn hóa khác nhau, mỗi người đều có đặc điểm khác nhau, đáng được tán thưởng như nhau. Jobs cho rằng một sản phẩm có thể thỏa mãn tất cả mọi người tiêu dùng, chúng tôi thì cho rằng mỗi người tiêu dùng đều nên được đặc biệt thỏa mãn, vì điều đó làm nên sự khác biệt.”*

Vương Tuyết Hồng được *The New York Times* gọi là “người phụ nữ quyền lực nhất trong giới công nghệ toàn cầu”. HTC là đối thủ của Apple, Vương Tuyết Hồng trong sự tôn kính đối với Jobs cũng mang theo thách thức. HTC lựa chọn tận dụng triệt để, tìm kiếm những không gian vẫn chưa được coi là hoàn mỹ mà Apple để lại để tìm kiếm cơ hội phát triển cho mình. Sự xuất hiện của iPhone mở đầu cho thời đại smartphone, smartphone cũng cho HTC cơ hội lịch sử “tăng tốc”. Là nhà sản xuất đầu tiên ra mắt smartphone Android, ủng hộ Google sớm nhất, HTC đã nắm lấy thời cơ, không chỉ đứng vị trí dẫn đầu trên thị trường smartphone mà giá trị vốn hóa thị trường cũng vượt qua cả Nokia.

Nhưng những điều này chỉ là thắng lợi trong lĩnh vực chế tạo. Xuất thân từ ngành chế tạo, bản thân không có phần mềm hạt nhân, trong tay HTC không có nhiều quân bài, vì thế, từ trước tới nay, bất kì cơ hội thị trường nào có thể nắm được, HTC đều nắm lấy, tâm thái “đặt cược nhiều cửa” vô cùng rõ rệt. Một đối thủ cạnh tranh như vậy, chắc chắn sẽ khiến Apple “toát mồ hôi”. Ưu thế của HTC đang thể hiện ở việc nắm vững tốc độ tăng trưởng và quan hệ sáng tạo, Vương Tuyết Hồng và tập đoàn của bà có khả năng điều chỉnh sản phẩm khá xuất sắc.

HTC không chỉ là đối thủ hàng đầu của Apple trên thị trường Âu Mỹ mà còn có thể trở thành đối thủ cạnh tranh đáng gờm ở khu vực châu Á Thái Bình Dương. Số liệu báo cáo tài chính mà Apple công bố cho thấy, từ tháng 10 năm 2010 đến tháng 6 năm 2011, thu nhập của Apple ở Trung Quốc vượt quá 8 tỉ USD. Trong báo cáo mới nhất từ tháng 3 đến tháng 6 năm 2011, thu nhập từ thị trường này đạt 3,8 tỉ USD. Apple cho rằng, “hiện nay họ mới chỉ chạm vào một góc núi băng của thị trường Trung Quốc”. Trong khi đó lượng khách hàng ở Trung Quốc và Ấn Độ được ước tính khoảng 1,7 tỉ, không gian phát triển của Apple sẽ vô cùng rộng mở. Tuy nhiên, trong năm 2010, 85% thu nhập của HTC đến từ Bắc Mỹ và châu Âu, chỉ có 10% doanh thu đến từ châu Á. Thị trường châu Á Thái Bình Dương đối với HTC cũng tồn tại sức hút to lớn. Có thể thấy, phương hướng tấn công chủ yếu của HTC trong tương lai sẽ là thị trường châu Á Thái Bình Dương. Trước một đối thủ

như vậy, Apple quyết định lựa chọn dùng quân bài bản quyền phát minh sáng chế để ứng chiến.

*Tháng 3 năm 2011, Apple đâm đơn kiện HTC với Hiệp hội thương mại quốc tế Mỹ (ITC), tố cáo rằng mười bản quyền phát minh sáng chế của họ đã bị HTC xâm phạm, ITC có quyền ngăn cấm HTC tiêu thụ sản phẩm ở Mỹ. Nói cách khác, nếu Apple thắng vụ kiện này, HTC sẽ đối mặt với cục diện vô cùng khó khăn, bởi vì trong kết cấu thu nhập trước mắt của họ, một nửa đến từ khu vực Mỹ. Tuy những vụ kiện bản quyền phát minh sáng chế kết cục cuối cùng thường là hòa giải, nhưng HTC cũng có thể sẽ phải đối mặt với khoản tiền hòa giải lên tới hàng tỉ USD.*

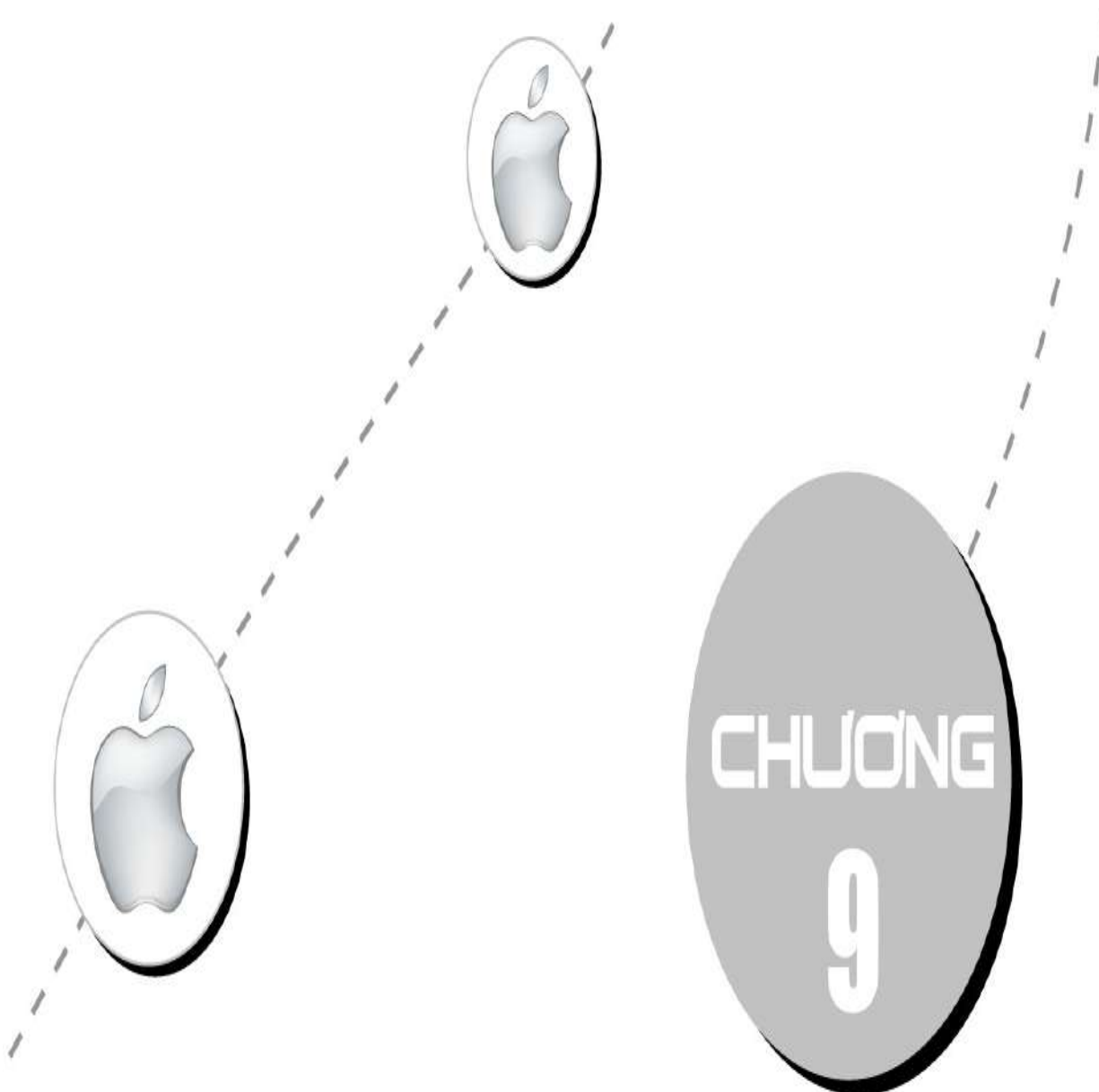
*Trong vụ việc Apple đưa ra tố tụng bản quyền phát minh sáng chế với HTC, ITC đã đưa ra phán quyết bước đầu, có điều không phải đối với cả mười bản quyền phát minh sáng chế, mà là hai trong số đó. Hai sản phẩm xâm phạm bản quyền này sẽ bị cấm tiêu thụ ở thị trường Mỹ. Bất đắc dĩ, HTC phải bỏ ra 300 triệu USD để mua S3 Graphics để tăng cường bản quyền, ứng phó với sự tấn công của Apple.*

*Tình hình mà HTC phải đối mặt vẫn chưa phải là tồi tệ nhất, nếu HTC bị phát hiện xâm phạm quyền phát minh sáng chế về sản phẩm màn hình cảm ứng của Apple thì tình thế sẽ còn khiến HTC đau đầu hơn. Hơn nữa ngoài hai bản quyền phát minh sáng chế mà ITC nhắc tới, Apple còn tiếp tục tố cáo HTC xâm phạm mười sáu bản quyền phát minh sáng chế khác, có thể thấy sẽ có rất nhiều tranh chấp xâm phạm bản quyền đang chờ HTC trong tương lai không xa.*

Từ khi Apple khiếu nại HTC đến nay, giá cổ phiếu của HTC trên thị trường chứng khoán liên tục giảm sút, mức giảm cao nhất trong ngày đạt tới 6.5%. Có thể nói là Apple chiến thắng bước đầu trong cuộc chiến này. Trong ngành, các ý kiến phổ biến cho rằng Apple cuối cùng sẽ thông qua việc thu một khoản chi phí quyền sử dụng của HTC để kết thúc cuộc chiến, so với việc tốn thời gian sức lực để đánh bại hoàn toàn HTC, cách làm này có thể giải quyết vấn đề nhanh hơn, vì những tranh chấp thương mại thông thường

cũng đều được giải quyết như vậy. Nhưng rõ ràng Apple không định làm thế, bởi vì trong vấn đề bản quyền phát minh sáng chế, HTC không có tư cách hiệp thương bình đẳng với Apple, cho dù HTC đã mua S3 Graphics, nhưng tầm ảnh hưởng của nó cũng sẽ không được nâng lên quá nhiều. Tuy nhiên ITC cũng phát hiện ra Apple đã xâm phạm hai quyền phát minh sáng chế của S3 về con chip hình ảnh, nhưng phương thức giải quyết để cho Apple lựa chọn quả thực là quá nhiều, ví dụ Apple có thể sử dụng con chip khác hoặc mua con chip từ những nhà cho phép sử dụng S3 khác. Điều này từ một góc độ khác cũng chứng tỏ một điều rằng, trong cuộc chiến với HTC, Apple đã đứng ở vị trí thượng phong.





## CON ĐƯỜNG TƯƠNG LAI CỦA APPLE

Trong các chương trước, chúng ta đã thảo luận bí quyết thành công của Apple từ các góc độ khác nhau. Ở chương này, chúng ta sẽ tiến hành “mổ xẻ” Apple từ một phương diện khác, thảo luận nguy cơ tiềm ẩn và con đường phát triển trong tương lai của Apple.

Trước quy luật hưng thịnh quá tất sẽ suy vong, Apple có thể trở thành một ngoại lệ không? Sự ra đi của Jobs liệu có thể trở thành bước ngoặt cho sự phát triển của đế quốc Apple hay không? Đẳng sau vẻ vinh quang của Apple rốt cuộc tiềm ẩn những nguy cơ nào? Tim Cook sẽ đưa Apple đi về đâu?

## JOBS QUA ĐỜI, “HUYỀN THOẠI APPLE” CÓ THỂ VIẾT TIẾP NHỮNG TRANG HUY HOÀNG HAY KHÔNG?

*Chết chóc rất có thể chính là phát minh tuyệt nhất trong cuộc sống, là cầu nối cho sự thay thế sinh mệnh.*

Steve Jobs

Ngày 5 tháng 10 năm 2011, Steve Jobs - người được mệnh danh là “cha đẻ của Apple” đã qua đời. Có người cho rằng, phương pháp duy nhất đánh bại Apple là sống lâu hơn Jobs một chút. Bây giờ, cơ hội như thế đã xuất hiện, nhưng không biết liệu có ai có thể gánh vác được “trọng trách” này hay không. Còn đối với Apple, đây thực sự là một tổn thất to lớn, khiến người ta nảy sinh sự hoài nghi rất lớn về tiền đồ của Apple.

Là người sáng lập và là nhân vật “linh hồn” của Apple, lịch sử phấn đấu lâu dài của Jobs được coi là lịch sử trưởng thành của một doanh nghiệp Mỹ điển hình. Apple của ông lần lượt ra mắt hàng loạt sản phẩm gây chấn động toàn cầu như iPod, iPhone, iPad, dẫn đầu thị trường khiến rất nhiều đối thủ cạnh tranh đến nay vẫn khó có thể vượt qua được.

Từ trước tới nay chưa có doanh nghiệp nào có được lượng tiêu thụ sản phẩm bán lẻ lớn và tầm ảnh hưởng vượt khỏi lĩnh vực như Apple. Nhưng đồng thời, cũng không có một doanh nghiệp nào dựa dẫm vào CEO của họ như vậy. Là nguồn sáng tạo và linh hồn của Apple trong mấy chục năm, mỗi sản phẩm bán chạy của Apple gần như đều được tạo ra và hoàn thành dưới sự đôn đốc chỉ đạo của Jobs. Trong thời gian Jobs không ở Apple, dường

như Apple đã gặp phải nguy cơ to lớn và không nhìn ra được rõ ràng phương hướng phát triển trong tương lai; còn khi Jobs quay trở về điều hành Apple, vô số sáng kiến nhanh chóng được đưa ra. Sự cố chấp và chủ nghĩa hoàn mỹ của Jobs đã tạo ra hết sản phẩm này tới sản phẩm khác, đồng thời, ông còn có tinh thần và kỹ năng diễn thuyết giỏi. Ông có thể biến lễ ra mắt sản phẩm Apple thành live show tuyệt vời đầy ấn tượng, thậm chí có thể khiến một ứng dụng nào đó vốn không có gì là mới lạ bỗng chốc trở thành trào lưu mới nhất toàn cầu nhờ sự giới thiệu của mình.



Tưởng nhớ Jobs:

ngày 5 tháng 10 năm 2011, ngày u ám của fan Apple trên toàn thế giới.

Chính vì những cống hiến to lớn của Jobs đối với Apple nên bản thân ông đã trở thành “tài sản” rất lớn trong giá trị thương hiệu của Apple. Có thể nói, Jobs ảnh hưởng trực tiếp tới tương lai của hãng này. Các hãng khác như Microsoft, Sony, Google, nếu thiếu người lãnh đạo ở một nhiệm kỳ nào đó, người kế nhiệm dĩ nhiên sẽ tiếp tục thúc đẩy sự phát triển của doanh nghiệp, nhưng đối với Apple, dường như người ta vẫn chưa quen được với việc không có Jobs. Apple không thiếu thiên tài sáng tạo, nhưng chính Jobs là người có thể gắn kết họ thành một chỉnh thể thống nhất. Nếu ví những thiên tài này là các bộ phận của một chiếc tàu lớn thì Jobs chính là người thuyền trưởng cầm lái. Ông đã quen với việc đích thân xem xét từng mẫu sản phẩm,

thành công không ngừng của Apple cũng nhấn mạnh sự “đúng đắn” của “việc gì cũng đích thân nhúng tay vào” của Jobs.

Khác với các công ty công nghệ khác, sự thành công Apple có được không phải chỉ dựa vào quản lí mà còn do sự sáng tạo của Jobs dẫn dắt và thúc đẩy tất cả cùng tiến lên. Trên đời này không có Jobs thứ hai, sự thành công mà ông tạo ra không thể sao chép được. Dĩ nhiên, cũng có ý kiến cho rằng, hiện nay chiến lược của Apple đã cơ bản ổn định, tuy Jobs qua đời nhưng về tổng thể thì niềm tin của thị trường đối với Apple sẽ không thay đổi, đặc biệt là cùng với việc các sản phẩm mới đều đặn ra mắt, Apple rất có thể sẽ tiếp tục tỏa sáng dưới sự dẫn dắt của Tim Cook.

## NGUY CƠ 1: HÌNH THÁI KHÉP KÍN CỦA APPLE GẶP PHẢI THÁCH THỨC LỚN

*Cuộc chiến giữa mở và khép chỉ là trò lừa bịp. Google thích miêu tả Android là mở, còn miêu tả iOS 4 là khép kín. Chúng tôi cho rằng điều đó không phù hợp với sự thực.*

Steve Jobs

Từ “vượt ngục” đã trở nên quá đỗi quen thuộc đối với các “fan Apple”. Vì sao phải “vượt ngục”? Bởi vì ở trong “nhà lao” không được thỏa mái cho lắm, vì thế phải mạo hiểm nghĩ ra trăm phương ngàn kế “vượt ngục”. “Ngục” ở đây chính là hệ thống khép kín của Apple.

Xét từ góc độ lịch sử, Apple là một công ty “tự thành hệ thống, đóng cửa tạo xe”. Từ không tích hợp với phần cứng phổ biến ngay từ những ngày đầu, tự viết phần mềm, rồi iTunes cho tới Appstore hiện tại, Apple luôn tuân theo truyền thống của mình, tự làm tự hưởng, không chung đụng với người khác. Tuy nhiên, Jobs vô cùng tự tin với cách làm này của mình, bởi vì liên tục trong nhiều năm nay, từ Mac, iPod, iTouch tới iPhone, iPad đều là tài sản riêng của Apple, cao ngạo, khép kín ngoan cố theo đúng phong cách Apple.

Tuy nhiên, trên thế giới này, cho tới bây giờ, có lẽ mới chỉ có một mình Apple làm được điều ấy. Sự thành công của Apple là kết quả tổng hợp của rất nhiều nhân tố, trong khi trên thực tế thì khả năng để cơ hội này xuất hiện thêm một lần nữa là quá nhỏ.

Thực ra, việc Apple khép kín trước đây cũng khiến bản thân họ chịu thiệt không ít. Ví dụ, khi Apple ra mắt máy tính Macintosh năm 1984, Jobs từ chối mở hệ điều hành Mac với các nhà sản xuất phần cứng khác. Điều đó trực tiếp dẫn tới sự phát triển mạnh mẽ của hệ điều hành Windows của Microsoft. Ngày nay, Windows đã chiếm 90% Desktop cá nhân.

Hiện tại, mở và chia sẻ đã trở thành tinh thần chung của thời đại, tuy nhiên Apple lại dùng “khép kín” làm mô thức thương mại riêng để giành lấy thành công. Điều này được coi là ngoại lệ trong giới kinh doanh. Nhưng xét về lâu dài, nếu các doanh nghiệp khác vì thấy sự thành công của Apple mà cũng học theo xu hướng khép kín của họ thì đó chắc chắn là một bi kịch.

Xét từ khía cạnh bề ngoài, “khép kín” quả là một đặc sắc lớn trong hệ sinh thái thương mại của Apple. Cho dù là điện thoại, máy tính bảng, hệ điều hành hay con chip, cùng với Appstore quản lý phần mềm, sản phẩm Apple từ đầu đến cuối đều là một thể thống nhất. Sự khép kín này đã tạo ra mô thức thương mại Appstore độc đáo của Apple. Do ở trong môi trường tương đối khép kín nên việc thu lợi và phát triển đều dễ thực hiện hơn. Appstore của Apple năm 2010 chiếm 82.7% tổng mức tiêu thụ trong ngành, thu nhập gần 2 tỉ USD. Nhưng nếu so sánh 2 tỉ này với thu nhập 65,2 tỉ của Apple năm 2010 thì vẫn chỉ là một phần khá khiêm tốn. Trên thực tế, sự “khép kín” của Apple là kết quả chứ không phải là nguyên nhân. Đa số thành tựu của Apple đều nhờ vào sự thành công của tiêu thụ phần cứng, không có thành công của tiêu thụ phần cứng thì cái gọi là Appstore sẽ sụp đổ. Còn cái gọi là “khép kín” ở đây chỉ là một điều kiện mà Apple tạo ra nhờ thiết kế phần cứng tốt hơn mà thôi.

Trước khi kết thúc buổi ra mắt iPad 2, Jobs đã từng nói rằng: “Rất nhiều người đang chen chân vào thị trường máy tính bảng, coi nó là một PC tiếp

theo. Phần mềm và phần cứng của họ do các công ty khác nhau hoàn thành, nhấn mạnh tốc độ giống thời đại PC. Mỗi một chiếc xương trong cơ thể tôi đều nói rằng con đường này là một sai lầm”. Những lời nói này đã thể hiện quan điểm của Jobs khi chủ trương phát triển theo hướng “khép kín”. Ông không yên tâm khi phần cứng và phần mềm do công ty khác sản xuất, và thực tế đã chứng minh, ông làm như vậy hoàn toàn không phải là không có lí.

Lí giải từ góc độ khác, trong thời đại hậu công nghiệp, việc Jobs kiên quyết khép kín tất cả trong nội bộ Apple đã thể hiện tâm thái tham lam, chẳng khác nào chủ công trường trong thời đại tiền công nghiệp. Ông muốn kiếm tiền ở tất cả các khâu. Nhưng nếu lí giải từ phương diện tích cực thì Jobs đã và đang tiến hành công việc với thái độ hiếm thấy trong xã hội hiện đại, tựa như nghệ nhân và thợ thủ công chăm chút tỉ mỉ, khiến sản phẩm của ông không những đứng vững được về mặt kĩ thuật mà còn thỏa mãn được nhu cầu của con người một cách hoàn thiện hơn. Trong việc thấu hiểu con người, thỏa mãn khách hàng thì Jobs cố chấp hơn và cũng có tâm thái cởi mở hơn so với những người đồng nghiệp khác.

Hiện nay, xu thế mở và cùng chia sẻ đã là xu thế chủ đạo của thời đại mạng Internet. Nếu nói Jobs có thể dựa vào tài năng thiên bẩm của mình để có được thành công thì nhiệm vụ chủ yếu của người kế nhiệm ông sẽ là suy nghĩ xem làm thế nào để tìm được điểm dung hòa giữa sản phẩm hoàn mỹ khép kín và xu thế mở cửa và chia sẻ hiện nay. Nếu người kế nhiệm của Jobs không tìm ra được điểm này thì tương lai của Apple sẽ vô cùng nguy hiểm, bởi vì một hệ thống khép kín và một quốc gia khép kín về bản chất thực ra giống nhau: người nắm quyền thế hệ đầu khi không phạm phải sai lầm chí mạng thì có thể kiểm soát được, nhưng sẽ để lại rất nhiều tai họa ngầm. Khi người kế nhiệm không tài giỏi như thế thì sớm muộn cũng sẽ bị những tai họa ngầm này nhấn chìm. Hiện nay, Tim Cook thay thế chức vụ của Jobs, trở thành người chèo lái con thuyền Apple. Tuy Cook là một nhà quản lí doanh nghiệp xuất sắc, nhưng so với Jobs vẫn có khoảng cách nhất định. Ngoài ra, hệ điều hành Android với tính mở tốt hơn đã vươn lên vị trí dẫn

đầu về thị phần trên toàn cầu và sẽ thêm một bước chèn ép không gian sinh tồn của hệ thống khép kín Apple. Đối mặt với nỗi lo bên trong và tai họa bên ngoài, hình thái khép kín này của Apple còn có thể duy trì bao lâu?

## NGUY CƠ 2: MẤT ĐI JOBS, PHƯƠNG THỨC “LÀM CHẬM MÀ CHẮC MỚI CÓ THỂ TẠO RA SẢN PHẨM HOÀN MỸ” KHÓ CÓ THỂ DUY TRÌ

*Nếu bạn là một người thợ mộc đang đóng một cái tủ đẹp đẽ, bạn sẽ không sử dụng một tấm gỗ dán tồi để làm mặt sau của tủ, cho dù bộ phận đó áp vào tường và sẽ chẳng ai thấy nó. Bạn biết sự tồn tại của bộ phận này, và bạn sẽ sử dụng một tấm gỗ đẹp để làm. Bởi để bạn có thể ngủ ngon thì thẩm mỹ và chất lượng phải song hành với nhau.*

Steve Jobs

Mỗi sản phẩm của Apple đều là sản phẩm giá trị, thậm chí có thể coi là tác phẩm nghệ thuật, có sức hấp dẫn lớn đối với người tiêu dùng. Nhưng sản phẩm giá trị cần phải được gọt giũa và chỉnh sửa trong một thời gian dài, hao phí rất nhiều sức người sức của. Người ta thường nói “làm chậm làm chắc mới có thể tạo ra sản phẩm hoàn mỹ” chính là đạo lý này. Nhưng với thời đại chú trọng tốc độ và hiệu suất như hiện nay thì chiến lược sản phẩm giá trị này của Apple đang phải đối mặt với rủi ro rất lớn.

iPhone 3 ra mắt tháng 6 năm 2008, iPhone 3GS ra mắt tháng 6 năm 2009, đến tận tháng 6 năm 2010, iPhone 4S mới ra mắt. Có thể nói, ba thế hệ iPhone ra đời trong đúng hai năm. Căn cứ vào thông lệ những chiếc điện thoại trước đó, thời gian ra mắt iPhone 5 nên vào tháng 6 năm 2011, nhưng Apple không thực hiện được mục tiêu này mà đến ngày 4 tháng 10 năm 2011 mới ra mắt iPhone 4S, bản nâng cấp của iPhone 4. Càng không may là, ngày 5 tháng 10 - cũng chính là ngày thứ hai ra mắt iPhone 4S, linh hồn của Apple là Jobs qua đời. Điều đó khiến thời gian ra mắt iPhone 5 lại càng bị



đẩy lùi thêm nữa. Nếu thị trường này chỉ có iPhone thì chậm trễ cũng không sao. Nhưng Apple phải đối mặt với không ít các đối thủ khác như hệ điều hành Android, Motorola, Samsung cho tới HTC, tất cả đều là đối thủ đáng gờm. Hệ điều hành Android phát triển quá nhanh, điều đó đã tạo ra tác động to lớn đối với sự “chậm” của Apple.

Ưu thế của hệ điều hành Android nằm ở chỗ sử dụng linh hoạt, cài đặt phần cứng linh hoạt, ví dụ bàn phím thực thể, có thể chuyển đổi pin, giá cả thiết bị nhiều mức khác nhau, cửa hàng ứng dụng mở. Những ưu thế này trong cuộc chiến tranh giành thị trường toàn cầu trở nên nổi trội. Ví dụ như thị trường điện thoại khổng lồ - Trung Quốc, thế hệ điện thoại của Huawei sử dụng hệ điều hành Android có thể làm chiếc smartphone đáng giá hàng ngàn tệ, công ty Spreadtrum thậm chí có kế hoạch cho ra thị trường dòng điện thoại 500 tệ, giá bán thấp và độ che phủ thị trường lớn là điều mà iPhone không thể đạt được. Ngày 14 tháng 7 năm 2011, trong hội nghị báo cáo tài chính, Google tuyên bố số lượng kích hoạt thiết bị là 550.000 chiếc/ngày. Còn trước đó, trong “đại hội I/2011”, theo số liệu Google công bố thì đã có 100 triệu thiết bị sử dụng hệ điều hành Android được kích hoạt, còn điện thoại iOS của Apple chưa từng đạt được tới con số này.

Ngày 1 tháng 8 năm 2011, theo công ty điều tra nghiên cứu Canalys, hệ điều hành Android của Google đã chiếm gần 50% thị phần trên thị trường smartphone toàn cầu, trong đó đứng đầu về thị phần ở 35 quốc gia. So với Android, hệ điều hành Apple iOS đứng ở vị trí thứ hai có thị phần kém xa, chỉ chiếm 19% thị trường. Hơn nữa, hầu hết các nhà sản xuất điện thoại lớn - đối thủ của Apple như HTC, LG, Motorola và Samsung đều ra mắt dòng smartphone sử dụng hệ điều hành Android.

Càng khiến người ta lo lắng hơn là, sau khi Jobs qua đời, chiến lược sản phẩm giá trị “làm chậm mà chắc mới có thể làm ra sản phẩm hoàn mỹ” của Apple liệu còn có thể được thực thi một cách hữu hiệu hay không? Không có yêu cầu nghiêm ngặt về thiết kế, chế tạo, trải nghiệm khách hàng của Jobs thì liệu sự tinh tế của Apple có bị ảnh hưởng hay không? Nếu cuối cùng Apple chỉ có thể “chậm” mà không ra được “sản phẩm hoàn mỹ” có

sức hút mạnh mẽ đối với người tiêu dùng thì ưu thế của họ sẽ trở thành thế yếu, và tai họa thật sự sẽ xảy ra.

## NGUY CƠ 3: SỰ TAI HẠI TRONG MÔ THỨC QUẢN LÝ CỦA APPLE

*Chậm rãi và tỉ mỉ là phong cách thiết kế sản phẩm của Apple. Trong phương diện xử lý rủi ro của họ cũng như vậy. Apple không hề nóng vội, vì thế sản phẩm của họ lần đầu tiên lên sân khấu có thể nói là “hoàn mỹ”. Nhưng liên quan tới sự hồi đáp với rủi ro, sự chậm rãi đối với Apple không phải lần nào cũng hữu hiệu.*

Chuyên gia kĩ thuật người Mỹ - Brian X. Chen

Thông thường, khi một công ty hoặc sản phẩm dịch vụ có vấn đề thì họ sẽ nhanh chóng đưa ra phản ứng hòng xoa dịu sự bất mãn của người tiêu dùng hoặc công chúng, giảm thiểu ảnh hưởng tiêu cực của vấn đề đối với công ty. Tuy nhiên, đứng trước vấn đề trọng đại, Apple lại không tuân theo quy luật phổ biến này.

*Ngày 8 tháng 6 năm 2010, iPhone 4 của Apple chính thức ra mắt thị trường, hơn nửa lượng tiêu thụ ngay trong tuần đầu tiên đã vượt qua con số 2 triệu chiếc. Tuy nhiên, đúng lúc Apple đang vui mừng vì thành công như vậy thì lại phát sinh sự cố.*

*iPhone 4 vừa mới ra thị trường không lâu đã bị khách hàng phản ánh rằng chiếc smartphone mới cứng được mệnh danh “thay đổi tất cả” này lại tồn tại khiếm khuyết to lớn ngay trong vấn đề thông tin cơ bản nhất: khi tay của khách hàng cầm chặt vào mép của chiếc điện thoại thì tín hiệu sẽ suy giảm nhanh chóng, đến mức hoàn toàn không kết nối được mạng, khiến việc nói chuyện không thể diễn ra một cách thuận lợi. Lúc đầu, không ít dân mạng thấy thông tin này còn cho rằng đây chẳng qua chỉ là hiện tượng cá biệt. Nhưng sau khi có khách hàng đăng clip toàn bộ quá trình suy giảm tín*

hiệu của iPhone 4 thì ngay lập tức thu hút sự chú ý cao độ của tất cả mọi người. Các trang web trước đó hết lời ca tụng iPhone 4 như Engadget cũng đua nhau viết bài đánh giá, cho thấy quả thực iPhone 4 tồn tại vấn đề này, hơn nữa không chỉ khách hàng ở khu vực nước Mỹ mà khách hàng iPhone 4 ở tất cả các quốc gia và khu vực khác cũng thi nhau phản ánh tồn tại vấn đề tương tự.

Tuy nhiên Apple lại tỏ ra rất thờ ơ với vấn đề này, thậm chí trong email trả lời một khách hàng khiếu nại, Jobs còn khuyên khách hàng này “tốt nhất anh nên thay đổi cách cầm điện thoại”. Email này vừa được công bố lập tức đã gây ra làn sóng phản ứng mạnh mẽ, thái độ ngạo mạn và không quan tâm tới lợi ích khách hàng của Apple được lan truyền tràn lan trên mạng. Không ít người tiêu dùng trong nước thậm chí còn phát động hoạt động tuyên truyền khuyên người tiêu dùng không mua iPhone 4.

Ngoài ra, thử nghiệm của một khách hàng ở hải ngoại đã cho thấy, vấn đề suy giảm tín hiệu của iPhone 4 trong trường hợp sử dụng bộ bảo vệ viền Bumper ra mắt cùng thời điểm iPhone 4 của Apple sẽ được cải thiện. Vì thế không ít khách hàng đã đưa ra giả thiết: “Thực ra Apple đã biết trước vấn đề này, tuy nhiên lại không muốn giải quyết để bán được nhiều Bumper hơn”. Trước giả thiết này, Apple đã đưa ra tuyên bố phủ nhận, đồng thời thanh minh rằng, hiện tượng khi cầm chặt điện thoại thì tín hiệu bị suy giảm là vấn đề tồn tại ở bất cứ chiếc điện thoại nào. Đó hoàn toàn không phải là lỗi phần cứng của iPhone 4.

Thái độ xử lý vấn đề của Apple và hành động chậm trễ đã gây ra sự bất mãn của người tiêu dùng. Khi ấy, số lượng khách hàng khiếu nại vấn đề tín hiệu của iPhone 4 ở Mỹ đã lên tới hàng nghìn người, trong đó ở Mỹ năm đó đã có liên tiếp nhiều vụ kiện tập thể nhắm vào iPhone 4 của Apple. Khi vấn đề phát triển tới mức vô cùng bất lợi cho mình, Apple mới chùng xuống trước phản ứng gay gắt từ phía cộng đồng khách hàng, nhượng bộ rằng nếu trong vòng 30 ngày khách hàng không hài lòng thì có thể trả lại hàng.

Tuy cuối cùng sự kiện này không gây ra tổn hại quá lớn cho Apple nhưng có thể thấy phương thức xử lý khi đứng trước nguy cơ của Apple còn tồn tại rất nhiều vấn đề. Khi nói tới việc Apple đã phản ứng chậm trễ, Jobs giải thích rằng: “Chúng tôi nhận được thông tin này 22 ngày trước, sau đó đã luôn nỗ lực để khắc phục vấn đề này chứ không hề để mặc nó”. 22 ngày trước đã nhận được thông tin nhưng lại không nhanh chóng giải quyết vấn đề, kết quả là gây ra sự bất mãn nghiêm trọng của người tiêu dùng.

Sự chậm trễ của Apple trong xử lý nguy cơ trên thực tế không chỉ xảy ra một lần.

*Ngày 20 tháng 4 năm 2011, truyền thông đưa tin, hai chuyên gia an toàn người Mỹ là Alasdair Allan và Pete Warden phát hiện, trong điện thoại iPhone có chứa đựng một phần mềm, trong phần mềm đó có cột tín hiệu và vị trí điểm kết nối Wi-Fi, có thể lưu trữ lại thông tin về vị trí địa lí mà khách hàng đã từng đi qua, từ đó khiến hành tung của khách hàng có thể bị tiết lộ. Phần mềm này thuộc kho số liệu không mã hóa, có thể mặc định lưu trữ. Allan và Warden đã dựa vào đó để phát triển một ứng dụng có thể giúp khách hàng iPhone nhìn thấy thông tin vị trí địa lí được lưu trữ trong điện thoại. Bản đồ do ứng dụng này tạo ra có thể hiển thị thông tin vị trí địa lí mà khách hàng đã từng đi qua tại một thời điểm rất lâu trước đó.*

*Vấn đề này được đưa ra đúng một tuần, Apple mới dùng hình thức hỏi đáp để trả lời sự kiện này, giải thích rằng hãng đã phạm một số sai lầm. Khi bị hỏi nguyên nhân, Jobs nói Apple quyết định chờ đợi. Ông nói: “Khi ấy chúng tôi phải làm rõ sự việc, điều đó cần thời gian mấy ngày, sau đó còn phải trình bày lại để khiến vấn đề hóc búa này trở nên dễ hiểu hơn. Vì thế cuối cùng chúng tôi phải mất thời gian gần một tuần”.*

Với phương thức xử lý nguy cơ này của Apple, chuyên gia kĩ thuật người Mỹ là Brian X. Chen đã công bố bài viết *Mô thức xử lý nguy cơ chậm chạp, cẩn thận của Apple không phải lần nào cũng hữu hiệu*. Bài viết đã chỉ ra rằng, cách Apple ứng phó với nguy cơ cũng giống với cách họ khai thác sản phẩm, lúc nào cũng có xu hướng “hoàn mĩ”, thích sau khi làm rõ sự việc rồi

mới giải quyết vấn đề một lần. Làm như vậy tuy có thể làm rõ nguyên nhân vấn đề, đưa ra chi tiết cụ thể, nhưng cũng có tác hại là thời gian phản hồi quá lâu. Brian X. Chen cho rằng, tuy trong sự kiện tiết lộ số liệu địa lí và sự kiện suy giảm tín hiệu mạng của iPhone 4, Apple đã có thể dựa vào cơ chế hồi đáp chậm trễ này để hóa giải mâu thuẫn, nhưng Apple sẽ không thể luôn gặp may mắn như vậy, bởi mô thức chậm trễ này không phải lần nào cũng hiệu quả. Apple nên đẩy nhanh tiến trình quản lí nguy cơ, nhanh chóng ứng phó với mọi tình huống phát sinh, đó mới là phương pháp hữu hiệu để giải quyết nguy cơ.

Thực ra, khi xử lí sự kiện Mobile Me, Apple đã phải trả giá cho mô thức xử lí nguy cơ một cách chậm trễ của mình.

*Mobile Me là dịch vụ đồng bộ online mà Apple cung cấp, bao gồm email (push mail), người liên hệ và ngày tháng đồng bộ (dĩ nhiên phải có kết nối mạng). Nói một cách cụ thể, khách hàng có thể cập nhật tùy ý ở điện thoại, máy tính hoặc máy chủ, hai đầu còn lại vẫn được cập nhật đúng giờ. Dịch vụ này thu phí mỗi năm 100 USD.*

*Năm 2008, sau khi Mobile Me ra mắt đã bị phát hiện là còn tồn tại đầy rẫy sai sót và sự cố, sau đó sự việc càng diễn biến xấu hơn. Một sự cố khiến 1% khách hàng Mobile Me (khoảng 20.000 người) không thể sử dụng thư điện tử trong nhiều tuần. Do sự cố này mà hàng chục nghìn bức thư điện tử của khách hàng tạm thời không thể đọc được.*

*Mặc dù số khách hàng này chỉ là một bộ phận nhỏ, nhưng sự cố thư điện tử là một vấn đề nghiêm trọng, đặc biệt khi đó là dịch vụ thu phí. Khách hàng có thể vì thế mà bị mất đi những bức thư điện tử quan trọng liên quan tới công việc, người thân và bạn bè.*

*Trong thời gian Mobile Me gặp khủng hoảng, Apple không trả lời chất vấn từ phía truyền thông. Đối với khách hàng, Apple phát biểu một cách mơ hồ, thừa nhận sự tồn tại của sự việc, nhưng không đưa ra thời gian cụ thể giải quyết vấn đề.*

*Trong mấy tuần của sự cố này, khách hàng không được cập nhật thông tin định kì. Cập nhật thông tin duy nhất mà Apple công bố là: “Chúng tôi hiểu đây là một vấn đề nghiêm trọng, đồng thời xin lỗi vì dịch vụ gián đoạn. Chúng tôi đang nỗ lực phục hồi dịch vụ của bạn”.*

*Nhưng đợi đến khi vấn đề được giải quyết thì đã quá muộn, thiện cảm khách hàng dành cho dịch vụ Mobile Me đã bị phá hoại vĩnh viễn. Các kỹ sư kỹ thuật đều có quan điểm chung, thậm chí ngay cả Jobs cũng cho là vậy: Mobile Me “không phù hợp tiêu chuẩn Apple”.*

Đối với doanh nghiệp mà nói, rủi ro là điều khó tránh khỏi, quan trọng là ứng phó như thế nào với rủi ro. Ảnh hưởng của những sự kiện kể trên đối với Apple không phải là quá lớn, đó là sự may mắn của Apple. Nhưng trong tương lai, phạm phải những sai lầm nghiêm trọng hơn thì Apple sẽ không còn gặp vận may như vậy được nữa. Vì thế, Apple nên đánh giá lại sách lược quản lí rủi ro của mình, cải tiến mô thức chậm trễ này để tránh nguy cơ gây ra tổn hại chí mạng cho mình.

## NGUY CƠ 4: DÂY CHUYỀN CUNG ỨNG VÀ VẤN ĐỀ MÔI TRƯỜNG

*Nhìn bề ngoài có vẻ Apple có một hệ thống quy định nghiêm ngặt hàng ngăn chặn việc nhà cung ứng gây ô nhiễm môi trường, nhưng trong thực tế, những điều này chỉ được quản lí một cách qua loa.*

Nhà cung ứng của Apple

Từ iPod đến iPhone rồi tới iPad, sản phẩm của Apple nhận được sự chào đón nồng nhiệt của đông đảo người tiêu dùng. Tuy nhiên, ngày càng có nhiều bài báo liên quan tới dây chuyền cung ứng của Apple gây ô nhiễm môi trường, khiến sản phẩm Apple đẹp đẽ bị bao phủ bởi những mảng màu tối.

Ngày 20 tháng 1 năm 2011, 36 tổ chức bảo vệ môi trường gồm Friends of Nature, Green Beagle... đã liên kết để đưa ra hành động “thanh lọc Apple, giải cứu nàng Bạch Tuyết”, trong buổi họp công bố Báo cáo điều tra nghiên cứu ô nhiễm kim loại nặng ngành IT, Tập san Apple, hé lộ rằng doanh nghiệp OEM của Apple tồn tại tình trạng đe dọa sức khỏe công nhân, gây ô nhiễm môi trường khu vực, để từ đó cùng nhau thảo luận về vấn đề nhà sản xuất điện tử cần thực hiện trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp như thế nào.

Ngày 31 tháng 8 năm 2011, 5 tổ chức bảo vệ môi trường đã liên kết để công bố báo cáo điều tra Mặt khác của Apple: ô nhiễm lan tràn dưới tấm màn đen, một lần nữa chỉ trích Apple là “táo độc”.

Có bạn đọc trên mạng đưa ra bình luận về điều đó: “Lợi nhuận cao của Apple một phần rất lớn đánh đổi bằng sức khỏe và sinh mạng của công nhân Trung Quốc, đánh đổi bằng lợi nhuận của doanh nghiệp Trung Quốc, đánh đổi bằng hệ sinh thái của Trung Quốc hàng ngày đang bị ô nhiễm nghiêm trọng, đánh đổi bằng sự tổn hại sức khỏe của dân cư bên cạnh công xưởng OEM của Apple....”

Nói một cách cụ thể, vấn đề ô nhiễm môi trường của Apple chủ yếu biểu hiện ở mấy phương diện dưới đây:

### **1. Tác hại của công xưởng OEM đối với sức khỏe của dân cư trong khu vực**

Tháng 3 năm 2011, cư dân khu vực bờ Vạn Phương Thủy (Côn Sơn, Giang Tô, Trung Quốc) đăng thư khiếu nại trên mạng, hi vọng tổ chức bảo vệ môi trường tới Côn Sơn điều tra. Ngày 19 tháng 4, nhân viên của các tổ chức Nam Kinh Lục Thạch và Trung tâm nghiên cứu Môi trường công chúng đã tới khu vực Vạn Phương Thủy, Côn Sơn. Công ty Trách nhiệm hữu hạn điện tử Khải Đạt<sup>(1)</sup> (Côn Sơn) nằm trên đường Khải Đạt, cạnh thôn Đồng Tâm trong khu công nghiệp kỹ thuật mới của Côn Sơn, bên cạnh là khu vực bờ Vạn Phương Thủy, một trường mầm non, tám nhóm thôn Đồng Tâm và những nhóm cư dân khác xung quanh. Cách công xưởng Khải Đạt



không xa là ống khói cao của công ty điện tử Đỉnh Hâm - một xưởng OEM khác của Apple.

Kết quả điều tra mà tổ chức Nam Kinh Lục Thạch và Trung tâm nghiên cứu Môi trường công chúng công bố khiến người ta kinh ngạc: Từ năm 2000 đến nay, khu vực Đồng Tâm có tổng cộng hơn hai mươi người dân mắc bệnh ung thư hoặc chết vì ung thư, bao gồm tám trường hợp ung thư gan, bảy trường hợp ung thư dạ dày và năm trường hợp ung thư mũi, ung thư bạch huyết, độ tuổi từ 45 đến 86.

Cư dân trong khu vực phản ánh, tiếng ồn, khí thải của công ty điện tử Khải Đạt khiến họ rất khó chịu, mất ngủ, buổi tối tức ngực không thể mở cửa. Hơn nữa trẻ con thường có hiện tượng chóng mặt, đau đầu vô cớ, đột nhiên chảy máu mũi.

## **2. Tác hại của công xưởng OEM đối với sức khỏe nhân viên**

Apple luôn tự hào là hãng công nghệ “xanh”, hoàn toàn khác xa với “công xưởng máu và mồ hôi” phía sau nó, nguyên nhân chính là vì Apple không có xưởng sản xuất riêng của mình, tất cả các sản phẩm đều ủy thác cho công xưởng khác sản xuất. Tuy nhiên, những công xưởng OEM này làm trái với “cam kết xanh” của Apple, sử dụng dung dịch hóa học độc hại như Hexane để lau rửa Logo điện thoại và màn hình iPhone, dẫn tới tình trạng sức khỏe của rất nhiều nhân viên bị tổn hại, tàn phế.

*Đầu năm 2011, A Cảnh và một số nhân viên bị nhiễm độc của công ty Liên Kiến gửi một bức thư cho Steve Jobs - CEO của Apple, nói về sự tổn hại mà sự kiện ngộ độc này gây ra: “Hi vọng Apple quản lí nghiêm ngặt hành vi vi phạm pháp luật của doanh nghiệp OEM và ra mặt giải quyết, bồi thường hợp lí cho những người bị hại như chúng tôi.” Bức thư này đã không được hồi đáp. Điều đó càng làm dấy lên làn sóng phê phán của dư luận đối với Apple.*

Có lẽ đối với Apple, những vấn đề này là vấn đề riêng của xưởng OEM, còn mình không cần gánh vác trách nhiệm. Tuy nhiên, sự thờ ơ này chẳng khác nào sự khích lệ và dung túng cho hoạt động của các công xưởng OEM.

### 3. Tác hại của xưởng OEM đối với nguồn nước xung quanh

Ngày 15 tháng 4 năm 2011, chủ nhiệm Mã Quân của Trung tâm nghiên cứu Môi trường công chúng và nhóm nhân viên của tổ chức Friends of Nature ngồi thuyền của ngư dân Vạn Chí Hữu nhận thầu hồ Nam Thái Tử, tiến hành điều tra đối với “dòng sông sữa bò”.

“Dòng sông sữa bò” là một dòng kênh bị công ty điện tử Minh Hạnh (Vũ Hán) gây ô nhiễm. Nước thải chứa kim loại nặng theo con kênh chảy vào hồ Nam Thái Tử ở Vũ Hán, dẫn tới tình trạng nước hồ biến thành màu trắng xám, vì thế được người dân trong vùng gọi là “dòng sông sữa bò”. Công ty điện tử Minh Hạnh - Vũ Hán cung cấp nguyên vật liệu để sản xuất linh kiện, thiết bị điện tử cho rất nhiều doanh nghiệp nổi tiếng, khách hàng quan trọng của họ bao gồm cả Apple.

Quả thực Apple đã có sự phát triển vượt bậc về quy mô và hiệu quả kinh doanh, nhưng vấn đề ô nhiễm môi trường do dây chuyền cung ứng của họ gây ra cũng càng ngày càng nhiều, từ đó gây ra sự phẫn nộ của công chúng. Việc Apple có thể tăng cường quản lí, ràng buộc các nhà cung cấp để giảm thiểu ô nhiễm môi trường hay không sẽ có quan hệ mật thiết đối với sự phát triển lành mạnh của hãng này trong tương lai.

## NGUY CƠ 5: MỐI LO VỀ LƯỢNG TIỀN MẶT KHÔNG LỖ

*Lượng tiền mặt của Apple cho dù nhìn dưới góc độ nào cũng không hợp lí. Apple không có khoản nợ, vì vậy nếu muốn tiến hành thu mua quy mô lớn, họ có thể dễ dàng vay được tiền lãi suất thấp.*

Nhà phân tích đầu tư Mĩ - Sacconaghi

*Ngày 20 tháng 7 năm 2011, báo cáo tài chính quý III mà Apple công bố cho thấy, tính đến ngày 25 tháng 6 năm 2011, tiền mặt, quỹ thị trường tiền tệ và chứng khoán có giá trị ngắn hạn khác mà Apple sở hữu đạt 76,156 tỉ*

*USD, cao hơn con số 51 tỉ USD cuối quý III năm 2010. Trong đó, tiền mặt mà Apple có, trái phiếu chính phủ Mỹ, trái phiếu cơ cấu chính phủ, tiền gửi và tiền gửi ngắn hạn cùng với chứng khoán thị trường đều tăng ở biên độ khác nhau so với quý III năm 2010. Chỉ riêng quỹ thị trường tiền tệ, hãng này thu về khoảng 1,1 tỉ USD so với quý III năm 2010. Trong kì báo cáo, thu nhập doanh nghiệp của Apple tăng trưởng tới 28,57 tỉ USD, lợi nhuận ròng là 7,31 tỉ USD, mỗi cổ phiếu thu lợi 7,79 USD, lập kỉ lục cao nhất trong lịch sử.*

Báo cáo này vừa được công bố đã thu hút sự quan tâm đặc biệt của công chúng và truyền thông. Con số tiền mặt khổng lồ cao tới gần 76,2 tỉ USD của Apple còn nhiều hơn cả bộ Tài chính Mỹ. Bộ tài chính Mỹ tính đến ngày 27 tháng 7 năm 2011, số tiền mặt sở hữu mới là 73,8 tỉ USD. Căn cứ vào số liệu của Ngân hàng thế giới World Bank, tổng giá trị sản xuất quốc nội của 126 quốc gia bao gồm Ecuador, Bulgaria, Sri Lanka, Costa Rica... cộng lại vẫn không nhiều bằng số tiền mặt mà Apple có.

Một công ty giàu có dĩ nhiên là chuyện tốt, nhưng số tiền này phần lớn tồn tại bằng hình thức tiền mặt, hơn nữa lại là tiền gửi dài hạn, điều đó chưa chắc là chuyện tốt, mà ẩn chứa nguy cơ nhất định: Apple thiếu cơ hội để tạo ra sản nghiệp lớn hơn. Đối với một người bình thường có thu nhập mỗi tháng hàng nghìn đô-la thì việc có số tiền tiết kiệm hàng trăm nghìn đô-la là một chuyện đáng mừng, nhưng số tiền tiết kiệm lên đến con số hàng tỉ đô-la đối với một tỉ phú mà nói, chưa chắc đã là chuyện đáng mừng: Có vẻ như tỉ phú này chỉ muốn sống nhờ vào chút lãi của số tiền mình có.

Dĩ nhiên Apple sẽ không chỉ cam tâm làm một vị tỉ phú như thế, nhưng dường như họ không có mục tiêu thu mua. Có thể coi thương vụ Microsoft ra tay mua Skype là vụ mua bán lớn nhất trong lịch sử Microsoft. Việc đầu tư tiền mặt 8,5 tỉ USD để hoàn thành vụ giao dịch này khiến rất nhiều người trong ngành cho rằng Microsoft đã mua đắt. Nhưng bản chất của cuộc giao dịch này, một là chưa chắc đó đã không phải là vụ mua bán có lợi, hai là có tác dụng cản trở con đường mở rộng của Apple. Đối với Apple hiện tại, với số vốn tiền mặt gần 76,2 tỉ USD quả thực có thể mua được rất nhiều xưởng

gia công sản xuất điện thoại, nhưng có xưởng sản xuất nào chịu chấp nhận bán dễ dàng?

Nhà phân tích Toni Sacconaghi của công ty đầu tư Sanford C. Bernstein and Co. cũng bày tỏ suy nghĩ về khối tiền mặt khổng lồ của Apple: “Lượng tiền mặt của Apple cho dù nhìn dưới góc độ nào cũng không hợp lí. Apple không có khoản nợ, vì vậy nếu muốn tiến hành thu mua quy mô lớn, họ có thể dễ dàng vay được tiền lãi suất thấp, họ hoàn toàn không cần thiết phải tích trữ nhiều tiền mặt đến vậy.”

Xét từ góc độ đầu tư, lượng tiền mặt mà doanh nghiệp có quá nhiều chứng minh doanh nghiệp chưa tận dụng được tiền mặt một cách tối đa, như thế sẽ làm giảm mức lợi nhuận của doanh nghiệp, khiến giá thành sản phẩm rất cao. Năm 2003, Microsoft có hơn 60 tỉ USD tiền mặt ở ngân hàng, đã từng bị các nhà đầu tư chỉ trích không tìm thấy điểm tăng trưởng mới. Ngay lập tức Microsoft “giảm béo”, chia lợi nhuận sang 10 tỉ cổ phiếu, mỗi cổ phiếu 3 USD, khiến lượng tiền mặt giảm xuống còn 30 tỉ USD.

W. Buffett cũng đã từng nói: “Có một điều tôi muốn nói với bạn, đó là sự đầu tư tệ nhất chính là giữ tiền mặt. Tuy mọi người đều nói tiền mặt là vua, nhưng cùng với thời gian qua đi, giá trị của tiền mặt sẽ giảm xuống. Ngược lại, doanh nghiệp tốt sẽ càng ngày càng có giá trị, hơn nữa bạn không cần mất quá nhiều thời gian để quan tâm tới doanh nghiệp tốt mà chỉ cần tìm được và đầu tư vào những doanh nghiệp tốt này.”

Xét từ góc độ vĩ mô hơn, việc Apple giữ khối tiền mặt lớn cũng không phải là chuyện tốt. Theo chuyên mục *Thời báo tài chính* của Mỹ phân tích, doanh nghiệp Mỹ hiện nay tiền mặt dồi dào, ví dụ Apple không có khoản nợ nhưng lại có tiền mặt hàng chục tỉ và tài sản mang tính lưu động cao; cùng với đó, chính phủ Mỹ thì nợ nần chồng chất đồng thời bị Standard & Poor's giảm chuẩn bình xét chủ quyền tín dụng. Trạng thái đối lập giữa tài vụ của doanh nghiệp và tài chính công này đã trở thành một nội dung lớn đáng quan tâm của kinh tế Mỹ.

Bài viết phân tích rằng, doanh nghiệp nên là một tổ chức kinh tế mà “tiền không đủ tiêu”. Trên bảng khoản nợ của các doanh nghiệp Mỹ là lượng tiền mặt lớn và chứng khoán có giá trị, rõ ràng là một hiện tượng bất thường. Tuy rằng việc một doanh nghiệp có lợi nhuận nhiều, tiền mặt dồi dào là tốt, nhưng quan sát tình hình hiện thực kinh tế Mỹ một cách toàn diện thì điều này lại không phải là điềm báo tốt. Để có cái nhìn rõ nét hơn, có thể xét từ hai điểm dưới đây:

Một mặt, các doanh nghiệp của Mỹ trước những ảnh hưởng nặng nề của khủng hoảng tài chính có thể nhanh chóng điều chỉnh mức nợ, từ thiếu hụt mang tính lưu động tới tài sản quá dư thừa. Phần lớn tài sản rủi ro cao và nợ xấu được trực tiếp hoặc gián tiếp chuyển đổi và bóc tách, cái giá là tình trạng tài chính công của Mỹ xấu đi. Có thể nói, hiện nay tài chính công của Mỹ và tài chính doanh nghiệp nhìn bề ngoài thì có vẻ khác biệt, nhưng thực ra lại cùng dẫn đến hai hệ quả: Một là bảng công nợ cứ “phình to” lên mãi; hai là gánh nặng nợ nần của chính phủ tăng cao chưa từng có.

Mặt khác, hoạt động tín dụng và hình thức đầu tư của Mỹ cũng cho thấy việc doanh nghiệp của Mỹ “không thiếu tiền” hoàn toàn không phải là điềm báo tốt. Song song với lợi nhuận của doanh nghiệp Mỹ hồi phục khá nhanh và tiền vốn thị trường dồi dào thì khoản vay tín dụng ngân hàng tăng trở lại rất chậm. Tổng mức khoản vay tín dụng ngân hàng thương mại từ 9.475 tỉ USD tháng 10 năm 2008 giảm xuống 8.874 tỉ USD đầu năm 2010. Tháng 2 năm 2010, sau khi bắt đầu tăng trở lại, ngoài tháng 4 năm ấy có một lần tăng trưởng vượt mức bình thường thì những tháng khác có mức tăng trưởng khá yếu. Tháng 6 năm 2011, tổng mức vay tín dụng là 9.160 tỉ USD, vẫn không bằng mức trước khủng hoảng, cũng thấp hơn 9.262,2 tỉ USD của tháng 4 năm 2010, có nghĩa là trong hơn một năm, tổng khoản vay tín dụng ngân hàng tăng trưởng âm. Sự giảm xuống của tổng mức vay tín dụng ngân hàng chứng tỏ tình hình kinh tế đáng lo ngại. Nếu dòng sông kinh tế xuất hiện vấn đề, vậy thì nước chảy trong dòng sông – các công ty – làm sao có thể khá được?

## NGUY CƠ 6: TỈ LỆ CHIẾM HỮU THỊ TRƯỜNG CAO DẪN TỚI MỖI NGHI LŨNG ĐOẠN

*Trong mấy chục năm qua, trận địa mà Apple luôn cố thủ chính là dung hòa thị trường kỹ thuật máy tính và sản phẩm điện tử tiêu dùng. Vì thế điều chúng tôi muốn không phải là qua sông sang bờ bên kia mà là bờ bên kia sông đi về phía chúng tôi.*

Steve Jobs

Cùng với giá trị vốn hóa thị trường vượt qua HP, Google, Microsoft, thậm chí là ExxonMobil, Apple đang từ một nhà chế tạo máy tính phát triển thành một công ty siêu cấp đa sản phẩm mang tính quốc tế. Tuy nhiên, cây cao thì gió càng lay, cùng với sự lớn mạnh nhanh chóng của Apple, mỗi nghi ngờ về lũng đoạn càng ngày càng nhiều.

Thực ra, Apple cũng đã từng có trải nghiệm giống Microsoft. Bắt đầu từ những năm 90 của thế kỉ 20, Microsoft luôn phải đối mặt với vụ tố tụng chống lũng đoạn. Vấn đề hạt nhân của vụ tố tụng là Microsoft sẽ ràng buộc việc tiêu thụ phần mềm trình duyệt với phần mềm hệ điều hành Windows, chi phối thị trường. Những nhà sản xuất phần mềm khác tuyên bố, hành vi này của Microsoft đang ngăn cản sự cạnh tranh chính đáng trên thị trường bằng phương thức phi pháp, từ đó duy trì địa vị lũng đoạn của mình trên thị trường phần mềm. Microsoft lún sâu vào vụ điều tra chống lũng đoạn “tổn hại tinh thần” này. Tháng 9 năm 2007, tòa án sơ thẩm châu Âu phán quyết, giữ nguyên quyết định xử phạt chống lũng đoạn đưa ra đối với công ty Microsoft năm 2004, kèm theo mức phạt 497 triệu Euro. Đây là lần đầu tiên Microsoft thua kiện trong vấn đề lũng đoạn.

Trong quá trình Microsoft bị điều tra chống lũng đoạn, Apple đóng vai trò là “đấu sĩ tiên phong” chống lại Microsoft lũng đoạn. Nhưng khi họ đã vượt qua Microsoft lớn mạnh trước đây thì ngược lại, họ lại trở thành “kẻ lũng đoạn” trong mắt người khác, không thể không đối mặt với các cuộc điều tra

chống lũng đoạn. Như vậy, “đấu sĩ” đã từng chống lại Microsoft lũng đoạn giờ đây lại biến thành “kẻ lũng đoạn” lớn nhất trên thị trường.

*Ở Mỹ, bắt đầu từ năm 2007 đã có những khách hàng khởi tố Apple, lí do là iPhone chỉ có thể sử dụng được mạng AT&T. Apple kí kết thỏa thuận với AT&T – AT&T là nhà hoạt động độc quyền của iPhone trong thời hạn 5 năm. Điều đó khiến mặc dù người tiêu dùng khi mua iPhone chỉ cần kí thỏa thuận sử dụng hai năm với AT&T, nhưng trên thực tế là trong 5 năm, họ không thể không sử dụng dịch vụ của AT&T. Với người tiêu dùng, hành vi này đã gây tổn hại tới cạnh tranh thị trường, thúc đẩy giá sản phẩm và dịch vụ tăng lên, dấy lên mối nghi ngờ Apple có hành vi lũng đoạn.*

*Tháng 7 năm 2010, một vị thẩm phán liên bang Mỹ công khai bày tỏ sẽ thụ lí vụ tố tụng tập thể nhằm vào hành vi lũng đoạn này của Apple và AT&T. Một tháng trước khi vị thẩm phán này bày tỏ sẽ tiếp nhận vụ tố tụng, theo báo cáo của Thời báo tài chính, bộ phận quản lí chống lũng đoạn của chính phủ Mỹ đã quyết định triển khai điều tra đối với Apple để xác định xem họ có lợi dụng hệ thống quảng cáo iAd để hạn chế đối thủ cạnh tranh hay không.*

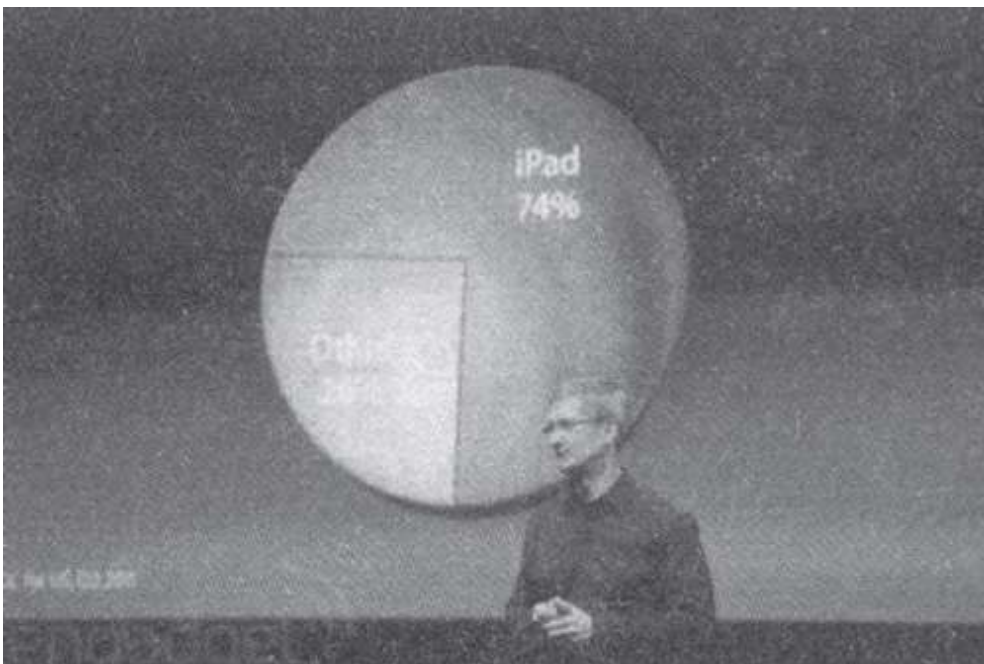
Tuy nhiên, phiền phức do sự lũng đoạn của Apple không chỉ có vậy. Mô thức iTunes chỉ cho phép sử dụng những phần mềm ứng dụng được phát triển dùng cho iPhone, ngăn cản Flash cài đặt cho các thiết bị của Apple đều đã lọt vào tầm ngắm của cơ quan giám sát quản lí chống lũng đoạn Mỹ.

Mô thức iTunes là mô thức đã từng bị nhiều người chỉ trích. Ngoài iPod, trên thị trường không có bất kì chiếc máy nghe nhạc nào có thể mở được file âm nhạc download từ iTunes Store. Hành vi này bị người tiêu dùng cho là không khác gì mô thức ràng buộc tiêu thụ của Microsoft.

Ngoài ra, chính sách mới mà Apple đề ra cho nhà khai thác phần mềm ứng dụng là họ chỉ được phép sử dụng ngôn ngữ lập trình mà Apple phê chuẩn để viết phần mềm ứng dụng cho iPhone. Quy định này trên thực tế là ngăn cấm nhà khai thác sử dụng ngôn ngữ lập trình của bên thứ ba khai thác



phần mềm ứng dụng cho sản phẩm Apple, khiến những phần mềm ấy không thể sử dụng được trên sản phẩm của Google và Microsoft. Điều đó bị dư luận chỉ trích là thủ đoạn phi pháp để Apple lũng đoạn thị trường ứng dụng phần mềm. Nếu các tổ chức có liên quan triển khai điều tra thì Apple rất có thể sẽ bị ép phải phá vỡ hệ thống khép kín tuyệt đối của mình.



iPad chiếm 74%

thị phần: tình trạng này chắc chắn sẽ gây ra lũng đoạn thị trường.

Thêm một ví dụ khác: Việc Apple ngăn cản Flash cài đặt cho các sản phẩm Apple cũng bị cho là hành vi lũng đoạn. Mặc dù S.Jobs đưa ra rất nhiều lí do có vẻ chính đáng để từ chối Flash, nhưng nguyên nhân thực sự đằng sau vẫn là sự tranh chấp lợi ích to lớn giữa đôi bên. Nếu trên iPad cài đặt được Flash thì có nghĩa là khách hàng có thể bỏ qua Appstore, download miễn phí tất cả những nội dung mình muốn xem trên mạng, dĩ nhiên điều đó sẽ khiến lợi ích của Apple bị tổn hại. Vì thế, Jobs tìm trăm phương ngàn kế để ngăn cản Flash. Cách làm này cũng bị người trong giới cho là một trong những thủ đoạn cạnh tranh không chính đáng.

Apple không chỉ gặp phiền phức ở Mỹ, mà ở châu Âu cũng gặp phải vấn đề tương tự.

Tháng 5 năm 2010, Liên minh châu Âu tuyên bố một bản kế hoạch – Nghị trình số. Nghị trình số liệt kê bảy trở ngại lớn mà Liên minh châu Âu

gặp phải trong quá trình số hóa, trong đó điều thứ hai là “thiếu tính tương tác qua lại”: Tính thông dụng của kỹ thuật và tiêu chuẩn có vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy sản nghiệp phát triển. Tuy nhiên, sơ hở trong việc đề ra tiêu chuẩn, vấn đề khoảng cách hợp tác giữa các cơ cấu công cộng đã cản trở tiến trình thực hiện tương tác qua lại giữa sản phẩm điện tử châu Âu và dịch vụ.

Vì thế, Nghị trình số đưa ra: “Sẽ đề ra biện pháp khả thi, thúc đẩy những người tham gia thị trường quan trọng trao quyền cho những doanh nghiệp khác sử dụng thông tin cần thiết, để tăng cường tính tương tác qua lại”.

Thực ra, những quy định tương tự cũng đã từng xuất hiện trong quy định liên quan của Liên minh châu Âu, nhưng trong bản quy định mới này, “doanh nghiệp chủ đạo” biến thành “doanh nghiệp quan trọng”, không thể không khiến người ta nghi ngờ - biện pháp này của Liên minh châu Âu chính là nhằm vào Apple. Hơn nữa Apple cũng đúng là điển hình trong việc “ngăn cản thực hiện tính tương tác qua lại giữa sản phẩm điện tử và dịch vụ”. Chắc chắn Apple sẽ được liên minh châu Âu “sờ gáy” trong vụ này.

Tóm lại, thanh kiếm Damocles chống lưng đoạn trên đầu Apple đã vung ra. Điều Apple cần làm là không ngừng đấu tranh và điều chỉnh, như trên diễn đàn đã nói: “Hiện nay Apple đã trở thành công ty công nghệ giá trị vốn hóa thị trường cao nhất nước Mỹ, điều đó cũng có nghĩa là sau này công ty này sẽ trở thành đối tượng bị công kích. Điều đó yêu cầu hành vi thương mại của Apple từ nay về sau nên thận trọng hơn”.

Microsoft đã từng vì vấn đề lưng đoạn mà phải chịu mức phạt lớn, bị ép nhượng bộ, thậm chí đối mặt với nguy cơ bị phân chia. Không biết Apple có thể đủ may mắn, thuận lợi để bước ra khỏi vũng lầy chống lưng đoạn hay không?

**TRƯỚC QUY LUẬT HƯNG THỊNH QUÁ TẤT SẼ  
SUY VONG, APPLE CÓ THỂ KIÊN TRÌ BAO**

# LÂU?

*Tôi nghĩ nếu bạn làm điều gì đó và thu được kết quả tốt đẹp, bạn nên đi tiếp để làm những điều tuyệt vời khác, đừng dừng chân lại quá lâu. Hãy tìm xem nên làm gì tiếp.*

Steve Jobs

Hưng thịnh quá tất sẽ suy vong, đây là quy luật bất biến trong quá trình phát triển của nhân loại. Cho dù là quốc gia hay tổ chức văn hóa, tổ chức kinh tế xã hội hay cá nhân thì cũng đều sẽ có sự đan xen giữa thịnh và suy, không thể trường tồn mãi mãi. Là một trong những doanh nghiệp xuất sắc nhất trên thế giới hiện nay, Apple đã thể hiện thế thượng phong của mình trên khía cạnh mức giá cổ phiếu, giá trị vốn hóa thị trường, nghiên cứu phát triển sản phẩm, marketing thị trường... có thể nói là họ đang vươn tới đỉnh cao. Vậy thì, địa vị này có thể duy trì được bao lâu? Đặc biệt là sau khi linh hồn của hãng này là S.Jobs qua đời, liệu tương lai của Apple sẽ đi theo hướng nào?

*Trip Hawkins - người sáng lập EA ( Electronic Arts) từng bày tỏ, Apple đã quá xuất sắc rồi, nên sẽ xảy ra tình huống hưng thịnh quá tất sẽ suy vong.*

*Trip Hawkins so sánh Apple với “đế quốc La Mã”, cho rằng sau khi cường thịnh chắc chắn sẽ suy vong. Ông cho rằng: “Nếu Apple đã phát triển tới trạng thái đỉnh cao, máy tính bảng, smartphone, máy tính Mac của họ đều không gì sánh được, thử hỏi họ còn có thể đi lên phía trước bao xa nữa?” Ông cho rằng qua một hai năm nữa Apple sẽ suy vong. Đó là quy luật phát triển của tất cả sự vật.*

*Trip Hawkins cho rằng đối với Apple, Jobs là tất cả, vì thế Jobs không còn thì Apple cũng mất đi linh hồn. Ông nói: “Tất cả mọi thứ của Apple đều lấy Jobs làm trung tâm, tuy những người khác cũng ưu tú, nhưng suy cho cùng khó có ai có thể trở thành Jobs thứ hai”.*

Quan điểm của Trip Hawkins không phải là không có lí. Ví dụ như đối với một vận động viên nhảy xa, khi mới bắt đầu nâng cao khoảng cách nhảy xa thì rất dễ dàng, có thể nhanh chóng tăng được thành tích, nhưng càng về sau, tới một lúc nào đó, chỉ có thể tăng thêm được một, hai mm cũng là điều vô cùng khó khăn. Sự phát triển của doanh nghiệp cũng như vậy, Apple dưới sự dẫn dắt của Jobs có thể nói dường như đã tới giới hạn của mình, muốn sáng tạo thêm nữa đâu phải dễ dàng, chỉ duy trì mức độ hiện tại cũng đã đòi hỏi nỗ lực vô cùng to lớn.



Apple sẽ ra sao sau

sự ra đi của Jobs?

Apple đứng giữa ngã ba: suy vong cùng với sự ra đi của Jobs hay tiếp tục duy trì đỉnh cao huy hoàng?

Thực ra, cho dù lúc này tiền đồ vẫn đang rất sáng sủa, song Apple cũng đã để lộ những mối nguy cơ lớn, tiềm ẩn xu hướng suy tàn. Điều đó chủ yếu biểu hiện ở mấy phương diện dưới đây:

### **1. Sức sáng tạo giảm rõ rệt so với trước đây**

Sở dĩ Apple có thể thu được thành tựu ngày hôm nay là bởi vì họ có khả năng cho ra đời những sản phẩm giàu tính sáng tạo và duy trì được sự sáng

tạo. Nhưng sau khi ra mắt máy thế hệ Mac, iPod, iPhone và iPad, sức sáng tạo của Apple dường như đang dần dần mất đi, sản phẩm ra mắt dường như có dấu hiệu bế tắc. Việc tiến hành cải tiến đối với sản phẩm đã thành công không hề dễ dàng. Ví dụ, lúc đầu iPod chỉ có thể phát nhạc, hơn nữa màn hình đen trắng; sau đó họ tăng thêm chức năng màn hình màu, boombox, màn hình cảm ứng, kết nối mạng. Liệu còn có thể tăng thêm bao nhiêu chức năng nữa? Hầu hết chức năng vượt trội đều đã được đưa ra, muốn tăng thêm chức năng nữa là điều vô cùng khó khăn.

Hay ví dụ như iPad. iPad 2 so với iPad 1 dường như không có quá nhiều cải tiến, gần như chỉ là nâng cấp cài đặt phần cứng. Nhưng đỉnh điểm của sự bế tắc thể hiện khi Apple cho ra mắt iPhone 5. Theo thông lệ, tháng 6 năm 2011, Apple sẽ ra mắt điện thoại thế hệ mới, tuy nhiên việc trình làng iPhone 5 bị trì hoãn rất lâu, chỉ ra mắt bản nâng cấp iPhone 4S của iPhone 4 vào ngày 4 tháng 10 năm 2011. Tuy một phần nguyên nhân là chuẩn bị kỹ càng cho phiên bản màu trắng, nhưng qua đó có thể nhận ra, Apple đang gặp phải nút khó khăn lớn trong việc khai thác sản phẩm mới, quá trình khai thác sản phẩm mới không còn thuận lợi như trước nữa. Hơn nữa, thông qua việc ra mắt thế hệ iPhone mới, có thể thấy dòng sản phẩm này không xuất hiện những thay đổi mang tính cách mạng mà về cơ bản chỉ là nâng cấp trong việc cài đặt phần cứng.

Ngoài ra, một phương diện quan trọng của sản phẩm Apple khiến người ta ca tụng chính là thiết kế của nó, cũng chính vì vậy, thương hiệu này đã sản sinh ra rất nhiều sản phẩm kinh điển. Có điều, sự kinh điển này hiện nay đã càng ngày càng ít, dần dần đi vào mòn sáo. Dĩ nhiên, không thể đổ hoàn toàn trách nhiệm cho Apple, suy cho cùng các thiết kế của Apple ở giai đoạn hiện tại và trước đây đều là điển hình của phong cách của Apple, không thể thay đổi quá lớn. Nhưng sự bất biến lâu dài chắc chắn sẽ dẫn tới suy vong, trong tình hình các thương hiệu khác thi nhau bắt chước theo các thiết kế của sản phẩm Apple thì sự lặp đi lặp lại này đã khiến người ta mệt mỏi. Nếu Apple không thể tiếp tục tạo ra được sức hấp dẫn khó cưỡng về mặt thiết kế thì chắc chắn nó sẽ dần dần trở nên suy yếu trong sự tầm thường.

## **2. Thế giới bên ngoài đặt kì vọng quá nhiều vào Apple**

Sự kì vọng quá cao luôn luôn tạo ra áp lực quá lớn, và cũng có thể gây nên nỗi thất vọng quá lớn. Hiện nay, sự kì vọng của bên ngoài đối với Apple đã đạt tới đỉnh cao hơn bao giờ hết. Có thể nói, hiện nay chưa có công ty nào có được thành tích xuất sắc như Apple.

Nhưng sau nhiều lần vượt qua dự đoán của mọi người, liệu Apple đã sắp bước vào giai đoạn khiến người ta thất vọng chưa? Ví dụ trong thị trường đầu tư, trong số 50 nhà phân tích đưa Apple vào phạm vi nghiên cứu thì có 47 người bình xét “Buy”, còn có 3 người bình xét “Hold”. Gần như không ai dám đánh giá thấp Apple, mục tiêu của nhà phân tích giá trị cổ phiếu thậm chí cao hơn 400 USD. Chúng ta biết, khi cổ phiếu đồng loạt tăng thì có lẽ sắp tới thời điểm thị trường đi xuống. Đó là quy luật.

Đối với Apple, nếu các sản phẩm mới không được như kì vọng của mọi người thì sự thất vọng này sẽ nhanh chóng nhấn chìm Apple. Đáng sợ hơn là, hiện nay Apple không có Jobs. Sự thất vọng ấy sẽ tăng lên nhanh chóng.

## **3. Apple sẽ phải đối mặt với sự cạnh tranh khốc liệt hơn, đối thủ sẽ phản công mạnh mẽ hơn**

Khi Apple suy yếu thì đối thủ sẽ tuyệt đối không nhân từ với họ. Hiện nay, Jobs đã qua đời, không gian để sáng tạo sản phẩm cũng không còn nhiều như trước. Hơn nữa người ta đang “ra sức công kích” hệ thống khép kín của Apple. Đây là thời cơ tốt nhất để những đối thủ ra tay. Họ sẽ tìm mọi cách để tranh giành thị trường của Apple.

Rất nhiều lúc, vũ khí sắc bén lại trở thành trở ngại lớn nhất của mình, bởi vì bạn đã quá dựa dẫm vào nó. Ví dụ sách lược khép kín, độc lập mà Apple thực thi, tuy có thể khiến sản phẩm của họ trở nên khác biệt với đối thủ, có thể ngày càng xuất sắc hơn, nhưng đồng thời cũng sẽ làm tăng nguy cơ bị từ chối của sản phẩm Apple. Nếu người tiêu dùng lựa chọn phương án “từ chối” thì Apple sẽ không còn gì.

Đầu tiên, so với các hãng khác như Dell, HP, Lenovo thì máy tính Mac của Apple không phải là quá lớn mạnh, mặc dù chiếm được thị phần không nhỏ trên thế giới. Có thể thấy rõ ràng là vị trí này của Apple không ổn định: Hệ điều hành của nó không tích hợp được với các dòng máy tính khác trên thế giới, một khi máy tính của Apple xuất hiện tình hình “cồng chất lượng” giống như thương hiệu HP đã từng xuất hiện thì rất có thể người tiêu dùng sẽ từ chối sử dụng nó, tình hình ấy không chỉ xảy ra đối với phần cứng mà còn xảy ra với cả phần mềm. Người tiêu dùng sẽ dễ dàng tìm được sản phẩm thay thế.

Thứ hai, trong nghiệp vụ iPad, tuy Apple chiếm trên 80% thị phần toàn thế giới, nhưng do đặc tính của máy tính bảng nên vị trí này không ổn định, không có chỗ đứng vững chắc bằng hệ điều hành của Microsoft, và nguy cơ bị thay thế của nó rất rõ ràng. Các đối thủ cạnh tranh lớn của Apple hiện nay như Samsung, Dell, Lenovo đều đang nỗ lực cho ra đời các thế hệ máy tính bảng, hơn nữa chất lượng và sự sáng tạo cũng càng ngày càng xuất sắc. Ngoài ra còn có hệ điều hành Android vẫn đang trên đà phát triển mạnh mẽ.

Đối với tất cả các sản phẩm khác của Apple cũng xảy ra tình hình tương tự, Apple không có một sản phẩm nào mà người tiêu dùng không thể thay thế. Có thể dự kiến, nếu Apple xuất hiện xu thế đi xuống thì chắc chắn sẽ phải đón nhận sự phản công điên cuồng của các đối thủ đang vươn lên ngày càng lớn mạnh.

#### **4. Hacker và virus sẽ là thử thách rất lớn đối với Apple**

Máy tính Apple từ trước tới nay luôn nổi tiếng về chống virus. Mặc dù hacker và virus trong lĩnh vực máy tính thông thường đã tràn lan, nhưng hệ điều hành của Apple thì tương đối an toàn. Nhưng cùng với sự không ngừng gia tăng về tốc độ tiêu thụ của Apple thì virus và những vấn đề mới cũng sẽ lũ lượt kéo đến. Nếu Mac bị hacker tấn công ồ ạt thì Apple chắc chắn sẽ mất đi doanh số nhất định. Giá cả của máy tính Apple rất cao, giá của một chiếc Mac đủ mua hai, ba chiếc máy tính thông thường. Đối với rất nhiều người, có lẽ họ muốn mua máy tính thông thường hơn, bởi vì cho dù một chiếc máy



tính thông thường có bị nhiễm virus nặng đi nữa thì vẫn có thể mua một chiếc khác, hơn nữa tổng giá trị vẫn thấp hơn Mac. Trừ phi Apple có thể tiếp tục duy trì công nghệ chống virus hiệu quả, hoặc giảm giá thành sản phẩm, nếu không sớm muộn họ cũng sẽ bị các đối thủ khác đánh bại.

## **5. Đường như Apple đã bước vào lối mòn của Microsoft**

Hiện nay Microsoft có tầm ảnh hưởng hàng đầu trên thế giới, đặc biệt là ở hệ điều hành và phần mềm văn phòng. Trong thời gian ngắn, địa vị này không thể bị thay thế. Có điều ngoài những mặt này và máy chơi game thì ở những mặt khác, Microsoft cũng đang phải đối mặt với những nguy cơ lớn, đặc biệt là trong nghiệp vụ điện thoại, trước tiên là serie điện thoại Kin, lượng hàng bán ra rất hạn chế. Còn về mặt hàng máy tính bảng thì đến nay Microsoft vẫn đang dò dẫm những bước đi đầu tiên.

Microsoft hiện tại có vẻ đang đi xuống, nhưng trước đó, Microsoft cũng đã từng có được sức sống và tầm ảnh hưởng như Apple bây giờ. Sản phẩm quan trọng nhất của Microsoft rõ ràng là hệ điều hành, đây cũng là sản phẩm thành công nhất của họ. Năm ấy, khi Microsoft công bố hệ điều hành Windows thì cũng có rất nhiều người xếp hàng mua, giống như khi Apple công bố sản phẩm mới hiện nay vậy. Có điều, cùng với sự phát triển đỉnh cao thì cũng chính là lúc Bill Gates sắp từ nhiệm chức vụ CEO. Hãng này đã và đang bắt đầu xuất hiện xu hướng đi xuống.

Sự thay đổi nhân sự sau khi Bill Gates từ nhiệm cũng mang lại ảnh hưởng nhất định với Microsoft. Đặc biệt là sau khi Ballmer tiếp nhận vai trò CEO của Microsoft, tình hình phát triển của Microsoft không hề thuận lợi. Điều đó càng khiến người ta nảy sinh nghi ngờ về năng lực của Ballmer, đồng thời cũng khiến tình hình phát triển của Microsoft càng bất lợi hơn. Hiện nay người sáng lập trụ danh của Apple đã qua đời, Tim Cook tiếp nhận vai trò CEO. So với Jobs, tầm ảnh hưởng, khả năng kiểm soát của Cook có chênh lệch nhất định. Điều đó chắc chắn sẽ mang lại ảnh hưởng bất lợi đối với sự phát triển của Apple.

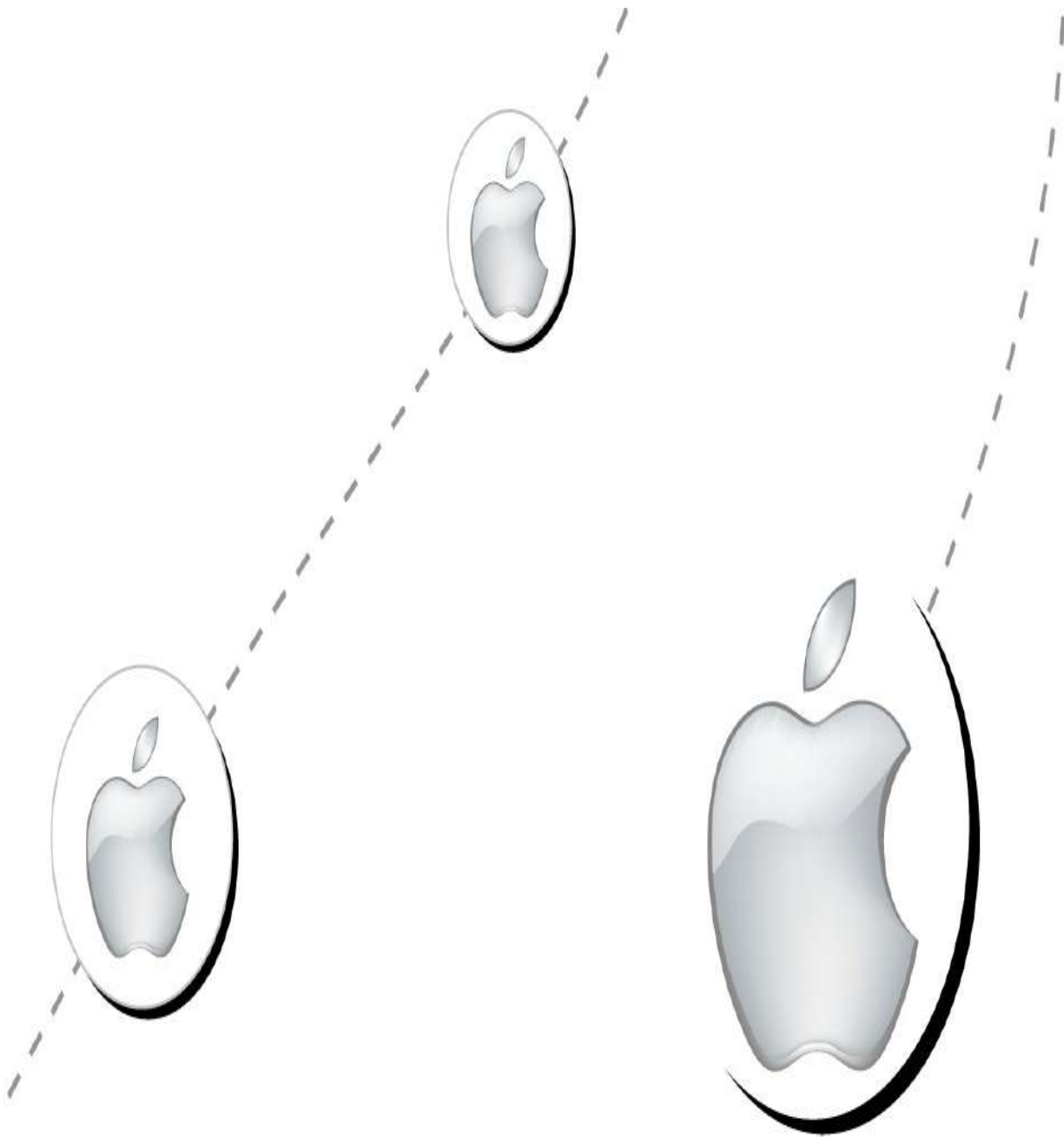
Có thể nói, tình trạng của Apple hiện nay giống với tình hình phát triển của Microsoft trước đây. Apple có được sự huy hoàng mà Microsoft từng có, nhưng cũng phải đối mặt với vấn đề mà Microsoft đã đối mặt. Đó chính là đạt tới trạng thái bão hòa. Khi Apple giống Microsoft, không thể liên tục cho ra đời những sản phẩm mang tính cách mạng thì năng lực của họ chắc chắn sẽ khiến người ta nghi ngờ. Hiện nay, dường như Apple đang đi vào lối mòn của Microsoft.

## **6. Sự ra đi của Jobs là đòn chí mạng hơn cả đối với Apple**

Jobs đã trở thành linh hồn, thành thương hiệu của Apple. Có người đặt ra câu hỏi: “Apple không có Jobs vẫn là Apple sao?” Tâm quan trọng của Jobs đối với Apple chúng ta đã nói quá nhiều rồi, ở đây không tiếp tục nói đến nữa. Có lẽ trong lòng mọi người đều hiểu: Sự ra đi của Jobs rất có thể sẽ trở thành bước ngoặt của Apple, chuyển đổi từ thịnh sang suy.

Dĩ nhiên, bất cứ sự việc nào cũng có tính hai mặt, cách nhìn của mỗi người cũng khác nhau. Đối với sự ra đi của Jobs, một vài chuyên gia cho rằng sẽ nảy sinh tác động to lớn đối với Apple, nhưng sẽ không mang tính chí mạng. Theo họ, Apple mang theo dấu ấn của Jobs, đó là điều người khác không thể thay đổi trong thời gian ngắn. Đối với tình hình của Apple hiện nay, người kế nhiệm cũng có thể có những cải tổ theo hướng tốt hơn so với tư duy của Jobs. Tuy Jobs đã qua đời, nhưng yêu cầu chất lượng đối với sản phẩm của Apple không hề thay đổi theo, trong ba đến năm năm tới vẫn duy trì ưu thế cạnh tranh. Hơn nữa, tuy không có Jobs tham gia cụ thể vào việc thiết kế sản phẩm, nhưng quan điểm nhóm nghiên cứu phát triển sáng tạo sản phẩm mà ông dày công bồi dưỡng thì đã cơ bản hình thành. Quan điểm này đã trở thành một phần của văn hóa doanh nghiệp, sẽ vẫn tiếp tục được duy trì. Nhưng chắc chắn là trong tương lai, Apple vẫn cần điều chỉnh tư duy, nếu không sẽ bị đối thủ đuổi kịp.

Rốt cuộc trước quy luật hưng thịnh quá tất sẽ suy vong, Apple sẽ kiên trì được bao lâu, liệu rằng có tiếp tục huy hoàng, thậm chí sáng tạo huy hoàng dưới sự dẫn dắt của Tim Cook hay không? Chúng ta hãy cùng chờ đợi.



## PHỤ LỤC

### Kì tích của Apple

Hiện nay, trên khắp toàn cầu đã bùng lên “cơn lốc Apple”. Sự gia tăng của giá trị vốn hóa thị trường, sự cuồng nhiệt của fan Apple, sự săn đuổi của

truyền thông khiến quả táo nhỏ chơi trò chơi siêu cấp “quả cầu nhỏ thúc đẩy quả cầu lớn”, làm nên lịch sử phát triển vẻ vang của doanh nghiệp: Một công ty nhỏ chỉ gồm có ba người được ra đời trong một ga-ra, sau 35 năm ngắn ngủi đã trở thành số một thế giới. Có thể nói, Apple đã trở thành biểu tượng của kì tích thời hiện đại.

## NHANH CHÓNG NỔI LÊN – APPLE TRỞ THÀNH CÔNG TY GIÁ TRỊ VỐN HÓA THỊ TRƯỜNG ĐỨNG ĐẦU THẾ GIỚI

Ngày 26 tháng 5 năm 2010, Apple vượt qua Microsoft với giá trị vốn hóa thị trường 222,1 tỉ USD, vươn lên trở thành doanh nghiệp công nghệ lớn nhất toàn cầu. Tiếp đó, không bao lâu sau, ngày 10 tháng 8 năm 2011, Apple lại vượt qua ExxonMobil với giá trị vốn hóa thị trường 337,2 tỉ USD, trở thành doanh nghiệp đại chúng có giá trị vốn hóa thị trường cao nhất toàn cầu. Trong 35 năm ngắn ngủi, Apple hoàn thành bước nhảy vọt từ một công ty nhỏ chỉ có ba người trở thành doanh nghiệp hàng đầu thế giới. Đó quả là một kì tích đáng kinh ngạc!

Apple có tên đầy đủ là Công ty cổ phần hữu hạn Apple (Apple Inc.), tên ban đầu là Công ty Máy tính Apple (Apple Computer, Inc.). Apple thành lập năm 1976, ba người sáng lập là Steve Jobs, Stephen Gary Wozniak và Ronald Gerald Wayne. Trụ sở ở Cupertino (California, Mỹ).

Nghiệp vụ hạt nhân của Apple là sản phẩm ứng dụng công nghệ điện tử, tổng cộng có bảy loại lớn:

- (1) Appstore (Cửa hàng ứng dụng)
- (2) Mac/MacBook Air/Pro/iMac (máy tính)
- (3) iPod Classic/Touch (Máy nghe nhạc)
- (4) iPhone 3G/3GS/4/4S (smartphone)

(5) iPad/iPad 2 (máy tính bảng)

(6) iTunes (Ứng dụng quản lí và chơi những file nhạc và video trên máy tính)

(7) iCloud (Flyme)

Sản phẩm của Apple là biểu trưng cho sự cao cấp, thời thượng. Những sản phẩm này nhận được sự sẵn đón nồng nhiệt của người tiêu dùng trên toàn thế giới.

Người sáng lập Apple là Steve Jobs là một nhân vật kiệt xuất. Ông cùng hai người đồng sáng lập đã tạo ra Apple, trải qua bao thăng trầm, cuối cùng đưa Apple lên đỉnh cao huy hoàng. Năm 2010, ông được *Tuần báo Barron's* bình chọn là “CEO được xuất sắc nhất thế giới” trong năm đó. Tháng 12 năm 2009, ông được *Harvard Business Review* bầu là “CEO có phong cách nhất”. Tháng 11 năm 2009, được *Fortune* bầu chọn là “CEO giỏi nhất trong vòng 10 năm”.

Thành tích của Apple cũng tiến bộ nhanh chóng, doanh thu của họ trong 10 năm từ năm 2001 đến năm 2010 liên tục tăng trưởng (xem bảng dưới).

Năm	Doanh thu/ti USD	Năm	Doanh thu/ti USD
1991	6,3	2001	5,3
1992	7	2002	5,7
1993	7,9	2003	6,2
1994	9,1	2004	8,2
1995	11	2005	13,9
1996	9,8	2006	19,3
1997	7	2007	24,5
1998	5,9	2008	37,3
1999	6,1	2009	42,9
2000	7,9	2010	65,2

Hơn nữa, cùng với sự phát triển nhanh chóng của Apple, giá trị thương hiệu cũng tăng trưởng rất nhanh. Ngày 10 tháng 5 năm 2011, Công ty con Millward Brown của tập đoàn WPP (Anh) công bố Top 100 thương hiệu có giá trị nhất toàn cầu, trong đó Apple trở thành doanh nghiệp có giá trị thương hiệu cao nhất.

Vì sản phẩm bán chạy nên giá trị thương hiệu của Apple trong năm 2010 tăng vọt 84%, đạt 153,285 tỉ USD, vượt qua Google để vươn lên đứng đầu bảng về thương hiệu có giá trị nhất toàn cầu trong suốt bốn năm. Giá trị thương hiệu của Google là 111,498 tỉ USD, giảm 2% so với năm 2010.

Trong lĩnh vực máy tính bảng, iPad của Apple là bá chủ tuyệt đối. Những gã khổng lồ IT như Motorola, Samsung, Lenovo đều thi nhau bước vào thị trường máy tính bảng, nhưng rất khó trở thành mối uy hiếp lớn đối với iPad.

Trong lĩnh vực điện thoại, Apple cũng vượt qua anh cả Nokia, trở thành công ty có lượng tiêu thụ điện thoại cao nhất trên thế giới. Quý II năm 2011, Nokia thua lỗ 368 triệu Euro (khoảng 524 triệu USD), doanh thu giảm 7% xuống còn 9,3 tỉ Euro (tương đương 13,243 tỉ USD). Lượng tiêu thụ điện thoại Nokia giảm 34% xuống còn 16,7 triệu chiếc. Tuy nhiên, khi lượng tiêu thụ của Nokia giảm xuống thì lượng tiêu thụ của iPhone lại tăng lên nhanh chóng, đạt 20,3 triệu chiếc. Lượng tiêu thụ smartphone Nokia lần đầu tiên bị Apple vượt qua.

## DẪN ĐẦU TRÀO LƯU – APPLE LÀ CÁI MỐC QUAN TRỌNG ĐÁNH DẤU SỰ PHÁT TRIỂN CỦA GIỚI KỸ THUẬT SỐ

Một nhân tố quan trọng làm nên thành công của Apple là họ đã dùng sự sáng tạo không ngừng của mình để dẫn dắt trào lưu phát triển của ngành công nghiệp IT thế giới. Từ iPod đến iPhone, rồi đến iPad, sự ra đời của mỗi sản phẩm đều đóng vai trò to lớn mang tính cách mạng. iPod dẫn dắt trào

lưu máy nghe nhạc, trở thành kiểu mẫu trong lĩnh vực thiết bị kỹ thuật số cá nhân; sự ra đời của iPhone càng làm thay đổi nhận thức của con người về điện thoại; sự ra mắt của iPad lại một lần nữa mở ra thời đại mới cho máy tính bảng. Qua nhiều lần đột phá, Apple đã trở thành cột mốc quan trọng đánh dấu cho sự phát triển của giới kỹ thuật số.

## **1. iPod dẫn dắt trào lưu máy nghe nhạc**

Hãng Sony mở màn cho sản phẩm máy nghe nhạc MP3. Trong thế kỉ 20, Walkman là sản phẩm đình đám trên toàn thế giới. Tuy nhiên, vào những năm đầu tiên của thế kỉ 21, Sony đã gặp phải thách thức to lớn: Tháng 4 năm 2001, Apple ra mắt chiếc iPod đầu tiên. Chiếc máy nhỏ màu trắng này dễ dàng sử dụng và cất giữ, thay thế Walkman, trở thành máy nghe nhạc được yêu thích nhất trên toàn cầu.

Sự ra đời của series iPod ngoài việc giúp Apple soán ngôi Sony trong lĩnh vực máy nghe nhạc cá nhân, còn đưa ra một thứ văn hóa: Thao tác đơn giản trực quan khiến việc nghe nhạc trở nên dễ dàng hơn bao giờ hết. Các dòng máy nghe nhạc đang có mặt trên thị trường khi ấy lấy âm nhạc chất lượng cao làm lợi thế lớn nhất, tuy nhiên từ khi Apple cho ra mắt iPod thì tất cả dường như đã phát sinh biến đổi không nhỏ. Về chất lượng âm nhạc thì iPod không được coi là có chất lượng tuyệt hảo. Về chức năng cũng không có quá nhiều đột phá, không khác biệt nhiều so với MP3 của các nhãn hiệu khác cùng thời kì. Nhưng có một số điểm mẫu chốt giúp hãng này có thể vươn lên dẫn dắt trào lưu là khâu thiết kế và thao tác đơn giản: Điểm thứ nhất, mỗi mẫu sản phẩm trong series iPod đều được coi là khuôn mẫu của thiết kế công nghiệp, đơn giản nhưng không mất đi sự tinh xảo. Hướng tầm mắt ra toàn cầu, tuy sự khác biệt về văn hóa của các quốc gia trong các khu vực khác nhau rất lớn, nhưng đều có sự khen ngợi dành cho thiết kế của iPod. Điểm thứ hai, thao tác theo kiểu xoay vòng cho người sử dụng cảm giác công nghệ rất hiện đại, cửa hàng trên mạng cho phép download phần mềm bản gốc... những điều này đều là cảm hứng vượt thời đại. Sự thời thượng, dẫn đầu trào lưu, cá tính, đặc biệt là sức hấp dẫn của thương hiệu mà người trẻ tuổi khao khát... tất cả những nhân tố này đều xuất hiện trong iPod của



Apple và iPod sau đó. Thiết kế và thao tác thời thượng này khiến iPod trở thành tiên phong dẫn dắt trào lưu thế giới, dần dần tạo ra địa vị "chiếu trên" của Apple.



Trụ sở Apple: Vẻ

ngoài giản dị tiềm ẩn linh hồn giàu sức sáng tạo.

## **2. iPhone dẫn dắt trào lưu điện thoại**

Điện thoại nào có thể khiến người tiêu dùng xếp hàng trước hàng tháng để mua? Điện thoại nào có thể khiến các nhà sản xuất điện thoại khác cảm thấy áp lực to lớn? Nhà sản xuất thiết bị di động nào có thể vượt qua Nokia, Samsung để trở thành doanh nghiệp có tỉ suất lợi nhuận cao nhất? Loại điện thoại nào gây nên cơn sốt trên toàn thế giới? Câu trả lời chính là Apple iPhone!

Tại Macworld Expo ngày 9 tháng 1 năm 2007, Apple chính thức ra mắt sản phẩm mới: Chiếc điện thoại iPhone đầu tiên. Khi ấy, CEO của Apple là Jobs đã tự hào tuyên bố, lịch sử ngành công nghiệp điện thoại sẽ được viết lại từ đây. Thiết kế mang tính cách mạng của iPhone đã làm chấn động thị trường. Chiếc điện thoại này không có phím ấn mà dùng ngón tay lướt trên màn hình để thực hiện các thao tác, kích thước màn hình lớn hơn hẳn so với điện thoại thông thường... Tuy còn tồn tại khá nhiều vấn đề như giá của nó lên tới 499 USD, trình duyệt không thể dùng được Flash, thời gian pin quá

ngắn và không thể tự thay pin... Nhưng những khiếm khuyết này không thể ngăn cản niềm yêu thích của người tiêu dùng. Người ta thốt nhiên nhận ra rằng, không ngờ điện thoại mà lại có thể hấp dẫn như vậy! Sáu tháng sau, iPhone chính thức có mặt trên thị trường, người ta xếp hàng dài trước cửa hàng của Apple ở Đại lộ số 5 (New York) để chờ mua iPhone, cảnh tượng này sau này còn lặp lại nhiều lần mỗi khi Apple ra mắt sản phẩm mới.

Mặc dù thu hút rất nhiều “fan”, nhưng do định giá quá cao nên iPhone vẫn chưa lập tức lọt vào mắt xanh của đông đảo người yêu công nghệ. Hai tháng sau, Apple điều chỉnh giá chiếc điện thoại này xuống 400 USD. Điều đó đã có tác dụng nhất định, nhưng đến ngày 9 tháng 6 năm 2008, sau khi ra mắt iPhone 3G với giá 200 USD đồng thời đi kèm mạng 3G có tốc độ lên mạng nhanh hơn thì chiếc điện thoại này mới chính thức thịnh hành. Chỉ mất thời gian 5 tháng, Apple đã bán ra 10 triệu chiếc iPhone 3G trên toàn cầu.

Ngày 9 tháng 6 năm 2009, Apple trình làng điện thoại iPhone 3GS - sản phẩm nâng cấp của iPhone 3G trong đại hội nhà khai thác toàn cầu. Chữ S trong đó tượng trưng cho tốc độ (Speed).

1h sáng ngày 8 tháng 6 năm 2010, đại hội nhà khai thác toàn cầu của Apple chính thức khai mạc ở trung tâm triển lãm Moscone West (San Francisco). Steve Jobs lúc bấy giờ đã công bố chiếc điện thoại iPhone đời thứ tư hoàn toàn mới - iPhone 4. Sự ra đời của iPhone 4 được coi là mở đầu cho một thời đại mới.

Về chức năng, iPhone4 vượt qua iPhone 3GS, nâng cấp hàng trăm hạng mục. Trong đó về phần cứng bao gồm thiết kế ngoại quan hoàn toàn mới, màn hình hiển thị Retina mang tính cách mạng cùng với con quay hồi chuyển ba trục, bộ xử lý A4, hệ thống chụp ảnh hoàn toàn mới. Về hệ điều hành và phần mềm, sự nâng cấp của iPhone 4 bao gồm cửa hàng iBooks, iOS4 cùng với hệ thống quảng cáo iAds và chức năng trò chuyện Facetime.

iPhone 4 có camera 5 mega pixel, có đèn LED bổ trợ, chụp ảnh 720P, có thể thấy chức năng truyền thông được nâng cao rõ rệt. Kích thước màn hình của iPhone 4 giống với ba đời trước đó, nhưng độ phân giải cao, lên tới

960x640 (ba đời trước là 480x320), tức là nâng cao tới bốn lần. Chiếc điện thoại này sử dụng bộ vi xử lý A4 Apple, CPU Clock Speed có thể đạt 1GHz, tốc độ vận hành được nâng cao thêm một lần nữa. Còn về phần hệ điều hành thì sử dụng iOS4 hoàn toàn mới, chức năng xử lý nhiều nhiệm vụ, so với các sản phẩm trước đó cũng được coi là sự đột phá rất lớn. Sự nâng cấp về chức năng này khiến iPhone 4 ra mắt thị trường chỉ ba ngày đã bán được 1,7 triệu chiếc.

Ngày 5 tháng 10 năm 2011, Apple ra mắt iPhone 4S. Sản phẩm mới của Apple lần này tuy vừa mới ra mắt, nhưng các “fan” trên toàn thế giới đã không chờ được, sốt sắng tìm kiếm các kênh đặt hàng để sở hữu bằng được sản phẩm mới này.

Sản phẩm iPhone sở dĩ có thể đi trước đối thủ cạnh tranh không phải vì mạng tốc độ cao, cũng không phải vì giá cả. Lí luận cốt lõi của Apple nằm ở phần mềm, hệ điều hành cùng màn hình cảm ứng nhanh nhạy của iPhone mới là nhân tố mấu chốt để mở ra thị trường rộng lớn. Khác với hệ điều hành của các hãng điện thoại khác, quyền kiểm soát hệ điều hành của iPhone nằm trong tay Apple chứ không phải nhà kinh doanh phần mềm.

Giống với Apple II ra mắt năm 1977, hệ điều hành iPhone cũng sử dụng thiết kế nhằm đáp ứng nhu cầu của người tiêu dùng. Đây là hệ điều hành đầu tiên kết hợp nghe nhạc, nhận email và lên mạng, hơn nữa chỉ cần dùng ngón tay lướt trên màn hình là có thể hoàn thành tất cả các thao tác cần thiết.

“Một chiếc iPod, một chiếc điện thoại cùng với bộ thiết bị thông tin di động, đó không phải là ba thiết bị độc lập!” Jobs đã nói như vậy khi ra mắt iPhone năm 2007. Thay vào đó, Apple đã đặt một chiếc máy tính mini vào trong túi người tiêu dùng.

### **3. iPad dẫn dắt trào lưu máy tính bảng**

Năm 2010, Apple ra mắt máy tính bảng iPad siêu mỏng, dễ mang theo, từ khi có mặt trên thị trường, sản phẩm này luôn nhận được sự yêu mến, làm dấy lên làn sóng lớn trên thị trường máy tính bảng. Chức năng kiểm soát

màn hình và thời gian dùng pin dài chính là điểm mạnh mà các máy tính bảng trước đây chưa bao giờ có được.

Khái niệm máy tính bảng là do Bill Gates - người sáng lập Microsoft đưa ra, nhưng thực sự khiến máy tính bảng đạt được thành tựu xuất sắc lại là iPad của Apple. Từ khi khái niệm máy tính bảng được đưa ra tới nay, sự phát triển của nó đã trải qua ba giai đoạn: Giai đoạn thứ nhất là đưa ra khái niệm năm 2001; cao trào thứ hai xuất hiện từ năm 2005 đến năm 2007, do sản phẩm máy tính bảng X41 Lenovo bắt tay với Microsoft ra mắt; giai đoạn thứ ba chính là sự ra mắt của iPad năm 2010. iPad của Apple chỉ trong vòng 28 ngày đã bán được 1 triệu chiếc ở Mỹ, lượng tiêu thụ trong cả năm đạt 15 triệu chiếc.

Tuy Apple không phải là thương hiệu bắt đầu nghiên cứu máy tính bảng sớm nhất, cũng không phải là doanh nghiệp đầu tiên ra mắt sản phẩm máy tính bảng, nhưng Apple lại dựa vào sức hút độc đáo và sức hiệu triệu to lớn của mình để khiến iPad dẫn dắt thành công sự phát triển của thị trường máy tính bảng toàn cầu.

Ngày 2 tháng 3 năm 2011 có thể coi là ngày hội lớn đối với các “fan” của táo khuyết, trong sự suy đoán và mong đợi, iPad 2 cuối cùng cũng đã xuất đầu lộ diện. iPad 2 có được sự cân bằng tốt nhất về kết cấu phần cứng, chế tác và giá cả, vượt trội lên so với các đối thủ cạnh tranh khác, trở thành khuôn mẫu lí tưởng trong lĩnh vực máy tính bảng.

iPad của Apple đã mở ra một thời đại mới, đồng thời đưa ra hình mẫu về sản phẩm. Điều này không đơn giản chỉ là phong trào netbook, cũng không chỉ là sự tinh giản chức năng của PC, mà nó đã thực sự mang tới một phương thức thao tác mới mẻ cùng với trải nghiệm sử dụng hoàn toàn mới cho người dùng.

“Một lần nữa, thay đổi tất cả!” Đúng như hàm ý mà lời tuyên truyền iPhone 4 biểu lộ, Apple luôn kiên trì thiết kế sáng tạo, cung cấp sản phẩm chất lượng cao cho người tiêu dùng, hết lần này đến lần khác dẫn dắt trào lưu phát triển của sản phẩm đa truyền thông.

# CỔNG HIỂN TO LỚN - ẢNH HƯỞNG CỦA APPLE ĐỐI VỚI SỰ PHÁT TRIỂN CỦA NGÀNH CÔNG NGHIỆP MÁY TÍNH

*Sản phẩm chúng tôi muốn làm phải có vai trò giống với chiếc điện thoại đầu tiên, chúng tôi hi vọng chế tạo ra sản phẩm đại chúng hóa, máy tính Mac chính là sản phẩm như vậy. Vì thế nó có thể được coi là chiếc “điện thoại” đầu tiên trong thế giới máy tính của chúng ta.*

Steve Jobs

Đối với sự phát triển của ngành máy tính, cổng hiển của Big Blue IBM là lớn nhất. Nhưng xét về mức độ được mong đợi và tầm ảnh hưởng đối với sự phát triển của ngành máy tính thì vai trò của Apple lại là độc nhất vô nhị.

Apple thông qua tìm tòi các kỹ thuật mới như giao diện đồ họa người dùng và chuột đã hoàn toàn biến đổi chiếc máy phức tạp thành máy tính cá nhân thao tác đơn giản, khiến những sản phẩm này dần dần trào lưu mới. Apple II đã đưa khái niệm máy tính cá nhân vào trong ý thức của người tiêu dùng bình thường: sử dụng máy tính không còn là đặc quyền của các nhà khoa học và tiến sĩ mà đã trở thành sản phẩm mọi người tiêu dùng bình thường đều có thể sử dụng được. Có thể nói, Apple đã biến máy tính thành công cụ không thể thiếu trong cuộc sống và công việc của mọi người.



Tột cùng của siêu

mỏng: Laptop Apple có thể nhét vào phong bì thư manila.

Nói một cách cụ thể, ảnh hưởng của Apple đối với ngành công nghiệp máy tính thế giới chủ yếu biểu hiện ở mấy phương diện dưới đây:

### **1. Mở ra thời đại máy tính cá nhân**

Chiếc máy tính thực sự đầu tiên trên thế giới ra đời ngày 14 tháng 2 năm 1946, nhưng nó có kích thước quá to lớn, chiếm  $160m^2$ , nặng tới 30 tấn. Tuy sau đó không ngừng được cải tiến nhưng máy tính vẫn khá nặng nề, không thích hợp cho cá nhân sử dụng, đến khi Apple cho ra mắt chiếc máy tính Apple II gọn nhẹ thì máy tính mới thực sự bước vào thời đại dành cho cá nhân.

### **2. Đưa ra giao diện đồ họa người dùng**

Tháng 1 năm 1984, Apple ra mắt máy tính Mac. IBM PC khi ấy đã được 3 tuổi nhưng vẫn áp dụng giao diện dòng lệnh. Mac đã thay đổi tất cả, thông qua giao diện đồ họa, chuột và âm thanh để giúp người sử dụng thao tác nhanh gọn và đơn giản.

### **3. Dành ra không gian lưu trữ, đưa ra đĩa từ 3.5 inch**

Khi ổ đĩa mềm 5inch vẫn còn đang thịnh hành thì Jobs và các lãnh đạo khác của Apple là những người đầu tiên quyết định sử dụng một loại đĩa từ 3,5inch. Lúc đầu ngành máy tính cười nhạo hành động của Apple, nhưng rồi cả thế giới nhanh chóng ý thức được rằng, chiếc đĩa từ nhỏ sẽ giúp họ chế tạo ra được những chiếc PC có kích thước nhỏ gọn hơn. Năm 1986, loại ổ đĩa mềm 3,5inch này trở thành tiêu chuẩn chủ yếu trong các máy tính đương thời.

#### **4. Khai thác phần mềm có tính tương tác**

Apple thông qua nghiên cứu và phát triển nên những phần mềm dễ sử dụng, trực quan, giảm bớt trở ngại cho người sử dụng đã giúp cho người sử dụng không cần đọc hướng dẫn sử dụng nhưng vẫn có thể thao tác được trên máy tính. Giao diện người dùng ổn định và dễ hiểu, hệ thống hỗ trợ mang tính tương tác được cài đặt bên trong khiến khách hàng chỉ cần mở máy lên là đoán biết được những thao tác cơ bản.

#### **5. Đưa optical disc drive vào Mac**

Đó đúng là một cuộc “cách mạng”. Năm 1990, trong hội nghị bàn tròn đa truyền thông đầu tiên tổ chức ở trường đại học California, Apple đã trưng bày thiết bị lưu trữ - CD-ROM, chỉnh hợp chữ viết, hình ảnh, âm tần và tần số nhìn. Hành động này của Apple bị các nhà sản xuất máy tính truyền thống chế nhạo, đồng thời gọi đó là một chi phí không cần thiết. Nhưng hai năm sau, CD-ROM bắt đầu được đưa vào máy tính cá nhân một cách rộng rãi.

#### **6. Khiến mạng Internet trở nên đơn giản**

iMac và iBook có thể giúp khách hàng đăng nhập mạng Internet trong vòng 15 phút. Tiêu chuẩn kết nối mạng này đến nay vẫn khiến các công ty khác trong ngành ngưỡng mộ. Dùng sản phẩm Apple post phim và hình ảnh lên mạng cũng đơn giản như vậy.

#### **7. Thúc đẩy kỹ thuật máy tính tiên tiến**



Một số kỹ thuật Apple phổ cập, ví dụ kỹ thuật kết nối truyền số liệu tốc độ cao FireWire và kỹ thuật kết nối mạng Internet không dây Wi-Fi khiến tốc độ truyền số liệu nhanh hơn, lại không chịu hạn chế của dây cáp.

Tóm lại, trong quá trình phát triển máy tính, máy tính Apple không có tỉ lệ chiếm hữu thị trường mà các nhà sản xuất khác như IBM, Dell hay HP có được, nhưng ai có thể phủ nhận ảnh hưởng to lớn của nó đối với ngành này?

## SÁU THỜI KÌ QUAN TRỌNG TRONG LỊCH SỬ PHÁT TRIỂN CỦA APPLE

### **1. Apple ra đời và sự phát triển thời kì đầu**

Năm 1976, Steve Jobs khi ấy mới 21 tuổi cùng bạn thân là Stephen Gary Wozniak và Ronald Gerald Wayne thành lập công ty máy tính Apple trong ga-ra nhà mình.

Khi ấy, để sáng lập Apple, Jobs và bạn thân Wozniak “đã bán những thứ đáng giá nhất của họ”. Jobs bán chiếc ô tô, còn Wozniak đã bán chiếc máy tính khoa học HP. Về sau Jobs thuyết phục Ronald Wayne, cộng sự của ông ở công ty Atari cùng tham gia sáng lập công ty máy tính Apple. Khi ấy Wayne đã 41 tuổi và đang là nhà thiết kế hàng đầu của công ty Atari. Tuy ông nhiều hơn Jobs 20 tuổi nhưng họ là bạn rất thân thiết, thường xuyên đi sâu thảo luận vấn đề đạo đức kiếm tiền. Dĩ nhiên là việc Wayne gia nhập vào một công ty nhỏ không có gì nổi bật như vậy cũng có điều kiện: Jobs cho ông sở hữu 10% cổ phần công ty, còn những cổ phần khác thì Jobs và Wozniak chia đều. Như vậy là ngày 1 tháng 4 năm 1976, ba người chính thức soạn thảo thỏa thuận hợp tác của công ty máy tính Apple. Công ty máy tính Apple chính thức thành lập.



Apple I do Apple

sản xuất.

Lúc mới thành lập, mặc dù điều kiện vô cùng gian khổ nhưng ba người vẫn nhanh chóng sản xuất ra lô vi mạch đầu tiên. Đây là sản phẩm đầu tiên của Apple, là bộ phận quan trọng trong các linh kiện máy tính. Khi ấy họ vẫn chưa có đủ thực lực để chế tạo Apple I. Sau khi sản xuất xong vi mạch, Jobs bắt đầu tìm kiếm khách hàng. Trong buổi họp mặt của nhóm khách hàng máy tính nghiệp dư, những lời diễn thuyết đầy sức thuyết phục của Jobs đã gây hứng thú rất lớn với một người. Đó chính là Paul Terrell. Terrell khi ấy kinh doanh chuỗi cửa hàng bán lẻ máy tính ByteShop. Ngày thứ hai sau buổi họp mặt, Jobs liền tới cửa hàng của Terrell, thiết tha chào hàng vi mạch do công ty mình sản xuất. Terrell nói với Jobs: “Nếu các anh có thể lắp đặt máy tính Apple I thì tôi sẽ mua 50 chiếc, mỗi chiếc giá 666 USD, sau khi có hàng tôi sẽ lập tức trả tiền mặt”. Với đơn đặt hàng lớn này, Terrell chỉ có một điều kiện, đó chính là ông ta muốn máy tính đã được lắp đặt hoàn chỉnh.

Jobs vô cùng phấn khích khi nhận được đơn đặt hàng, nhưng Wozniak và Wayne thì không lạc quan như Jobs. Ý của họ là chỉ sản xuất vi mạch, sau đó bán cho người yêu thích máy tính để những người này tự lắp đặt máy tính. Nhưng Jobs lại muốn tự lắp đặt máy tính rồi bán ra, như thế dĩ nhiên lợi nhuận sẽ rất nhiều, nhưng vấn đề phải đối mặt cũng tăng lên tương ứng, mà thiết thực nhất đó là tiền vốn không đủ. Jobs cũng biết cộng sự của mình

gặp vấn đề rất lớn về tiền vốn, nhưng ông tin rằng có thể vay để mua linh kiện lắp đặt máy tính. Mang theo đơn hàng của Terrell, ông gần như chạy khắp Thung lũng Silicon, cuối cùng ông cũng tìm được cửa hàng bán lẻ linh kiện điện tử quy mô lớn Kramer Electronics. Khi Jobs nói ông nhận được đơn đặt hàng của Terrell, đối phương không tin: “Mấy hôm nữa tôi sẽ nói chuyện với Terrell để xác minh tính chân thực của đơn hàng này, sau đó sẽ suy nghĩ chuyện cho anh vay”. Người bình thường nghe thấy những lời đối phó như vậy là biết không có hi vọng, nhưng Jobs không nghĩ như vậy, ông kiên quyết muốn xác nhận tính chân thực của đơn hàng với Terrell trước mặt đối phương. Cuối cùng, Jobs đã có được khoản vay. Nhưng đối phương cũng đưa ra điều kiện đi kèm, ví dụ trong vòng 30 ngày phải trả hết. Điều đó có nghĩa là công ty máy tính Apple phải lắp đặt xong 50 chiếc Apple I để cung cấp cho Terrell trong vòng 30 ngày, sau đó dùng tiền mặt mà Terrell trả để trả khoản vay. Jobs không chút do dự đồng ý với điều kiện này.

Sau khi biết điều kiện cho vay này, Wayne vô cùng kinh ngạc. Ông rất lo lắng Apple sẽ vì thế mà gặp khủng hoảng nợ nần, bèn quyết định rút khỏi Apple. Khi công ty thành lập chưa đầy hai tuần, Wayne đã quyết định từ bỏ 10% cổ phần của mình sau khi có được 800 USD. Tuy vấp phải sự “phản bội” của Wayne, nhưng Jobs không hề nản chí, ông càng tin tưởng hơn và nhận định rằng mình sẽ thành công. Ông bảo em gái Peti của mình và người bạn thân Daniel G. Kottke ở học viện Reed giúp mình lắp đặt số máy tính mà Terrell cần, để hoàn thành cho kịp đơn hàng trước khi tới hạn phải thanh toán tiền linh kiện. Nhờ sự nỗ lực không kể ngày đêm, họ đã lắp xong 50 chiếc Apple I, nhưng những chiếc máy tính này không đạt được yêu cầu của Terrell, tức là chưa phải là máy tính hoàn chỉnh. Mặc dù vậy, Terrell vẫn trả tiền mặt như đã hứa. Nhờ vậy Apple trả được hết khoản nợ cho nhà cung cấp linh kiện đã giao hẹn. Ngoài trả hết tất cả khoản nợ, Apple còn kiếm được một khoản lớn trong vụ giao dịch này. Điều đó khiến Jobs vô cùng phấn khích, và cũng khiến ông càng thêm tin tưởng cách làm của mình là đúng, đồng thời cũng làm tăng thêm niềm tin của Wozniak. Như vậy Apple đã vượt qua thời kì khó khăn nhất khi mới thành lập.

Sau khi có được khoản tiền mặt ban đầu, Jobs và Wozniak bắt đầu lắp đặt Apple I. Đồng thời, họ còn dùng thu nhập có được từ việc bán Apple I để nghiên cứu chế tạo Apple II. Apple II hoàn chỉnh lần đầu tiên ra mắt ngày 16 tháng 4 năm 1977. Apple II thịnh hành một thời, tiêu thụ được hàng triệu chiếc, đó là bước nhảy vọt thời kì đầu tiên của Apple.

## 2. “Apple” ra mắt thị trường

Ngày 12 tháng 12 năm 1980, cổ phiếu của công ty máy tính Apple phát hành một cách thuận lợi. Đây là sự kiện quan trọng trong tiến trình phát triển của Apple, và cũng là một bước ngoặt mang tính lịch sử.

Ngày cổ phiếu của Apple phát hành, giá bắt đầu phiên giao dịch là 22 USD, chỉ trong mấy phút, 4,6 triệu cổ phiếu công khai đã được bán hết sạch. Trong một ngày, giá cổ phiếu tăng lên gần 32%, cuối ngày kết thúc phiên giao dịch với giá 29 USD.

Việc phát hành cổ phiếu của công ty máy tính Apple đã phá vỡ rất nhiều kỉ lục của các công ty công khai phát hành cổ phiếu. Cổ phiếu Apple phát hành ra công chúng lần đầu tiên này là một lần thành công nhất trong lịch sử các công ty mới phát hành cổ phiếu, tiền mà họ kiếm được cũng nhiều hơn bất kì công ty nào phát hành cổ phiếu lần đầu từ sau khi Ford phát hành cổ phiếu năm 1956. Chỉ trong có một ngày, tài sản của Apple đã tăng lên 1.778 tỉ USD.

Jobs là cổ đông lớn nhất của Apple, chỉ trong một đêm đã có tài sản ròng trên 200 triệu USD, giúp ông bước vào danh sách của Forbes. Theo một phân tích của tạp chí *Forbes* năm 1983, trong số 400 người giàu có nhất nước Mỹ, Jobs 28 tuổi với 284 triệu USD tài sản đã trở thành triệu phú trẻ nhất trong 400 người. Thậm chí ông còn trở thành khách VIP của Nhà Trắng. Tổng thống Mỹ khi ấy là Ronald Reagan vô cùng yêu quý Jobs, gọi ông là anh hùng trong lòng người Mỹ. Trong mắt mọi người, Jobs trở thành thần tượng giàu có – một thanh niên trẻ trung, tướng mạo đàng hoàng, lịch thiệp, khuôn mặt lúc nào cũng nở nụ cười tự tin.

Đồng thời, hơn bốn mươi nhân viên của Apple do cổ phiếu phát hành mà trong một đêm trở thành triệu phú. Nhà đầu tư của công ty là Mike Markkula (nhà đầu tư mà Jobs đã mời được khi ra mắt Apple II) có được 203 triệu USD nhờ 7 triệu cổ phiếu, khiến tỉ lệ lợi nhuận của Markkula đạt tới con số không thể tin được là 55,943%. Ngay cả Wozniak – người ban đầu không muốn thành lập công ty nhưng yêu thích điện tử cũng nhờ có 4 triệu cổ phiếu mà kiếm được 116 triệu USD. Apple bỗng chốc tạo ra ba triệu phú.

Nhưng trong Apple, vẫn có nhiều người không có được lợi ích đáng kể khi công ty phát hành cổ phiếu, thậm chí một số nhân viên lâu năm giúp đỡ thành lập Apple cũng không nhận được sự báo đáp hậu hĩnh, ví dụ như các nhân viên kỹ thuật. Trước tình hình này, Wozniak cho rằng mỗi nhân viên làm việc cho Apple đều nên có cổ phiếu. Nhưng Jobs lại phản đối ý kiến này. Về sau Wozniak đã đích thân tới văn phòng của Jobs, yêu cầu điều chỉnh lại tỉ lệ phân phối cổ phần công ty nhưng Jobs cũng không nhượng bộ.

Vì thế, Wozniak đã đưa ra một quyết định đáng kinh ngạc. Ông tự thực thi “kế hoạch Wozniak”: bán lại 1/3 số cổ phiếu trong tay mình cho nhân viên của Apple. Khi quyết sách này được công bố, tất cả mọi người đều kinh ngạc. Bởi vì tính theo giá cổ phiếu lập nghiệp khi ấy, con số này là vô cùng lớn. Lợi nhuận năm đầu tiên của Apple cũng chỉ có thể mua được 1.420 cổ phiếu lập nghiệp, trong khi đó Wozniak lại bán cho nhân viên của Apple nhiều cổ phiếu như vậy, hơn nữa lại là trước khi phát hành. Thông qua “kế hoạch Wozniak”, Apple có khoảng 80 nhân viên mua được cổ phiếu của công ty với giá vô cùng ưu đãi, nhờ thế mà sản sinh ra nhiều triệu phú hơn. Có lẽ rất nhiều người cho rằng cách làm của Wozniak là ngốc nghếch, nhưng Wozniak cảm thấy mình có được niềm vui và thỏa mãn rất lớn. “Bao nhiêu năm nay, rất nhiều người đã gọi điện thoại cảm ơn tôi vì đã giúp họ làm được việc tưởng như không thể làm được – mua nhà, cho con cái học đại học. Nếu tôi không làm như vậy, họ sẽ không bao giờ chi trả được số tiền ấy, làm như vậy là rất đúng đắn.”

Tuy Wozniak dùng tài sản của mình để níu giữ những công thần của Apple, nhưng sau chuyện đó, Jobs không vì hành động này của ông mà cảm động, ngược lại còn tỏ ra bất mãn cực độ. Thậm chí Jobs công khai tuyên bố: “Wozniak đã đưa cổ phiếu cho tất cả những người không nên có cổ phiếu. Wozniak không thể từ chối họ, rất nhiều người đang lợi dụng ông ta”. Tuy sự keo kiệt của Jobs khiến nhiều người cảm thấy bất mãn, nhưng chúng ta vẫn có thể lí giải được suy nghĩ của ông khi ấy. Bởi vì theo ông, chỉ có như vậy mới có thể khiến tất cả những người coi thường ông hiểu rõ rằng ông mới là ông chủ thực sự của công ty máy tính Apple. Chỉ có như vậy mới có thể cho thấy được quyền lực mà ông có ở Apple. Đúng như một phóng viên lâu năm đã nói: “Tôi không thích Jobs, tôi đã từng nhắc tới rất nhiều khuyết điểm của ông ta trong cuốn sách được dịch ra 18 thứ tiếng. Đến bây giờ tôi vẫn không thích ông ta, có điều tôi không thể không thừa nhận ông ta là người xuất sắc trong thời đại của chúng ta.”

Tuy sau khi phát hành cổ phiếu, Apple đã trải qua một vài trở ngại và cũng khiến hai nhà sáng lập nảy sinh mâu thuẫn, nhưng điều đó đã mở ra kênh tài chính dồi dào cho Apple, tạo cơ sở tài chính vững chắc cho sự phát triển nhanh chóng sau này.

### **3. Jobs bị ép rời khỏi Apple**

Là người sáng lập, có năm mơ Jobs cũng không ngờ mình sẽ phải rời khỏi công ty, nhưng đứng trước hiện thực, ông không thể không đưa ra quyết định khó khăn.

Mầm mống báo hiệu sự ra đi của Jobs bắt đầu manh nha từ khi sản phẩm Apple III thất bại. Do sự thất bại của Apple III, tình trạng kinh doanh của Apple trở nên càng ngày càng tồi tệ. Hội đồng quản trị của công ty quyết định mời CEO của PepsiCo là John Sculley gia nhập Apple. Ngày 8 tháng 4 năm 1983, Sculley 44 tuổi được bầu làm CEO của công ty máy tính Apple.

Ban đầu, mối quan hệ giữa Jobs và Sculley vô cùng hòa thuận, hai người trở thành người bạn thân thiết. Nhưng sự góp mặt của Sculley hoàn toàn

không làm xoay chuyển được cục diện khó khăn của Apple. Lúc ấy Jobs dần dần nảy sinh mâu thuẫn với Sculley.

Tuy Sculley trên danh nghĩa là CEO của công ty, nhưng trên thực tế, tất cả quyền lực đều nằm trong tay Jobs. Vốn dĩ rất nhiều công việc cần báo cáo với Sculley thì đều phải báo cáo với Jobs. Hành vi vượt quyền này của Jobs khiến Sculley rất tức giận, nhưng Sculley vừa mới đến nên vẫn nhẫn nhịn trước hành vi của Jobs.

Tuy nhiên, sự nhẫn nhịn của Sculley không làm thay đổi được tình hình này, thậm chí còn khiến cho nó càng ngày càng trở nên nghiêm trọng. Vì vậy Sculley không còn nghe theo sự “sai khiến” của Jobs nữa mà công khai chỉ trích những quyết sách sai lầm của Jobs. Vậy là mâu thuẫn giữa hai người hoàn toàn bùng phát.

Do trong quá trình quyết sách của Jobs đúng là đã xuất hiện không ít sai lầm, cộng với tác phong làm việc cứng nhắc nên đã khiến hội đồng quản trị hoàn toàn đứng về phía Sculley.

Nhân viên của Apple cũng có ý kiến với Jobs, rất nhiều người tỏ ra khó chịu trước tính cách quái gở, nóng nảy, ngạo mạn, cố chấp, tự cho mình là đúng của ông. Trong mắt nhân viên, Jobs là một người lãnh đạo chuyên chế, thô bạo. Tính cách này của Jobs quả thực khiến ông dần dần mất đi sự bảo vệ và tôn trọng của nhân viên. Jobs khi ấy có thể nói là bị cô lập hoàn toàn.

Mâu thuẫn giữa Jobs và Sculley bị đẩy lên thêm một bước. Trong buổi họp công ty, Sculley phẫn nộ gầm lên với Jobs: ‘Là tôi đang quản lí công ty, Steve, tôi muốn anh lập tức biến mất khỏi đây, ngay bây giờ!’ Trước sự lên án của Sculley, Jobs phản ứng gay gắt: “Tôi cho rằng anh không có ích lợi gì với Apple, để anh tới quản lí công ty này là một sai lầm”. Tiếp đó, Jobs nói với các thành viên hội đồng quản trị: “Bây giờ nên suy nghĩ về vấn đề của Sculley, ông ta nên rời khỏi Apple. Ông ta không biết hàng ngày mình làm gì, tôi không thể chịu đựng được việc phải làm việc với ông ta”. Trong suốt buổi họp, Jobs và Sculley không ngừng công kích lẫn nhau. Khi buổi họp gần kết thúc, bỗng nhiên Sculley nói: “Nếu Jobs ở lại công ty, tôi sẽ lựa



chọn ra đi”. Đúng thời khắc quan trọng này, hội đồng quản trị đã lựa chọn Sculley. Họ quyết định xóa bỏ tất cả chức vụ hành chính của Jobs.

Như vậy là Jobs bị “hạ”. Ông được sắp xếp tới một tòa nhà nhỏ đối diện với Apple, phụ trách “chiến lược toàn cầu” của máy tính Apple, nhưng trên thực tế đó chỉ là một chức vụ hữu danh vô thực. Mọi người đều cho rằng Jobs sẽ chửi rủa hội đồng quản trị, sau đó rời khỏi Apple mà không thèm quay đầu nhìn. Nhưng điều khiến người ta không ngờ tới là Jobs lựa chọn nhẫn nhịn. Ông chuyển tới tòa nhà nhỏ ấy làm việc, đồng thời tự chế nhạo, nói mình bị đày tới “Siberia” xa xôi. Jobs khi ấy tuy cảm thấy ảm ức và mơ hồ, nhưng ông không nản chí.

Tuy nhiên, sự “yếu thế” của Jobs ngược lại mang tới bất lợi lớn hơn cho ông. Sculley và quản lý cấp cao đã đổ hết toàn bộ sai lầm lên đầu ông. Hơn nữa trong rất nhiều quyết sách của công ty, ông đều bị loại ra ngoài. Trước áp lực và sự sỉ nhục to lớn, cuối cùng ngày 17 tháng 9 năm 1985, ông thực sự rời khỏi Apple.

Tuy Jobs rời khỏi Apple, nhưng sự lưu luyến và khó xử thì ai cũng có thể cảm nhận được. Khi rời đi ông đã nói: “Trái tim của tôi sẽ mãi ở lại đó, Apple giống như mối tình đầu của tôi. Giống như mọi người đàn ông đều nhớ tới người phụ nữ đầu tiên họ đã yêu say đắm, tôi sẽ mãi mãi nhớ tới Apple. Tôi sẽ cảm thấy tội lỗi của tôi vẫn ở Apple”. Đây vừa là lời thổ lộ của Jobs khi rời đi, nhưng đồng thời cũng là lời chú thích cho sự trở lại sau này của ông.

Về sau, khi quay lại Apple, Jobs đã từng cảm khái nói rằng: “Xem ra tôi đã trải qua chuyện tốt nhất, cũng là chuyện may mắn nhất. Điều đó khiến tôi thoát được ra khỏi vòng để có thời gian bình tĩnh hơn mà quan sát, phân tích thấu đáo hơn, có lúc đạt tới được cảnh giới giác ngộ hoàn toàn. Tôi để lại phía sau sự nặng nề của thất vọng để có được sự nhẹ nhõm khi bắt đầu lại từ đầu. Tôi tự do bước vào những năm tháng giàu sáng kiến nhất trong cuộc đời mình.”

Quả thực, đối với Apple, có lẽ sự ra đi của Jobs trong thời gian ngắn thì có thể coi như là chuyện xấu, nhưng xét về lâu về dài thì lại là chuyện tốt.

## SỰ RA ĐỜI CỦA MAC

Khi Apple bận rộn sản xuất và tiêu thụ máy tính Apple III thì đồng thời họ cũng đã sắp xếp riêng một nhóm để nghiên cứu chế tạo chiếc máy tính thế hệ tiếp theo của công ty. Chiếc máy tính này sẽ thay đổi hoàn toàn kỹ thuật xử lý thông tin máy tính, vứt bỏ giao diện dòng lệnh quen thuộc để sử dụng giao diện đồ họa người dùng.

Apple đặt tên chiếc máy tính mới này là Lisa. Nghe nói máy tính Lisa được đặt theo tên cô con gái đầu tiên của Jobs, nhưng Apple tuyên bố cái tên này là chữ viết tắt của Local Integrated Software Architecture (kết cấu thể hệ phần mềm tổng hợp cục bộ). Máy tính Lisa lần đầu lộ diện năm 1983, nhưng tình hình tiêu thụ không mấy lí tưởng.

Tuy Apple III và máy tính Lisa đều thất bại, nhưng máy tính Mac lại thành công. Mac là do Jef Raskin lên ý tưởng thiết kế. Tháng 9 năm 1979, hạng mục máy tính Mac của Raskin được Apple thông qua, thành lập nhóm nghiên cứu chế tạo riêng.

Về sau, do nảy sinh mâu thuẫn với Jobs nên Raskin rời khỏi nhóm nghiên cứu chế tạo Mac. Dưới sự lãnh đạo của Jobs, ngày 24 tháng 1 năm 1984, cuối cùng máy tính Mac đã ra mắt. Mac là chiếc máy tính có ý nghĩa cách mạng. Đây là lần đầu tiên người ta đưa giao diện đồ họa người dùng ứng dụng rộng rãi vào máy tính cá nhân, hơn nữa kèm theo thiết bị nhấp chuột hoàn toàn mới.

### **4. Jobs quay lại, Apple mới ra đời**

Trong lịch sử phát triển của Apple, mời Jobs quay lại là một trong những lựa chọn đúng đắn nhất, bởi vì Jobs quay lại Apple đã đưa công ty từ bờ vực

phá sản vươn lên đỉnh cao của huy hoàng, khai sáng một thời đại mới vĩ đại cho Apple.

Rời khỏi Apple, Jobs bán toàn bộ cổ phần Apple mà mình có, chỉ giữ lại một cổ phần. Sau đó Jobs sáng lập công ty máy tính NeXT. Năm 1986, ông mua lại xưởng phim hoạt hình của công ty điện ảnh Lucas với giá 10 triệu USD và đổi tên thành hãng phim hoạt hình Pixar. Hãng phim hoạt hình Pixar hợp tác với hãng Disney cho ra đời bộ phim hoạt hình *Toy Story*, bộ phim này thu được thành công vang dội, danh tiếng của Jobs cũng nhờ thế mà quay về với vinh quang. Đúng lúc Jobs đang tỏa sáng trong sự nghiệp thì Apple lại rơi vào tình cảnh khốn đốn.

Sau khi Jobs ra đi, do sản phẩm thiếu sáng tạo, sự lạc hậu về kỹ thuật và thua lỗ nhiều năm đã đẩy Apple đến bên bờ vực phá sản. Giá cổ phiếu từ 60 USD năm 1992 giảm xuống còn 17 USD cuối năm 1996. Năm 1996, mức thua lỗ của Apple đạt 1 tỉ USD, nguy cơ phá sản đã hiển hiện trước mắt. Phần mềm của Apple vốn nổi tiếng vì sáng tạo, mới lạ và dễ sử dụng, nhưng trong suốt mười năm, gần như không có đột phá gì mới.

Tình hình kinh doanh của Apple khiến hãng phải liên tục thay người lãnh đạo. Vì không có tài kinh doanh, Sculley đành phải từ chức. CEO tiếp theo là Michael Spindler sau khi trải qua hàng loạt hoạt động không hiệu quả cũng phải rời khỏi Apple. Ông ta trao lại trách nhiệm cho Gil Amelio.

Năm 1996, Gil Amelio đảm nhiệm chức vụ CEO của Apple. Không thể phủ nhận, vị tiến sĩ vật lý này là một nhà quản lý thương mại xuất sắc, nhưng phong cách quản lý tập trung cao độ một cách cứng nhắc, theo kiểu ra lệnh không ăn khớp với phong cách thoải mái, tự do của Apple nên đã làm dấy lên không khí chống đối trong nội bộ công ty. Ông ta khiến nhân viên của Apple càng trở nên hoang mang, không biết bắt đầu từ đâu. Tuy Jobs đã sớm rời khỏi Apple, nhưng mô thức Apple và văn hóa doanh nghiệp “khác lạ” mà ông tạo ra thì không hề thay đổi. Ở Apple, Amelio có thể công bố mệnh lệnh, nhưng để thực hiện được thì vô cùng khó khăn. Điều đó khiến ông ta cảm thấy bất lực.

Amelio đang đau đầu vì quản lí thì lại gặp vấn đề nghiêm trọng về chất lượng sản phẩm. Khi ấy, một khách hàng Nhật Bản sau khi mua máy tính Power Mac đã gặp phải sự cố nổ màn hình, dẫn đến cháy nhà. Xuất hiện vấn đề nghiêm trọng về chất lượng như vậy đã khiến Amelio buộc phải tuyên bố thu hồi Power Mac 5300 quy mô lớn. Vì muốn ngăn ngừa vấn đề chất lượng xuất hiện một lần nữa nên Amelio dự định tăng cường quản lí chất lượng trong thiết kế và quy trình chế tạo, nhưng lại gặp phải sự chống đối gay gắt của các kĩ sư trong Apple. Họ cho rằng mình đang làm công việc sáng tạo, không cần người khác phải quản lí quy trình.

Tuy gặp phải trở ngại to lớn nhưng Amelio quyết định không thỏa hiệp, kiên quyết đưa ra hàng loạt biện pháp cải cách. Ông ta đã thành lập “Bộ phận đảm bảo chất lượng và độ tin cậy của Apple”, theo dõi sát sao vấn đề chất lượng, đồng thời chấm dứt hoạt động của rất nhiều dây chuyền sản xuất. Để tiết kiệm thu chi, ông ta bắt đầu cắt giảm nhân viên quy mô lớn, cuối cùng cắt giảm đi 15% số nhân viên của Apple. Ông ta còn yêu cầu tiến hành phạt nặng đối với hiện tượng cố tình làm giảm giá trị khoản ghi của công ty, đồng thời cứng rắn yêu cầu chỉnh sửa.

Những biện pháp cứng rắn này đạt hiệu quả nhất định, khiến bút toán đồ của Apple có phần giảm đi, nhưng vẫn không thể thay đổi được tình thế là sản phẩm Apple liên tục giảm lượng tiêu thụ trên thị trường. Điều đó đã tạo ra cơ hội tốt cho sự quay về của Jobs.

Năm 1996, hội đồng quản trị Apple quyết định bỏ ra 377,5 triệu USD tiền mặt, cộng với 1,5 triệu cổ phiếu của Apple để mua công ty NeXT. Khi ấy, các tờ báo lớn trên toàn cầu gần như đồng loạt đăng tin “Apple mua NeXT với giá 400 triệu USD, Jobs quay lại Apple”. Jobs và Apple lại một lần nữa nhận được sự quan tâm của toàn thế giới.

Khi ấy, Jobs được bổ nhiệm là cố vấn riêng của Amelio, từ đó có được cơ hội hỏi thăm các sự vụ của Apple. Apple mua công ty NeXT mà Jobs sáng lập, hi vọng dựa vào đó để cho ra đời hệ điều hành dựa trên Unix. Báo cáo công khai cho thấy, trong buổi trưng bày cấp cao nhất của Apple, bài diễn

thuyết giàu tính cổ động của Jobs cuối cùng khiến các lãnh đạo cấp cao của Apple tin rằng, ngoài lựa chọn hệ điều hành của NeXT, Apple không còn con đường nào khác.

Trên thực tế, người thực sự thu lợi trong cuộc giao dịch này là bản thân Jobs. Nhờ sự ủng hộ của Ellison - CEO của Oracle, Jobs trở thành CEO lâm thời của Apple. Ông lại nắm quyền hành, đòi tiền lương 1 triệu USD một năm.

Sau khi nhậm chức, ông tiến hành đánh giá lại quyền chọn chứng khoán của Apple, móc nối thành tích làm việc của nhân viên với thưởng cổ phiếu, xây dựng lại không khí bình đẳng trong nội bộ công ty. Trong mấy tuần, ông dễ dàng đuổi được phần lớn những quản lý cấp cao không chung ý kiến với mình nhờ vào địa vị chủ tịch hội đồng quản trị. Hành động này đã loại bỏ sạch trở ngại cho ông sau này.

Ngoài ra, Jobs cũng nhận được sự tài trợ của đối thủ cạnh tranh - Bill Gates, sau đó ông cho ra đời serie quảng cáo *Think Different*. Sự thực sau đó đã chứng minh rằng những hoạt động đó đã khiến Apple hồi sinh. Năm 1998, iMac trở thành máy tính cá nhân bán chạy nhất ở Mỹ. Một thời đại của Jobs và Apple, trải qua mười mấy năm thăng trầm, cuối cùng đã lại bắt đầu khởi sắc.

## **5. Công ty máy tính Apple trở thành hãng Apple**

Sau khi quay lại nắm quyền điều hành Apple, Jobs đã tiến hành những cải cách dứt khoát, dẫn dắt công ty bước lên con đường phục hưng. Ông thông qua ra mắt iMac, iPod, Mac OS X và cửa hàng bán lẻ, nỗ lực thực hiện một trong những bước ngoặt lớn nhất trong lịch sử thương mại, khiến công ty máy tính Apple bùng nổ tiềm năng tăng trưởng đáng kinh ngạc.

Ngày 9 tháng 1 năm 2007, Jobs tuyên bố đổi tên công ty từ Công ty Máy tính Apple thành hãng Apple, đồng thời giới thiệu trước công chúng chiếc điện thoại iPhone mà mọi người mong đợi đã lâu.

Tuy bề ngoài chỉ là thay đổi về tên gọi, nhưng đó thực chất là sự chuyển biến to lớn về chiến lược phát triển của Apple. Điều đó cho thấy Apple đang từ sản xuất máy tính chuyển sang tiến quân toàn diện vào thị trường sản phẩm điện tử tiêu dùng.

Các chuyên gia của học viện Wharton thuộc đại học Pennsylvania đã chỉ ra, việc đổi tên thành Apple có nghĩa là chiến lược thương mại khởi động từ khi ra mắt iPod năm 2001 từ đây danh chính ngôn thuận. Chiến lược này nhằm vào tạo ra thiết bị trung khu digital living room để phát nội dung âm thanh hình ảnh và dung hợp các thiết bị khác nhau. Tuy nhiên, giống với thị trường máy tính cạnh tranh kịch liệt, cuộc chiến digital living room cũng tàn khốc như vậy. Phải biết rằng, Microsoft cũng đang vạch ra kế hoạch gia đình số, cùng một tuần khi iPhone lần đầu tiên ra mắt, Microsoft cũng trưng bày “Home Server”. Ngoài ra, hãng Sony chế tạo sản phẩm điện tử nhiều năm cũng là mối uy hiếp không nhỏ đối với Apple.

Tuy đối mặt với những đối thủ cạnh tranh lớn mạnh nhưng Apple vẫn tiến hành dịch chuyển trọng tâm chiến lược. Điều đó chứng tỏ Apple có niềm tin to lớn vào bản thân mình.

Sarah Kaplan - giáo sư ngành quản lí học của học viện Wharton đã chỉ ra, hành vi đổi tên của Apple vẫn chưa tạo ra bất kì ảnh hưởng trực tiếp nào đối với nghiệp vụ của nó nhưng lại mang tới rất nhiều ích lợi: đầu tiên là chứng tỏ với nhân viên chiến lược lâu dài của công ty; thứ hai là xác định rõ con đường kinh doanh, đồng thời thúc đẩy nhà đầu tư nhận thức lại Apple – không chỉ là nhà sản xuất sản phẩm máy tính mà còn là một công ty sản xuất sản phẩm điện tử tiêu dùng. Ngoài ra, Kaplan cho rằng: sản phẩm điện tử tiêu dùng từ trước tới nay đều chú trọng yếu tố thiết kế, đó là thế mạnh của Apple.

Eric Clemons - giáo sư ngành quản lí thông tin và kinh doanh thuộc học viện Wharton cũng cho rằng, cùng với máy tính cá nhân được thương mại hóa, chiến lược dung hợp của Apple đã mở ra một con đường phát triển mới cho bản thân họ. Xu thế dung hợp giữa máy tính, thiết bị giải trí gia đình với

thiết bị không dây cho thấy, những sản phẩm như iPhone và iPod của Apple sẽ trở nên ngày càng quan trọng. “Apple mang lại (cho thị trường) một vài sự vật mới lạ: phần cứng nhỏ gọn, phần mềm đầy đủ chức năng và hình ảnh thời thượng, bắt mắt”. Clemons nói, “Hiện nay, Apple đang bắt tay đưa hệ thống giải trí cá nhân (iPod), cửa hàng âm nhạc online cá nhân (iTunes) cùng với giải trí nghe nhìn gia dụng càng ngày càng lấy gia đình làm trung tâm kết hợp lại với nhau”.

Xét từ sự tăng trưởng nhanh chóng của Apple sau này, phương hướng chiến lược của họ là đúng đắn. Apple đã tìm được lĩnh vực phát triển lớn hơn, và cũng mang tới thành tựu huy hoàng hơn cho mình.

## **6. Cook kế nhiệm, Jobs qua đời**

Mất đi Jobs là tổn thất lớn nhất của Apple, nhưng đây cũng đồng thời là thử thách khó khăn mà Apple cần chấp nhận và bắt buộc phải vượt qua. Con người sớm muộn cũng sẽ có ngày phải ra đi, cuối cùng Jobs đã vĩnh viễn rời khỏi Apple. Hiện nay, tuy Apple đã đứng trên đỉnh cao huy hoàng, nhưng đồng thời cũng đứng bên vực thẳm. Tất cả đã được xác định từ khi Jobs buộc phải tuyên bố bãi nhiệm.

Ngày 25 tháng 8 năm 2011, hội đồng quản trị của Apple tuyên bố, CEO Steve Jobs từ chức, hội đồng quản trị đã bổ nhiệm COO của Apple là Tim Cook tiếp nhận chức CEO của Apple. Jobs được bầu làm chủ tịch hội đồng quản trị, Cook sẽ gia nhập vào hội đồng quản trị, lập tức có hiệu lực.

Toàn văn đơn từ chức của Jobs như sau:

*Kính gửi hội đồng quản trị Apple và Apple:*

*Tôi đã từng nói, nếu có một ngày tôi không thể thực hiện chức trách và kỳ vọng của một CEO được nữa, thì tôi sẽ là người nói cho các bạn biết đầu tiên. Bất hạnh là, ngày đó đã đến.*

*Ở đây, tôi tuyên bố từ chức CEO của Apple. Nếu hội đồng quản trị đồng ý, tôi sẽ đảm nhiệm chức vụ chủ tịch hội đồng quản trị Apple.*



*Về người kế nhiệm, tôi kiến nghị chấp hành kế hoạch kế nhiệm mà chúng ta đã đặt ra, đề cử Tim Cook là CEO của Apple.*

*Tôi tin rằng, tương lai của Apple sẽ càng tươi sáng hơn, càng sáng tạo hơn. Tôi mong chờ vào thành công của Apple trong tương lai, cũng sẽ vì điều đó mà cố gắng hết sức lực của mình.*

*Ở Apple, tôi đã kết giao với một vài người bạn thân nhất trong cuộc đời. Được làm việc với tất cả các bạn nhiều năm như vậy, tôi vô cùng cảm ơn.*

Tháng 1 năm 2011, Jobs nghỉ dưỡng vì bị ung thư tuyến tụy. Người đứng đầu 56 tuổi này trong thời gian dưỡng bệnh vẫn đảm nhiệm chức vụ CEO, tích cực tham gia vào nghiệp vụ và các hoạt động của công ty. Sau đó, ông giao lại hoạt động thường ngày của công ty cho COO - Tim Cook xử lí.

Việc Jobs nghỉ dưỡng bệnh đã từng khiến giá cổ phiếu của Apple giảm mạnh, các nhà đầu tư cho rằng hành động này sẽ làm tăng thêm tính bất ổn cho tương lai của Apple. Có điều sau đó, Jobs không hề biến mất khỏi tầm mắt của mọi người, ông không chỉ tới trụ sở Apple làm việc như bình thường mà còn tham dự bữa tiệc ở Thung lũng Silicon do Tổng thống Mỹ Obama tổ chức, đồng thời chủ trì buổi ra mắt iPad 2 và đại hội nhà khai thác toàn cầu năm 2011. Nhưng, cuối cùng bệnh tật đã khiến ông phải từ chức.

Sau khi thông tin Jobs từ chức CEO của Apple được công bố, cổ phiếu của Apple đã từng tạm ngừng giao dịch, nhưng sau khi mở cửa trở lại, giá cổ phiếu giảm 6%, sau đó mức giảm là 5,2%, giá mỗi cổ phiếu là 356,30 USD.

Với việc từ chức của Jobs, rất nhiều nhà phân tích đã đưa ra những đánh giá khác nhau. Ashok Kumar - nhà phân tích của ngân hàng đầu tư Rodman Renshaw bày tỏ, “Apple sắp ra mắt iPhone 5, vì thế thông tin này khiến người ta ngạc nhiên, nguyên nhân nằm ở chỗ, Apple là máu thịt của Jobs. Vì thế, Jobs từ chức CEO trước khi ra mắt sản phẩm được mong đợi không phải là một điềm báo tốt”.

Đáng tiếc là sự lo lắng của Ashok Kumar đã nhanh chóng trở thành sự thật.

Ngày 5 tháng 10 năm 2011, Jobs qua đời.

Một nhân vật kiệt xuất đã ra đi. Sự ra đi của Jobs khiến các “fan” thương tiếc, khiến nhà đầu tư lo lắng, càng khiến Apple đau đớn.

Apple phát biểu điều văn như sau:

*Apple đã mất đi một thiên tài nhìn xa trông rộng, sáng tạo; thế giới đã mất đi một nhân vật khiến người ta phải thốt lên ngạc nhiên; những người có may mắn được hiểu và cùng làm việc với Jobs như chúng ta đã mất đi một người bạn thân thiết, một người thầy biết cách khích lệ lòng người. Steve để lại cho chúng ta một công ty chỉ có ông ấy mới có thể sáng lập. Tinh thần của ông ấy mãi mãi là nền tảng của Apple.*

Quả thực, sự ra đi của Jobs đã gây ra tổn thất nghiêm trọng với Apple. Có chuyên gia nhận định, sự ra đi của Jobs khiến Apple đối mặt với ba khó khăn lớn:

Thứ nhất: Việc Jobs qua đời, đối với người tiêu dùng, đặc biệt là các “fan” là một sự tổn thất to lớn.

Thứ hai: Sự lỗi hẹn ra mắt sản phẩm iPhone 5 mà mọi người mong đợi đã lâu khiến người ta vô cùng thất vọng, thay vào đó Apple chỉ ra mắt iPhone 4S. Thông tin này có thể nói là vô cùng đột ngột, bởi vì ai cũng kì vọng vào sự ra mắt của iPhone 5. Giá trị kì vọng này vô cùng cao, nhưng cuối cùng lại tan vỡ.

Sản phẩm mới không xuất hiện, người tiêu dùng thất vọng, đồng thời những kì vọng về nhà lãnh đạo mới của Apple là Tim Cook cũng bị ảnh hưởng. Bởi vì Cook mới bắt đầu thay thế Jobs lãnh đạo Apple khoảng 6 tháng trước, nhưng những gì ông ta làm, tác phong cũng như một số biểu hiện trong cách quản lí của ông ta vẫn chưa hoàn toàn được thể hiện ra ngoài. Điều đó cũng sẽ khiến mọi người có thái độ nghi ngờ. Việc sản phẩm mới không ra mắt đúng hẹn sẽ khiến cho sự nghi ngờ này càng lớn hơn.

Thứ ba: Gần đây công ty Samsung phát triển rất nhanh, phải nói là về công tác nghiên cứu khai thác kĩ thuật ở một số phương diện, ra mắt sản

phẩm mới đã bắt đầu vượt qua Apple. Về việc ra mắt sản phẩm mới, động thái của Samsung vô cùng rõ ràng. Ngoài ra, Apple và Samsung không ngừng kiện tụng, Samsung về cơ bản đã bắt đầu dấy lên làn sóng tố tụng với Apple ở khắp nơi trên thế giới, hơn nữa ở nhiều quốc gia, đặc biệt là các quốc gia châu Âu đã có sự cản trở việc bán sản phẩm của Apple. Những điều này sẽ gây ra ảnh hưởng vô cùng lớn đối với nghiệp vụ của Apple trong tương lai. Trong thời khắc sống còn này, sự ra đi của Jobs có thể nói là khó khăn chông chát khó khăn.

Ảnh hưởng to lớn từ sự ra đi của Jobs với Apple là tất nhiên, nhưng các chế độ, văn hóa và xu thế phát triển nhanh chóng của Apple hiện nay mà Jobs đã xây dựng trong nội bộ Apple đều là tài sản để Apple tiếp tục phát huy thế mạnh của mình. Hi vọng trong tương lai, Apple có thể vượt qua được khó khăn để vươn lên ngày một vững vàng, mạnh mẽ hơn.

## CÁC CEO CỦA APPLE

Trong quá trình phát triển, bao gồm cả Tim Cook hiện nay, Apple có tổng cộng 7 CEO. Dù nhiều hay ít, họ đều đã từng đóng góp cống hiến vì sự phát triển của hãng.

7 vị CEO này lần lượt là:

Nhiệm kì đầu tiên (1977-1981): Michael Scott

Nhiệm kì thứ hai (1981-1983): Mike Markkula

Nhiệm kì thứ ba (1983-1993): John Sculley

Nhiệm kì thứ tư (1993-1996): Michael Spindler

Nhiệm kì thứ năm (1996-1997): Gil Amelio

Nhiệm kì thứ sáu (1997-2011): Steve Jobs (1997-2000 là CEO lâm thời)

Nhiệm kì thứ bảy (2011- hiện nay): Tim Cook

**Michael Scott**

Michael Scott là CEO đầu tiên của Apple, từ tháng 2 năm 1977 đến tháng 3 năm 1981. Scott vốn là nhân viên lâu năm của công ty Sperry Rand Corporation, nhận lời mời của Mike Markkula về đảm nhiệm chức vụ CEO của Apple, bởi vì Jobs và Wozniak thiếu kinh nghiệm trong công việc này. Khẩu hiệu nổi tiếng nhất của Scott là: “Apple không có máy đánh chữ”.

Từ khoảng năm 1979 đến năm 1980, hạng mục Mac không được chú trọng trong nội bộ công ty máy tính Apple, rất nhiều lần suýt bị loại bỏ. Mùa thu năm 1980, khi công ty máy tính Apple tiến hành một lần cải tổ quan trọng khác, hạng mục này lại một lần nữa bị chấm dứt. Tuy nhiên, người phụ trách hạng mục là Jef Raskin khẩn cầu Scott và Markkula cho ông ta thêm chút thời gian, đồng thời đã nhận được “hoãn thời gian chấp hành” 3 tháng. Nhờ thế mà Mac mới tiếp tục sinh tồn, cuối cùng trở thành một trong những sản phẩm trụ cột của Apple.

Ngày 25 tháng 2 năm 1981, Scott sa thải 40 nhân viên, trong đó bao gồm một nửa thành viên của nhóm Apple II, sau đó ông ta triệu tập các nhân viên còn lại giải thích nguyên nhân sa thải. Ông ta nói: “Tôi đã từng nói, khi đảm nhiệm CEO của Apple không còn là một chuyện thú vị, tôi sẽ sa thải nhân viên, đến khi nó lại trở thành chuyện thú vị”. Về sau, Scott trở thành phó tổng giám đốc Apple. Mike Markkula tiếp nhận chức CEO của ông ta.

### **Mike Markkula**

Mike Markkula là đối tác quan trọng nhất khi Jobs và Wozniak mới lập nghiệp, chủ yếu cung cấp kinh nghiệm thương mại cho Apple. Vào tháng 1 năm 1977, trong thời kì công ty máy tính Apple thành lập, kí khoản vay ngân hàng 250.000 USD, Markkula đã tìm kiếm CEO đầu tiên là Michel Scott cho Apple, đồng thời năm 1981 thay thế ông ta trở thành CEO thứ hai của Apple. Wozniak nói thành công của Apple phần lớn là nhờ vào ông ta, mặc dù năm 1983, ông ta bị John Sculley thay thế.

### **John Sculley**

Năm 1977, John Sculley trở thành CEO trẻ tuổi nhất của công ty PepsiCo. Tháng 4 năm 1983, ông ta được Jobs mời về làm CEO của công ty máy tính

Apple. Sculley là CEO có thời gian nhậm chức dài thứ hai trong lịch sử Apple (nhiệm kỳ lâu nhất là Jobs).

Sau khi đảm nhiệm chức CEO, Sculley phát sinh mâu thuẫn kịch liệt với Jobs, về sau vì hội đồng quản trị ủng hộ ông ta nên cuối cùng ép Jobs rời khỏi Apple. Sự ra đi của Jobs thúc đẩy Apple bước vào một giai đoạn mới trong quản lí. Apple không còn nằm dưới sự quản lí của người sáng lập mà thông qua giám đốc được tuyển dụng vào dẫn dắt Apple bước vào giai đoạn tiếp theo. Không may là, thế sự không được như lòng người. Sculley không dẫn dắt Apple bước tới huy hoàng.

Nhiệm vụ chủ yếu của Sculley khi đảm nhiệm chức vụ CEO là vận dụng kĩ năng marketing mà ông ta học được từ PepsiCo để áp dụng vào thị trường máy tính cá nhân của Apple, đặc biệt là thị trường máy tính Mac.

Sculley đưa giá máy tính Mac từ 1.995 USD khi mới được thiết kế tăng lên 2.495 USD, lấy số tiền dư ra làm lãi và chi phí quảng cáo nhiều hơn. Apple dùng Power Cat, Centris và Quadra để đối đầu với máy tính cá nhân của IBM. Tuy nhiên biểu hiện thị trường của những sản phẩm này đều không được như ý. Một bộ phận của sách lược Sculley là công bố hàng chục mẫu sản phẩm cùng với hàng trăm phiên bản cài đặt cho các mẫu này. Apple ra mắt quá nhiều máy Mac tương tự nhau, đồng thời đều sử dụng dây số khiến người ta hoa mắt chóng mặt làm tên gọi. Điều đó hoàn toàn khác với danh tiếng đơn giản trước đây của Apple.

Ngoài ra, trong thời gian Sculley đảm nhiệm chức CEO, Microsoft đã từng uy hiếp, nói rằng nếu Apple không trao quyền sản xuất một phần giao diện đồ họa người dùng của máy tính Mac thì họ sẽ ngăn cấm phát hành bản máy Mac cài đặt phần mềm văn phòng Microsoft được chào đón. Sculley miễn cưỡng đồng ý. Cách làm này đã vĩnh viễn làm thay đổi tiến trình của lịch sử máy tính.

Sculley là người đứng sau hạng mục thiết bị kĩ thuật số hỗ trợ cá nhân Newton của Apple, mặc dù lúc đầu Newton không có kế hoạch được thiết kế thành một thiết bị di động, mà vốn dĩ nó được thiết kế để dùng trong kiến

trúc. Hạng mục Newton bỏ lỡ kì hạn cuối cùng, hơn nữa người ta lo rằng nó sẽ nuốt chửng lượng tiêu thụ của máy tính Mac. Newton chuyển thành PDA, một thuật ngữ mà Sculley phát minh ra khá muộn. Nó được nhào nặn thành một thiết bị hỗ trợ cho máy Mac chứ không phải là sản phẩm cạnh tranh. Sau khi đã tiêu trên 500 triệu USD của Apple cho chi phí nghiên cứu chế tạo, cuối cùng Newton bị ngừng sản xuất.

Năm 1993, Sculley bị hội đồng quản trị Apple sa thải. Nhiệm kì của ông ta bị rất nhiều người cho là thất bại, dẫn tới sự suy thoái của Apple. Sự suy thoái này kéo dài nhiều năm, cho đến khi Jobs quay lại nắm quyền thì tình thế mới được xoay chuyển.

### **Michael Spindler**

Người thay thế Sculley là Michael Spindler. Tháng 6 năm 1993, Michael Spindler được hội đồng quản trị Apple bổ nhiệm là CEO mới, còn Sculley là chủ tịch hội đồng quản trị, tiếp tục ở lại hội đồng quản trị của công ty. Lúc đầu, Spindler là giám đốc công ty con ở châu Âu của Apple, khi công ty Apple châu Âu chiếm 10% thị phần thị trường máy tính - chỉ đứng sau công ty IBM chế tạo máy tính lớn nhất thế giới - thì ông ta bước vào trụ sở Apple. Khi ấy, Apple tổng cộng tiêu thụ được 4,7 triệu chiếc máy tính Mac, lập kỉ lục mới của Apple. Spindler là người có cống hiến quan trọng cho kỉ lục mới này.

Trong thời gian Spindler đảm nhiệm chức vụ CEO, hệ điều hành Mac và ROM lần đầu tiên được trao quyền cho nhà sản xuất thứ ba Power Computing, Motorola, Radius, công ty công nghệ APS, công ty kĩ thuật số Thần Tinh cùng với công ty Umax sản xuất. Nhưng sách lược này thu hiệu quả rất ít. Nó không những không giúp mở rộng thị phần của Apple mà ngược lại khiến sản phẩm tiêu thụ chậm đi, hơn nữa lượng tiêu thụ của sản phẩm “dòng hóa” dần dần chiếm đoạt lợi nhuận của Apple.

Spindler còn tiếp nhận mấy lần đàm phán tiếp quản của IBM, công ty hệ thống Sun và công ty Philips, nhưng đều không có kết quả. Quý I năm 1996, Apple báo cáo tổn thất 69 triệu USD, sa thải 1.300 nhân viên. Ngày 2 tháng

2 năm 1996, hội đồng quản trị Apple sa thải Spindler, đồng thời bổ nhiệm Gil Amelio đảm nhiệm CEO mới của Apple.

### **Gil Amelio**

Tháng 2 năm 1996, Gil Amelio bắt đầu đảm nhiệm vai trò CEO thứ năm của Apple. Gil Amelio là nhân viên lâu năm của công ty Sperry Rand Corporation, là bậc thầy được công nhận có tài xoay chuyển tình thế. Trong nhiệm kỳ 18 tháng, Amelio chỉ ra mấy nguyên nhân mà ông ta cho rằng dẫn tới việc Apple kinh doanh không tốt, trong đó bao gồm lưu chuyển tiền mặt tệ hại, vấn đề phần cứng và phần mềm, văn hóa công ty, cùng với sự thiếu trọng điểm. Để xoay chuyển cục diện của Apple, Amelio đã sa thải một phần ba nhân viên, hủy hàng loạt hạng mục hao phí tiền vốn, ngừng sản xuất hệ điều hành Copeland, đồng thời đẩy nhanh khai thác Mac OS 8.

Amelio cũng phụ trách đàm phán với công ty mới của Jobs, cuối cùng xác định điều kiện sáp nhập. Hệ điều hành NEXTSTEP của công ty NeXT cuối cùng trở thành cơ sở của Mac OS X, còn Mac OS X thì trở thành thắng lợi to lớn của Apple, đồng thời cũng trở thành nhân tố quan trọng giúp Apple hồi phục, chấn hưng.

Tuy Amelio thu được thành công nho nhỏ nhưng giá cổ phiếu của Apple lại hạ xuống mức thấp nhất trong vòng 12 năm, thị phần - do vấn đề chất lượng sản phẩm và mẫu sản phẩm - nên đã không ngừng giảm xuống. Trong thời gian này, Amelio vì kế hoạch phúc lợi 7 triệu USD của cá nhân mà bị phê phán kịch liệt. Ông ta trang trí lại văn phòng hành chính một cách xa xỉ, nắm giữ lượng cổ phiếu giá trị 26 triệu USD, đồng thời sau khi đàm phán còn có được khoảng 7 triệu USD phí bồi thường sa thải.

Quý II năm 1997, Apple lỗ 740 triệu USD. Ngày 9 tháng 7 năm 1997, do gây ra tổn thất kinh tế nghiêm trọng cho công ty trong nhiệm kỳ nên Amelio bị hội đồng quản trị Apple sa thải.

### **Steve Jobs**



Là người sáng lập, Jobs đã tạo ra Apple; là CEO, Jobs xây dựng lại Apple. Jobs là linh hồn và nền tảng của Apple.

Năm 1996, sau khi Amelio đàm phán thu mua công ty NeXT, Jobs quay về Apple, làm “cố vấn đặc biệt” của Amelio, hỗ trợ công ty trong thời kì quá độ. Đây là lần đầu tiên Jobs quay về sau khi rời khỏi Apple gần 12 năm.

Về sau, hội đồng quản trị công ty sa thải Amelio, yêu cầu Jobs đảm nhiệm CEO. Nhưng Jobs chỉ đồng ý đảm nhiệm CEO thời kì quá độ, kì hạn 6 tháng, trong thời gian này ông sẽ hỗ trợ tìm kiếm CEO chính thức.

Trong thời gian này, Jobs bắt đầu sự thiết lập vô cùng quan trọng với công ty. Việc đầu tiên ông làm chính là dùng bạn của mình thay thế hội đồng quản trị công ty, bao gồm Lawrence Ellison - CEO công ty Oracle, cùng với một số quản lí cấp cao của công ty NeXT: David Manovic (kinh doanh), Jon Rubinstein (phần cứng) và Avadis Tevanian (phần mềm). Jobs chỉ giữ lại một thành viên hội đồng quản trị ban đầu là Fred Anderson. Ông ta là quản lí tài vụ cao cấp của Apple, khi ấy vừa bị Amelio sa thải.

Sau đó, Jobs đạt được thỏa thuận với công ty Microsoft. Apple bãi bỏ tố tụng xâm phạm bản quyền giao diện người dùng với Microsoft, cài đặt trình duyệt IE làm trình duyệt mặc định; với điều kiện trao đổi, Microsoft đồng ý tiếp tục nghiên cứu khai thác phần mềm văn phòng cho máy tính Mac, kì hạn năm năm, đồng thời đầu tư 1,5 tỉ USD cho Apple. Jobs còn mời công ty TBWA làm đại diện quảng cáo, đồng thời chấm dứt thỏa thuận giữa công ty Apple với nhà chế tạo “dòng hóa” một cách hữu hiệu.

Jobs tiếp tục ngừng sản xuất hàng trăm sản phẩm phần mềm và phần cứng, bao gồm máy in và các thiết bị hiển thị. Thay đổi quan trọng nhất mà Jobs đã làm là giản hóa serie sản phẩm Apple, từ con số hàng chục xuống chỉ còn bốn định vị thị trường chủ yếu. Nghiên cứu phát triển và marketing sau khi tinh giản trở nên dễ chịu hơn, cũng khiến người tiêu dùng dễ dàng chọn mua máy tính Mac hơn. Hơn nữa, sự tinh giản này khiến Apple có đủ thời gian và tinh lực để sáng tạo sản phẩm hoàn mỹ hơn như iMac, iPod, iPhone, iPad sau này.

Khi Jobs lãnh đạo Apple đạt được thành công to lớn thì sức khỏe của ông bắt đầu xuất hiện vấn đề lớn. Năm 2003, lần đầu tiên Jobs được chẩn đoán mắc ung thư. Sau tám năm chiến đấu với ung thư, ông đã vĩnh viễn ra đi.

## **Tim Cook**

Ngày 25 tháng 8 năm 2011, sau khi Jobs từ nhiệm, Tim Cook được hội đồng quản trị Apple bổ nhiệm làm CEO. Cook vốn là COO của Apple. Trong thời gian đảm nhiệm COO, ông phụ trách khâu kinh doanh và hoạt động toàn cầu của công ty, bao gồm quản lí end to end dây chuyền cung ứng, hoạt động kinh doanh cùng với dịch vụ ở tất cả các thị trường và quốc gia.

Ông đã từng đảm nhiệm vai trò quản lí bộ phận nghiệp vụ Mac, đồng thời đóng vai trò quan trọng trong việc duy trì quan hệ giữa Apple với các nhà bán lẻ chiến lược và nhà cung cấp, đảm bảo công ty khi đối mặt với yêu cầu thị trường ngày càng khắt khe vẫn giữ được sự linh hoạt và đa dạng.

Thực ra, trong thời kì Jobs dưỡng bệnh, Cook đã thay ông phụ trách hoạt động của công ty. Những người quen với hoạt động hàng ngày của Apple nói rằng, giống với các quản lí cấp cao giàu kinh nghiệm khác, Cook hiểu suy nghĩ của Jobs, đồng thời có thể đặt ra phác đồ phát triển sản phẩm trong tương lai vài năm.

Hiện nay, Cook đảm nhiệm vai trò CEO của Apple, đối mặt với thách thức to lớn, chủ yếu nhất là làm thế nào để kéo dài sự huy hoàng mà Jobs mang lại cho Apple, thậm chí làm cho nó càng thêm rực rỡ trên vầng hào quang của Jobs. Ngoài ra còn có một vài vấn đề khá nan giải, ví dụ như vấn đề quản lí cấp cao nghỉ hưu. Việc giá cổ phiếu của Apple trong thời gian qua tăng nhiều lần đã giúp cho rất nhiều quản lí cấp cao trở thành tỉ phú, họ có khả năng lựa chọn phương án từ chức, việc làm thế nào để duy trì tính hoàn chỉnh của đội ngũ là một vấn đề nan giải mà Cook phải đối mặt.

Cuối cùng, Cook sẽ dẫn dắt Apple đi về hướng nào, chúng ta hãy đón chờ...

# LINH HỒN CỦA CÁC THIẾT KẾ APPLE: JONATHAN IVE

Ảnh hưởng to lớn của các CEO đối với Apple là điều không có gì để nghi ngờ, nhưng đồng thời có một vài nhân viên quan trọng cũng có tầm ảnh hưởng to lớn đối với sự phát triển của hãng. Ví dụ như Jonathan Ive.

Jonathan Ive là một trong những nhân vật có tầm ảnh hưởng nhất ở Apple giai đoạn phục hồi. Ông được coi là nhà thiết kế chủ yếu của iMac, iPod và iPhone. Tuy iPhone đã trở thành sản phẩm đình đám, nổi tiếng thế giới nhưng ông vẫn giữ nguyên tính cách của mình: khiêm tốn, vô tư, e thẹn và kín đáo. Ông đã từng xuất bản tác phẩm nổi tiếng – *Apple Design*. Khi tổ chức buổi bán sách kí tên ở Nhật Bản, ông từ chối kí tên của mình trên sách, lí do của ông là “Đây là sự nỗ lực của cả một đội ngũ”. Vì vậy ông đã kí tên cho cuốn sách này là “Nhóm thiết kế Apple”.

Jonathan Ive sinh ra ở London. Cha ông là một người thợ kim hoàn, từ nhỏ ông đã sống với cha ở phía Đông London. Năm 1985, ông học ở Học viện Công nghệ Newcastle, chuyên ngành thiết kế công nghiệp và nhận học vị tiến sĩ. Ông tốt nghiệp với thành tích xuất sắc, và trong thiết kế tốt nghiệp của mình, ông đã sáng tạo ra khái niệm sản phẩm hình đá cuội, thay thế tiền mặt và thẻ tín dụng.

Ở công ty thiết kế Tangerine London, thiết kế của Jonathan Ive rất đa dạng, từ lược với công cụ chạy bằng điện tới tivi và đồ gốm. Khách hàng lớn nhất của công ty này là công ty Ideal Standard, kinh doanh phòng tắm và lắp đặt ống nước. Ông thiết kế đồ dùng phòng tắm cho công ty này dựa trên cảm hứng về các sinh vật biển.

Năm 1992, Jonathan Ive di cư sang Mỹ, nhậm chức ở Apple. Trong thời gian này, mục tiêu ông thiết kế máy tính là thỏa mãn toàn bộ trải nghiệm của khách hàng. Lí luận thiết kế chủ yếu của ông là đơn giản, dễ chịu. Điểm này trùng khớp với quan điểm thiết kế của Apple.

Năm 1997, ông được thăng chức lên phó giám đốc cấp cao bộ phận thiết kế công nghiệp Apple. Khi ấy Jobs quay lại Apple, ông trực tiếp chịu trách nhiệm với Jobs. Ông và đội ngũ của mình phụ trách thiết kế iPod, iMac và iPhone – ba sản phẩm quan trọng nhất của Apple.

Jonathan Ive được nhận vô số giải thưởng thiết kế, trong đó bao gồm giải thưởng do viện Bảo tàng thiết kế London đề cử là nhà thiết kế của năm 2003, đồng thời được nhận danh hiệu “nhà thiết kế hoàng gia” do hiệp hội Nghệ thuật hoàng gia Anh trao tặng. Sản phẩm của Apple đã trở thành thiết kế mà các viện bảo tàng trên khắp thế giới đều lưu giữ, bao gồm cả bảo tàng MOMA của New York và trung tâm nghệ thuật Pompidou của Paris.

Tuy Jonathan Ive không nổi tiếng như Jobs, nhưng cống hiến to lớn của ông với Apple cần được thế giới mãi mãi ghi nhớ.

Diêu Minh: Ngôi sao bóng rổ người Trung Quốc. Du Mẫn Hồng: Giảng viên tiếng Anh kiêm chuyên gia trong lĩnh vực quản lí. Năm 2012 được bình chọn là 1 trong 50 chuyên gia kinh tế có ảnh hưởng lớn nhất Trung Quốc. 1. Nhà đầu tư thiên thần là những người giàu có, có khả năng cấp vốn cho một doanh nghiệp mới thành lập, đổi lại, họ có quyền sở hữu một phần công ty.

Han Geng: nam ca sĩ, vũ công, diễn viên, thành viên của nhóm nhạc Hàn Quốc Super Junior. Nghĩa là con chim yến bay nhanh. Ý nói một người bình thường không có biểu hiện gì đặc biệt, nhưng khi làm thì có thành tích khiến mọi người kinh ngạc. Tên một phố đi bộ chuyên bán quần áo, phụ trang ở Trung Quốc. Diễn viên khá nổi tiếng người Đài Loan. Thẻ sử dụng cho những người định cư ở nước ngoài. Cách gọi trong chơi phỏm của Trung Quốc, nghĩa là có 3 cây cùng quân bài (ví dụ cùng là quân K). Trích trong bài thơ Vịnh liễu của nhà thơ Hạ Tri Chương, thời Đường, Trung Quốc. Ý nói: “Ngọc biếc điểm nên một cây cao” hoặc “Cây cao tựa ngọc điểm trang”. Ý nói dòng sông trong xanh như thể nhuộm lên mình một tấm áo tràn đầy sắc xuân. Giải vô địch bóng đá Ý. National Basketball Association, giải bóng rổ nhà nghề dành cho nam tại Bắc Mỹ. Formula One, môn thể thao đua ô tô do Liên đoàn Ô tô Quốc tế tổ chức. Trong tiếng Trung, từ “con ngỗng” và “Hằng Nga” đọc hơi giống nhau. Trong tiếng Trung, từ “con rết” và “không công” đọc giống nhau. Loại rượu trắng nổi tiếng ở Tứ xuyên làm bằng năm loại lương thực. Hình ảnh ẩn dụ chỉ việc muốn trốn tránh thực tế. Hai nhân vật trong Tam quốc diễn nghĩa. Để lừa được Tào Tháo, Hoàng Cái và Chu Du đã phải dụng tâm làm khổ nhục kế. Biết Sái Trung, Sái Hòa (hai nhân vật hư cấu, là em của Sái Mạo) sang Đông Ngô trá hàng, Chu Du và Hoàng Cái cố ý giả vờ cãi nhau, rồi Chu Du đánh đòn Hoàng Cái trước mặt hai tên họ Sái, để hai gián điệp của Tào Tháo đưa tin tức sai. Hoàng Cái giả cách oán hận Chu Du, cử Hám Trạch sang đưa thư trá hàng. Do tin của Sái Trung, Sái Hòa đưa về, cộng với tài ăn nói của Hám Trạch, Tào Tháo tin việc Hoàng Cái sang hàng là thật. Có nghĩa là: Trong lòng có thơ ca thì tinh thần rạng rỡ. Nay ta chôn hoa, người cười ta cuồng si. Từ xuất phát trong cách nói của dân gian, chỉ người đàn ông độc thân. Có nghĩa là: đệ nhất nghìn cân. “Thiên kim” hay còn gọi là “nghìn vàng”. Trong tiếng Trung,

“nghìn vàng” và “nghìn cân” đọc giống nhau. Tác giả muốn chơi chữ, ý nói là rất béo. Nghĩa là người đàn ông độc thân giàu có. Ca sĩ, ngôi sao điện ảnh Hồng Kông, nổi tiếng từ thập niên 1980. Những con số rất lớn từ hàng trăm triệu trở lên, ví dụ khoảng cách giữa các hành tinh trong vũ trụ. Đạo diễn, diễn viên hài Hồng Kông, được đánh giá là diễn viên hài xuất sắc nhất của điện ảnh châu Á với biệt danh Vua hài. Món ăn nổi tiếng của Trung Quốc, làm từ thịt lợn, hơi giống món thịt kho tàu nhưng làm cầu kỳ hơn và có vị ngon hơn. Diễn viên nổi tiếng của Trung Quốc. Thương hiệu cà phê nổi tiếng của Trung Quốc. Tiếng Quảng Đông có nghĩa là kết hôn, tìm được một nửa còn lại. Ngày kỷ niệm phong trào Ngũ Tứ của Trung Quốc, mừng Bốn tháng Năm. Câu thành ngữ, ý nói ngựa khôn không gặm cỏ cũ, không ngoái đầu lại bãi cỏ đã chạy qua. Nói rộng ra là người khôn ngoan không mãi luyến tiếc cái đã mất. Trong tiếng Trung, từ “醋” vừa có nghĩa là “giấm” vừa có nghĩa là “ghen tuông”. Ở đây tác giả muốn chơi chữ. Một câu thành ngữ, ý nói gặp được chuyện tốt lành. Ở đây tác giả muốn chơi chữ, Lâm và Bảo là hai nhân vật trong Hồng lâu mộng. Có nghĩa là giữ chặt. Gần bằng 1/3 mét. Phiên Phi nghĩa là bay nhanh, Phiên Phiên Phi là bay lượn tung tăng. Có nghĩa là: qua năm cửa ải, chém sáu tướng, chỉ một việc vô cùng khó khăn. Nguyên khúc: một hình thức văn nghệ đời Nguyên gồm tạp kịch và tản khúc. \* Quê Khiêm (quê kếp): Quê khôn trên chỉ đất, Quê khôn dưới chỉ núi 1\.

225 ghế trong số 450 ghế Duma quốc gia chia cho các đảng phái tham gia tranh cử theo tỉ lệ số phiếu bầu ở các khu vực bỏ phiếu trên toàn liên bang, 225 ghế còn lại tính theo nguyên tắc đa số tương đối ở các khu vực bầu cử để cử cá nhân. 2\.

Căn cứ theo Luật trưng cầu dân ý Duma quốc gia Nga thông qua ngày 11 tháng 6 năm 2004, quy định hàng loạt những hạn chế về vấn đề đề nghị trưng cầu dân ý, trong đó quy định rõ: các vấn đề như “sửa đổi nhiệm kỳ tổng thống và Duma quốc gia Nga, và tổ chức bầu cử sớm hoặc trì hoãn bầu cử tổng thống và Duma quốc gia Nga” đều không được tiến hành trưng cầu dân ý. Tham khảo “Luật trưng cầu dân ý Liên bang Nga”. 1. Theo quy định của điều 99 “Hiến pháp Nga”, 30 ngày sau khi bầu ra Duma quốc gia sẽ tổ chức hội nghị lần thứ nhất, nhưng tổng thống Liên bang Nga có thể triệu tập hội nghị Duma quốc gia trước thời hạn thông qua

Lệnh tổng thống. 1\ Báo nước Nga mới: <http://www.rusnews.cn/eguoxinwen/eluosi - neizheng/2007/211/41986301.html> 2\ Báo nước Nga mới: <http://www.nusnews.cn/eguoxinwen/eluosi - nenzheng/2007/211/41986908.html> 1\ Cuối năm 1999 đến đầu năm 2000, từ khi Putin lên cầm quyền, thương mại song phương giữa Nga và Liên minh Châu Âu tăng trưởng tương đối nhanh, tổng kim ngạch thương mại song phương tăng từ khoảng 52,7 tỷ Euro năm 1999 lên khoảng 213,3 tỷ Euro năm 2006, tổng kim ngạch thương mại tăng gấp 4 lần, tăng bình quân năm 23,4%. European Union. Eurostat. 2\ Là khu vực tiêu thụ năng lượng lớn thứ hai thế giới, 30% dầu mỏ của liên minh châu Âu nhập khẩu từ Nga, mà khí đốt của Nga lại chiếm đến 50% lượng khí đốt nhập khẩu của liên minh châu Âu. Christian Cleutinx, The EU – Russian Energy Dialogue, October 2005 3\

\_Trụ cột thứ nhất\_: bảo hiểm dưỡng lão xã hội, chỉ dành cho những người đặc biệt khó khăn không có khả năng đóng phí bảo hiểm dưỡng lão; \_trụ cột thứ hai\_: bảo hiểm dưỡng lão bắt buộc, nó là bộ phận quan trọng nhất trong hệ thống bảo hiểm dưỡng lão, lập tài khoản cá nhân cho tất cả những người làm việc, cung cấp bảo đảm dưỡng lão, tiền của nó do doanh nghiệp và công nhân viên chức nộp và lợi nhuận quỹ; \_trụ cột thứ ba\_: bổ sung bảo hiểm dưỡng lão, còn gọi là kế hoạch quỹ năm ngành nghề hay kế hoạch quỹ năm doanh nghiệp, nó là kế hoạch nghỉ hưu của tư nhân quản lý, do chủ lao động tự nguyện thành lập, tất cả những người lao động đều có thể tự nguyện tham gia. 4\ Số liệu của Bộ y tế và xã hội Nga 5\ Là một trong “Bốn dự án lớn được ưu tiên của quốc gia” được nhắc tới ở trên. 6\ Năm 1999, tại Bologna, Italia, 29 quốc gia Châu Âu đã đưa ra kế hoạch cải cách giáo dục đại học Châu Âu, mục tiêu là đến năm 2010, xây dựng được chế độ công nhận giáo dục đại học thống nhất toàn Châu Âu, công nhận bằng tốt nghiệp và bảng điểm của sinh viên tốt nghiệp đại học giữa các nước thành viên. 7\ Trước đó quy định là 50% 1\ Lấy lĩnh vực dầu khí làm ví dụ, mặc dù Mỹ là nước nhập khẩu dầu lớn nhất trên thế giới và Nga chiếm vị trí thứ hai trong các nước xuất khẩu dầu nhưng lượng dầu nhập khẩu của Mỹ từ Nga chỉ chiếm 2% - 3% tổng lượng dầu nhập khẩu của Mỹ. 2\ Hứa Chí Tân: “Chiến lược đối ngoại của Nga xuất hiện những biến đổi mới” trích trong “Văn kiện Nga



- Đông Âu - Trung Á năm 2007”, ấn bản thường niên năm 2008 của NXB Khoa học Xã hội Văn hiến. 3\ Trong 3 năm từ 2004 -2006, chính quyền Bush đã tài trợ cho những hoạt động dân chủ tại Nga với số tiền cụ thể là: 6 triệu đô la; 6,295 triệu đô la và 7,859 triệu đô la. 4\ Không gian chung bao gồm: kinh tế; tự do, an toàn và tư pháp; an ninh khu vực; khoa học, giáo dục văn hoá. 5\ Cách gọi “Tân châu Âu' do cựu bộ trưởng Bộ Quốc phòng Mỹ Donald Rumsfeld đề xướng, ông coi các nước ủng hộ cuộc chiến tại Iraq của Mỹ thuộc khối “Tân châu Âu”, các quốc gia phản đối cuộc chiến này thuộc khối 'Cựu châu Âu”. 6\ Ngày 20/5/2005, quan chức của Bộ ngoại giao, Bộ quốc phòng và giới học giả Nga đã tổ chức hội nghị bàn tròn “Hoàn thiện các vấn đề của tổ chức hợp tác Thượng Hải ở viện nghiên cứu Viễn Đông và viện khoa học Nga, các đại biểu tham dự hội nghị đã thống nhất về mục đích và hậu quả “Cách mạng sắc tộc do Mỹ ủng hộ”. 7\ Hội nghị phi chính thức tại Vladivostok là hội nghị ngoại trưởng ba bên không chính thức lần thứ 4 được tổ chức. Điểm khác biệt so với 3 kỳ hội nghị trước đó là không tận dụng thời gian của các hội nghị quốc tế như trước kia mà hội nghị lần này do 3 nước nhất trí cùng chuyển bị, điều này thể hiện quan hệ hợp tác chiến lược giữa 3 quốc gia đã bắt đầu bước vào một giai đoạn mới. Hai câu thơ trong tác phẩm Bạch tuyết ca tống Vũ phán quan quy kinh của tác giả Sầm Tham đời Đường. Hai câu trên lấy từ bản dịch của Hải Đà trên thivien.net. Hương tuyết, chỉ cây hoa mai. Trong Tam quốc diễn nghĩa có ghi: Thời Tam Quốc, đại tướng Hoàng Cái của Đông Ngô nhận lệnh đến doanh trại của Tào Tháo giả hàng, để Tào Tháo tin, Chu Du cố ý mượn cơ đánh Hoàng Cái một trận, Hoàng Cái giả vờ giận dữ rồi đầu hàng địch. Tên một bộ tiểu thuyết của Johann Wolfgang von Goethe, tên tiếng Anh là The Sorrows of Young Werther, tên gốc là Die Leiden des jungen Werther. Một câu nói lưu truyền trong dân gian Trung Quốc, ý nói một vài phương diện tính cách xuất hiện ở trẻ con ba, bốn tuổi sẽ mãi theo nó suốt cả cuộc đời, nên nhìn một đứa trẻ ba tuổi cũng có thể đoán được con người nó khi đã trưởng thành. Một câu trong bài từ nổi tiếng của Giá Hiên cư sĩ (Tân Khí Tật) thời Nam Tống. Ý nghĩa của bài từ đó là: Thời thiếu niên, bởi vì không hiểu được dư vị của sâu khổ, viết ra được bài từ mới hay, thường xuyên đăng cao vọng viễn, không sâu

khổ mà miễn cưỡng nói có sầu khổ. Nhưng giờ ta đã đến tuổi trung niên, mang nỗi khổ họa nạn khốn khó, cuộc sống trải qua gian nan. Những sầu khổ này, có cái không thể nói, có cái không tiện nói, mà nói cũng nói không hết, thôi thì chẳng nói nữa vậy, chỉ đành thờ dài, nói trời lạnh rồi, mùa thu đẹp thay. Một ca sĩ nổi tiếng của Trung Quốc. Câu nói trong Khổng Tử ngữ lục, có nghĩa là thứ không hợp lễ thì không nhìn, điều không hợp lễ thì không nghe. Ý nói bệnh đến bất ngờ, đột ngột nhưng lúc bình phục thì từ từ mới khỏi. Trúc ngoại đào hoa tam lưỡng chi. Đây là câu thơ đầu trong bài Huệ Sùng xuân giang văn cảnh của tác giả Tô Thức thời Bắc Tống. Thành ngữ, ý chỉ sự việc đã trải qua, rắc rối phức tạp nhưng cuối cùng đã có được kết quả. Câu này xuất xứ từ Quyết biệt thư của Trác Văn Quân gửi cho Tư Mã Tương Như. Viết tắt của cụm từ tiếng Anh: “Oh my God!”, nghĩa là: “Lạy Chúa tôi!” Trường trung học số một của Thanh Châu, tỉnh Sơn Đông. 傅: Chữ này có hai âm đọc là “phó” và “phụ”. SOHO: tức Small office home office, làm việc ở nhà, phần lớn là chỉ những người làm việc tự do. Kế vườn không nhà trống. Cờ đỏ trong nhà là chỉ vợ, cờ màu bên ngoài là chỉ tình nhân. Câu này ám chỉ quan hệ với vợ và tình nhân được xử lý hài hòa. Trường trung học xếp thứ 6. 2. Andrew William Mellon: bộ trưởng Bộ Tài chính Mỹ giai đoạn 1921 – 1932. 3. Franklin Delano Roosevelt: tổng thống thứ 32 của Hoa Kỳ, đắc cử bốn lần giai đoạn 1933-1945. 4. George M. Humphrey: Bộ trưởng Bộ tài chính Hoa Kỳ, nhiệm kỳ 1953 - 1957 5. Dwight David “Ike” Eisenhower: tổng thống thứ 34 của Hoa Kỳ, nhiệm kỳ 1953–1961. 6. Trái phiếu đô thị: trái phiếu do các chính quyền địa phương phát hành nhằm huy động vốn cho các công trình phúc lợi, thu nhập từ trái phiếu loại này được miễn thuế. 1. Uncle Sam (US): Tên lóng của Hợp chúng quốc Hoa Kỳ. 2. Nguyên văn: “E Pluribus Unum” – Khẩu hiệu của Hợp chúng quốc Hoa Kỳ, được in trên đồng đôla từ 1776-1956. 1. Adelpia Communications Corporation: được xếp hạng là công ty cấp lớn thứ 5 của Mỹ trước khi bị phá sản năm 2002 do tham nhũng nội bộ. 2. Nội chiến Mỹ: nổ ra ngày 12/4/1861 và kết thúc ngày 9/4/1865 giữa Liên bang miền Bắc và Liên minh miền Nam, địa điểm: phía Nam nước Mỹ. Nguyên nhân: do quân miền Nam phá đồn Sumter. Kết quả: quân miền Bắc chiến thắng, kết thúc

chính sách nô lệ và xây dựng lại nước Mỹ. 3. Rhett Butler: Tên nhân vật nam chính nổi tiếng trong cuốn tiểu thuyết kinh điển Cuốn theo chiều gió, Rhett Butler là kẻ giàu lên nhanh chóng nhờ vào những mảnh khoe gian thương, đầu cơ tích trữ. 4. Sigmund Freud (tên đầy đủ là Sigmund Schlomo Freud; 1856-1939) nguyên là một bác sĩ về thần kinh và tâm lý người Áo. Ông được công nhận là người đặt nền móng và phát triển lĩnh vực nghiên cứu về phân tâm học. Chính ông là người phát hiện ra công dụng tuyệt vời của cocain trong chữa bệnh. 5. Caramel là đường nấu chảy (không nên nhầm với loại kẹo màu nâu có cùng tên) được sử dụng rộng rãi làm chất tạo màu trong các loại thuốc. Ngoài ra, nó còn có tác dụng giấu những yếu tố có thể bị lẫn vào hợp chất trong khi pha chế. 20. Ngày 22/11/1963, trong một chuyến công du tới Dallas, Tổng thống Kennedy bị ám sát. 6. Dope: là một tên khác chỉ cần sa. 7. Ralph Nader: Là luật sư và nhà hoạt động chính trị người Mỹ. Ông là người ủng hộ rất nhiệt thành các vấn đề về bảo vệ người tiêu dùng và nữ quyền. 8. John Davison Rockefeller Cha (1839 – 1937) là một nhà công nghiệp người Mỹ, người đóng vai trò quan trọng trong ngành công nghiệp dầu mỏ thời sơ khai, người sáng lập tập đoàn Standard Oil. 9. Sử dụng một mục báo trên tờ Good Housekeeping làm diễn đàn, Wiley tiếp tục tấn công công ty. Tháng 5/1922, trong mục “Trò chuyện cùng Dr. Wiley,” ông khẳng định là uống ba đến bốn lon Coca-Cola một ngày liên tục trong vài năm sẽ có tác động “rất xấu” tới sức khoẻ. “Đối với một đứa trẻ đang lớn”, ông nói thêm, “nó sẽ có thể hủy hoại sức khoẻ cả đời.” 10. Lời phát biểu công khai duy nhất của Candler trong bài phỏng vấn trên tờ Kansas City Times hơn một năm sau đó đã góp phần tạo nên sự mập mờ của vụ giao dịch này. “Tôi có năm người con tuyệt vời, nhưng chúng chỉ là những đứa trẻ. Khi tôi giao cho chúng công việc kinh doanh, nó là của chúng. Chúng đã bán một phần rất lớn cổ phần với mức giá quá hời. Nếu là tôi, tôi sẽ không làm như vậy nhưng các con tôi đã làm và đứng trên quan điểm của người bán, đây là một vụ mua bán có lợi.” Thực ra, Candler hẳn không phản đối việc bán công ty bởi vì đây là dự định từ lâu của ông. Giá cả cũng không phải vấn đề vì ông đã đặt ra mức giá này trong các cuộc thương lượng trước đây. Nguyên nhân dẫn đến sự thất vọng của Candler chỉ có thể

là danh tính người mua. 11. Một lần, Robert sai tài xế của mình, Lawrence Calhoun, đến sân ga đón và chở đồ đạc của cha ông về. Sau khi về nhà, Ernest bỏ hành lý ra và lục tìm trong túi và nói: “Rõ ràng là ta đã để 25 xu đâu đó mà!” Lúc đó, Calhoun vội vàng đáp lại: “Thưa ngài Woodruff, nếu quả thực ngài có 25 xu thì tôi dám chắc rằng ngài vẫn đang giữ đấy!” Vào thời đó, không một người hầu da đen nào dám cả gan nói xấu xược như vậy với một người có địa vị cao như Ernest Woodruff. Lời kể lại của Robert sau này chính là những điều Calhoun thực sự muốn nói. Và câu chuyện này bị lộ ra là do Robert kể lại – thường là để nhấn mạnh cha mình là một người keo kiệt. 12. Một năm sau vụ kiện rùm beng từng lên trang nhất các tờ báo ở Atlanta suốt một tuần này, một thẩm phán tìm ra bằng chứng có lợi cho Asa Candler. Người ta phát hiện ra rằng bà de Bouchel chưa chính thức ly hôn với người chồng trước, và như vậy bà này không được phép kết hôn với bất kỳ người nào khác. 13. Tháng 1/1929, tình cảnh của Woodruff trở nên dễ chịu hơn khi hội đồng quản trị đồng ý chia 1 triệu số cổ phiếu loại A cho các cổ đông, mỗi cổ phiếu trị giá 50 đô-la. Các cổ đông có thể bán hoặc giữ lại tùy thích. Điều này đã ngăn được việc đánh thuế vào nguồn lợi nhuận thu được. Nó đem lại nguồn lợi tức hàng năm là 3 đô-la hay 6 %. 14. Dấu hiệu thành công là Pepsi cũng bị làm giả. J. C. Mayfield, đối tác cũ của Dược sỹ Pemberton và là người đã gây nguy hại cho Coca-Cola với sản phẩm Koke, cũng tạo ra sản phẩm có tên Pepsi-Nola. 15. Đó là nguồn gốc của câu nói “Không Coke! Pepsi” mà sau này trở thành chủ đề trong một vở kịch châm biếm được trình diễn liên tục trên chương trình truyền hình Saturday Night Live trong đó John Belushi đóng vai nhân viên thu ngân của một quán ăn rẻ tiền luôn mồm dùng cụm từ đó quát tháo khách hàng với giọng lè nhè. 16. Nhiều năm sau khi Woodruff bắt đầu dùng tài sản của mình làm từ thiện và trở thành nhà từ thiện vĩ đại nhất Atlanta, người môi giới chứng khoán của ông vô cùng kinh ngạc trước tình trạng của cổ phiếu: “Những mảnh giấy cũ bụi bặm, bẩn thỉu và quần queo.” Chúng không bị xáo trộn gần nửa thế kỷ nay. 17. Do hoa màu đang nằm trong tay kẻ thù nên công ty phải tạm thời sử dụng nguyên liệu thay thế dầu cây cassia. Theo những tài liệu mật của Ralph Hayes, dầu cây cassia đóng vai trò quan trọng trong thành phần Merchandise

7X tuyệt mật. Sau khi chiến tranh kết thúc, nguồn cung cấp cho loại dầu này ổn định trở lại và nó được sử dụng tiếp cho sản phẩm Merchandise No.12.

18. Biệt danh này được đặt theo tên của Simon Legree, tay buôn nô lệ độc ác trong tác phẩm Túp lều bác Tom của Harriet Beecher Stowe.

19. Quyết định gỡ bỏ quy định chỉ có người da trắng mới được phép tham gia Đảng Dân Chủ.

1. Đây có thể là một bằng chứng cho thấy sự ngây thơ của Ladas: ông đã quên không hủy các lá thư, bản ghi nhớ và các bức điện tín mật trong đó cho thấy một cách chi tiết các thủ đoạn mang tính nhạy cảm cao mà công ty đã sử dụng trong vụ việc tại Pháp. Các tài liệu của Ladas về sau đã được phát hiện trong các hồ sơ lưu trữ tại Phòng Xuất Khẩu của Coca-Cola vào cuối những năm 1980 và sau đó đã được nộp lại cho nhà chức trách.

Trong thần thoại Hy Lạp, Paris là con trai vua Priam của thành Troy. Paris lén lút quan hệ với hoàng hậu của thành Sparta là Helen và chính điều này là nguyên nhân trực tiếp dẫn đến cuộc Chiến tranh thành Troy. (Tất cả các chú thích trong sách đều là của người dịch.) Zeus (được phiên âm trong một số sách tiếng Việt là thần Dớt) là thần trị vì các vị thần, đồng thời là thần cai quản bầu trời và thần sấm sét trong thần thoại Hy Lạp. Hera là vợ của thần tối cao Zeus, đồng thời là nữ thần bảo trợ phụ nữ và hôn nhân. Athena là nữ thần của nghề thủ công mỹ nghệ, trí tuệ đồng thời cũng là vị thần chiến tranh chính nghĩa. Athena là thần bảo hộ của thủ đô Athens, Hy Lạp. Aphrodite là nữ thần tình yêu, sắc đẹp và sự sinh nở (cũng có thể là nữ thần của dục vọng) và cũng là thần hộ mệnh của thủy thủ. American Idol là một cuộc thi âm nhạc và chương trình truyền hình thực tế của nước Mỹ. Cuộc thi bắt đầu được tổ chức từ ngày 11 tháng 6 năm 2002 và là một trong những chương trình truyền hình thu hút đông khán giả nhất nước Mỹ. American Idol được mua bản quyền từ chương trình Pop Idol của Anh do nhà sản xuất Simon Fuller sáng lập. Simon Phillip Cowell (sinh ngày 7/10/1959) là một doanh nhân và nhà sản xuất chương trình truyền hình nổi tiếng người Anh. Ông nổi tiếng trên truyền hình với vai trò là giám khảo của nhiều cuộc thi âm nhạc lớn như Pop Idol, American Idol, The X Factor hay Britain's Got Talent. Ông cũng nổi tiếng với những lời nhận xét khá khắc nghiệt đối với thí sinh trong các cuộc thi âm nhạc. Biểu đồ ngày sinh (birth chart hay còn

gọi là natal chart) là biểu đồ diễn tả vị trí của các hành tinh và các cung dựa trên ngày tháng năm sinh của bạn. Các bạn có thể dựa vào biểu đồ ngày sinh để xem tính cách một người ra sao, tương lai người đó thế nào hay cả việc xem hai người có hợp nhau không, có kết quả gì khi đến với nhau không.

Carl Gustav Jung (1875 - 1961) là bác sĩ tâm thần, nhà tâm lý học người Thụy Sĩ. Ông nổi tiếng nhờ việc thành lập nên một trường phái tâm lý học mới có tên là “Tâm lý học Phân tích” (analytical psychology) nhằm phân biệt với trường phái “Phân tâm học” (psychoanalysis) của Sigmund Freud. Ngày nay có rất nhiều nhà tâm lý trị liệu chữa trị bệnh nhân theo phương pháp của ông.

'Buffy – Khắc tinh Ma cà rồng' (Buffy the Vampire Slayer) là sê-ri phim truyền hình của Mỹ lên sóng từ 10/3/1997 đến 20/5/2003. Câu chuyện kể về người được lựa chọn trong các thế hệ Khắc tinh Ma cà rồng – Buffy. Cô gái trẻ với định mệnh trở thành kẻ tiêu diệt Ma cà rồng. Cùng những người bạn ở Sunnydale, Buffy đương đầu với thế lực đen tối. Jason là một anh hùng trong thần thoại Hy Lạp, nổi tiếng là nhà lãnh đạo của các anh hùng trên con thuyền Argo với sứ mệnh giành lấy Bộ lông cừu vàng. Bằng kì tích đoạt lại Bộ lông cừu vàng – một nhiệm vụ vô cùng khó khăn, chàng chứng minh rằng mình có đủ khả năng để ngồi trên ngai vàng, chứ không cần dựa vào quyền thừa kế. Trong thần thoại Hy Lạp, Minos là vua xứ Crete, con của thần Zeus và Europa, công chúa xứ Tyre. Sau khi mất, Minos trở thành người phán xét ở địa ngục. Nền văn minh Minos thời tiền Hy Lạp của đảo Crete được đặt theo tên ông. Poseidon là vị thần của biển cả, ngựa và “người rung chuyển Trái đất”, của những trận động đất. Minotaur hay nhân ngư là con quái vật nửa người nửa bò trong thần thoại Hy Lạp.

Audrey Hepburn (1929 – 1993) là diễn viên điện ảnh huyền thoại trong hai thập niên 1950, 1960. Qua các cuộc bầu chọn, bà thường được xem là một trong những phụ nữ đẹp nhất thế kỷ XX. Audrey Hepburn cũng là biểu tượng của thời trang và còn được biết tới với vai trò nhà hoạt động nhân đạo, Đại sứ thiện chí của UNICEF.

Cher tên thật là Cherilyn Sarkisian, sinh ngày 20 tháng 5 năm 1946 tại California, Mỹ, là một diễn viên, ca sĩ, nhạc sĩ và nhà hoạt động giải trí. Theo thần thoại Hy Lạp, Castor và Pollux là hai anh em sinh đôi cùng mẹ (Leda) nhưng khác cha. Castor là con của



Tyndareus, vua thành Sparta còn Pollux là con của thần Zeus. Đó là hai chàng trai trung hậu, rất dũng cảm và cùng nhau nổi danh khi lập được nhiều chiến công hiển hách trong hành trình đi tìm Bộ lông cừu vàng của nhóm thủy thủ tàu Argo và trong biết bao cuộc phiêu lưu khác. Lúc nào hai anh em cũng luôn luôn tìm cách giúp đỡ lẫn nhau. Địa ngục trong thần thoại Hy Lạp, được đặt theo tên của vị thần cai quản nó – thần Hades. Khalil Gibran (1883-1931), còn được biết đến với tên Kahlil Gibran, là nhà thơ, nhà văn, nghệ sĩ người Liban. Trong thần thoại Hy Lạp, Achilles là nhân vật trung tâm và là chiến binh vĩ đại nhất của sử thi Iliad. Những tích truyện về sau mô tả Achilles có một cơ thể không thể bị thương ngoại trừ gót chân của anh ta. Anh ta đã chết vì một vết thương nhỏ ở nơi gót chân. Thetis là nữ thần biển cả vô cùng xinh đẹp. Đáng lẽ thần Zeus đã cưới Thetis làm vợ, nhưng có lời tiên tri rằng nếu Zeus lấy Thetis thì đứa con sinh ra từ cuộc hôn nhân này sẽ giành quyền cai trị thế gian, nên Zeus ban Thetis cho anh hùng Peleus (cháu mình). Peleus là cháu thần Zeus và là cha đẻ của dũng tướng Achilles. Nguyên gốc Tiếng Anh – oxymoron – phép nghịch hợp là một thuật ngữ trong ngôn ngữ học, ý chỉ hai từ đi cùng nhau mà trái nghĩa nhau (ví dụ: “pretty” và “ugly”). Tên tiếng Anh là Venus, cũng có nghĩa là thần Vệ Nữ (nữ thần Sắc đẹp và Ái tình) trong thần thoại La Mã, mẹ của Aeneas và Cupid, tương ứng với nữ thần Aphrodite trong thần thoại Hy Lạp. Tâm lý học nghịch đảo (reverse psychology): Khi bạn muốn đối phương làm việc gì đó bằng cách yêu cầu họ làm điều ngược lại. Trong thần thoại Hy Lạp, Medusa là một con quỷ trong ba chị em quỷ có tên chung là Gorgon gồm Stheno, Euryale và Medusa. Trước kia Medusa đã từng là một người phụ nữ xinh đẹp, có mái tóc bồng bênh, cực kì quyến rũ. Vì thế, Medusa tự mãn cho rằng mình còn đẹp hơn nữ thần Athena. Sắc đẹp của Medusa đã thu hút Poseidon. Khi Poseidon theo đuổi, Medusa chạy đến đền thờ Athena và nghĩ rằng nữ thần sẽ bảo vệ cô, nhưng chẳng có gì xảy ra cả. Poseidon đã hãm hiếp Medusa trong đền thờ của nữ thần (các phiên bản khác cho là Medusa tự nguyện). Và để chắc chắn chuyện tương tự không tái diễn, Athena biến Medusa thành nữ quỷ với cái nhìn có thể biến tất cả các sinh vật sống thành đá, đồng thời biến mái tóc tuyệt đẹp của Medusa thành rắn. Perseus là người



anh hùng đầu tiên trong thần thoại Hy Lạp đã đánh bại những con quái vật cổ xưa được tạo ra bởi các vị thần trên đỉnh Olympus. Perseus đã giết Medusa Gorgon (Quái vật tóc rắn) và giải cứu Andromeda (công chúa Hy Lạp thời đó) khỏi con quái vật biển được thần Poseidon phái đến để trừng phạt nữ hoàng Cassiopeia vì bà dám tự nhận mình là người phụ nữ xinh đẹp nhất thế gian, còn đẹp hơn cả những nàng công chúa của biển. Trong thần thoại La Mã, vị anh hùng này được gọi là Hercules (tương ứng trong thần thoại Hy Lạp là Heracles), tên chàng được đặt cho chòm sao Hercules. Những chiến công của Hercules vang dội khắp bốn phương, tượng trưng cho sức mạnh chinh phục thiên nhiên của con người thời xưa. Chiron là một nhân mã xuất sắc nhất trong loài của mình, ông đã đào tạo nhiều anh hùng trong thần thoại Hy Lạp, ông không những hiểu biết nhiều lĩnh vực mà còn có kỹ năng chiến đấu tuyệt vời, đặc biệt là khả năng sử dụng cung tên. Vì lẽ đó người ta thường thấy chòm sao Nhân Mã đang giương cung lên ngắm bắn nên còn gọi là chòm sao Xạ Thủ. Prometheus là vị thần khống lồ, nổi tiếng với trí thông minh, là người đã ăn cắp ngọn lửa từ thần Zeus và trao nó cho nhân loại. Zeus đã trừng phạt ông bằng cách buộc ông vào một tảng đá để một con đại bàng ăn gan của ông hàng ngày, nhưng lá gan cứ ban ngày bị ăn thì ban đêm lại tái sinh (điều này khá đúng với thực tế: Gan là nội tạng duy nhất trong cơ thể người có khả năng tái sinh). Kronos (còn gọi là Cronos) là con út của thần Uranus (bầu trời) và nữ thần Gaia (đất mẹ) và là một trong 12 Titan (thần khống lồ). Rhea – con gái của thần Uranus và nữ thần Gaia – là nữ thần của sự sinh sản, màu mỡ. Ngoài Gaia, Rhea cũng thường được coi như “mẹ của các vị thần” trên đỉnh Olympus. Cùng với Cronus, người chồng và đồng thời cũng là người em ruột, Rhea đã sinh ra: Hestia, Demeter, Hera, Hades, Poseidon và Zeus. Russell Ira Crowe (sinh ngày 07 tháng 4 năm 1964) là diễn viên, nhà sản xuất phim và nhạc sĩ người New Zealand. Ông nhận được sự chú ý của quốc tế đối với vai diễn Đại tướng La Mã Maximus Decimus Meridius trong phim sử thi cổ trang năm 2000 'Võ sĩ giác đấu' của đạo diễn Ridley Scott. 'Võ sĩ giác đấu' (Gladiator) là một bộ phim sử thi cổ trang của Mỹ phát hành năm 2000 của đạo diễn Ridley Scott, với sự tham gia của Russell Crowe vào vai nhân vật hư cấu và

trung thành: Đại tướng La Mã Maximus Decimus Meridius, người bị phản bội khi Commodus, người con trai đầy tham vọng của hoàng đế, giết cha mình để chiếm lấy ngai vàng và biến Maximus thành nô lệ. Để thoát khỏi thân phận nô lệ, Maximus tăng cấp bậc đấu trong đấu trường và giết Commodus, trả thù cho cái chết của gia đình và hoàng đế của mình. Lucy Law Les (sinh ngày 29 tháng 3 năm 1968) là diễn viên người New Zealand được biết đến nhiều nhất qua vai diễn Xena trong bộ phim hài kịch tình huống nổi tiếng 'Xena: Nữ chúa chiến binh'. 'Xena: Nữ chúa chiến binh' (Xena: Warrior princess) là bộ phim truyền hình thuộc thể loại siêu nhiên, kỳ ảo kết hợp phiêu lưu mạo hiểm do Mỹ và New Zealand hợp tác sản xuất. Nguyên văn: ADHD – Attention-deficit hyperactivity disorder – Rối loạn tăng động giảm chú ý. Nguyên văn: make-up sex, ám chỉ việc thực hiện “chuyện yêu” bằng cách khác lạ với đối tác. Điều này rất hữu ích khi bạn muốn tạo ra một ấn tượng lâu dài cho vợ/chồng mình, để người ấy cảm thấy không thể thiếu bạn khi muốn có những màn yêu mặn nồng và ý nghĩa. Sao Diêm vương (Pluto) là chòm sao chủ quản của Thiên Yết. Rosie O'Donnell (21/3/1962) là nữ diễn viên hài kịch người Mỹ. Donald John Trump (14/6/1946) là nhà kinh doanh bất động sản, tác giả người Mỹ. Ngoài tư cách doanh nhân, Donald Trump cũng là một nhân vật truyền thông có tiếng, ông hiện đang là người dẫn chương trình kiêm nhà sản xuất của show truyền hình thực tế 'The Apprentice' trên đài Star World. Tên một hãng chăn ga gối đệm cao cấp. 'Người đẹp và Quái thú' (Beauty and the Beast) là một câu chuyện cổ tích trong nhiều nền văn hóa châu Âu được dựng thành nhiều bộ phim và vở kịch, trong số đó có bộ phim hoạt hình của hãng phim Walt Disney Picture vào năm 1991. Tên một hãng nội thất nổi tiếng ở Mỹ. Thành phố Venice (Ý) được biết đến là thành phố trên sông nổi tiếng thế giới với những con kênh và những chiếc thuyền truyền thống gondola. Với cấu trúc không cân xứng, một bên cong ra nhiều hơn bên kia, chiếc gondola có chiều dài trung bình khoảng 11 mét và chiều ngang khoảng 1,5 mét, được cấu tạo gồm 280 mảnh gỗ rời khếp kín vào nhau, thường là bằng gỗ pak, trừ bộ phận tựa mái chèo bằng gỗ walnit rất cứng rắn, và chiếc mái chèo nhẹ nhàng bằng gỗ beech cho dễ sử dụng. Bệnh Alzheimer là một dạng sa sút trí tuệ

phổ biến nhất hiện nay. Người mắc bệnh này sẽ mất khả năng về trí lực và giao tiếp xã hội ở mức độ gây khó khăn cho cuộc sống hàng ngày. 'Hài kịch tình huống' hay sitcom (viết tắt của từ tiếng Anh: situation comedy) là một thể loại hài kịch, lúc đầu được sản xuất cho radio nhưng hiện nay được trình chiếu chủ yếu trên ti vi. Sitcom có nhiều tập với những tình huống hài hước được lồng ghép vào nội dung câu chuyện phim và được thực hiện hầu hết trong trường quay, thu thanh đồng bộ, sử dụng cùng lúc ba đến bốn máy quay phim ghi hình và bắt buộc phải dựng hình ngay tại trường quay để đảm bảo thời gian thực hiện một tập phim (khoảng 50 phút) chỉ trong thời gian từ ba đến bốn ngày. Phần mảnh dẻ, mềm mại kéo ra từ thân một số động vật dùng để sờ mó, nắm giữ hoặc di chuyển. Ví dụ như sên, bạch tuộc. Hermes là một trong các vị thần trên đỉnh Olympus của thần thoại Hy Lạp, thần đã tạo ra đàn lia (lyre). Hermes là con của Zeus và Maia. Hermes là thần bảo hộ cho kẻ trộm, người du lịch, các sứ thần, mục đồng và chăn nuôi, người thuyết trình, thương nghiệp, khoa học kỹ thuật, văn chương và thơ ca, các đơn vị đo lường, điền kinh, thể thao, sự khôn ngoan, lanh trí và các phát minh, sáng chế, ngôn ngữ. Ngoài ra, Hermes còn là vị thần đưa, truyền tin của đỉnh Olympus và là người dẫn đường cho các linh hồn đến cửa địa ngục. Hermes còn được biết như vị thần hộ mạng của cung Song Tử. Còn gọi là cá răng dao hay cá cọp, là một loại cá ăn thịt nguy hiểm. Mẹ Teresa còn được gọi là Mẹ Teresa Calcutta (1910-1997) là nữ tu Công giáo Rôma người Albania và là nhà sáng lập Dòng Thừa sai Bác Ái ở Calcutta, Ấn Độ năm 1950. Trong hơn 40 năm, bà chăm sóc người nghèo, bệnh tật, trẻ mồ côi trong khi hoàn tất nhiệm vụ lãnh đạo dòng tu phát triển khắp Ấn Độ, và đến các quốc gia khác. Bà được trao Giải Nobel Hòa bình năm 1979. Bài hát nổi tiếng của nữ ca sỹ Olivia Newton-John viết về chuyện ân ái. Olivia Newton-John (26/9/1948 – ) sinh ra tại Cambridge (Anh) nhưng lại lớn lên ở Melbourne (Úc). Cô được coi là một trong những giọng ca country-pop và soft rock thành công nhất của thập niên 70 thuộc loại. William Tell là tên một anh hùng dân gian của Thụy Sĩ. Vua Arthur là một thủ lĩnh huyền thoại tại Anh, theo lịch sử thời Trung Cổ thì Ngài là người bảo vệ nước Anh chống lại sự xâm lăng của người Saxon vào đầu thế kỷ thứ VI. Chi tiết câu

chuyện về vua Arthur phần lớn được tổng hợp từ văn học dân gian và việc ông có thực sự tồn tại trong lịch sử hay không vẫn là một vấn đề gây tranh cãi giữa các sử gia hiện đại. Victoria (Victorian style) là một trường phái kiến trúc thịnh hành ở Anh và các nước thuộc địa trong thời kỳ trị vì của nữ hoàng Victoria (1837 – 1901) và còn kéo dài đến sau này, ngay cả khi Chủ nghĩa Hiện đại đã lên ngôi. Có thể coi đây là kết quả của sự hôn phối giữa hình thái Gothic cổ điển ở châu Âu với nền Cách mạng Công nghiệp đang trong thời kỳ cực thịnh, trường phái này bắt đầu chịu nhiều ảnh hưởng của máy móc và xây dựng công nghiệp với hình khối đồ sộ, nhưng đường nét trang trí lại khá tinh vi và nhiều màu sắc rực rỡ. Andy Warhol (6/8/1928 – 22/2/1987) là một họa sĩ người Mỹ gốc Rusyn nổi tiếng về nghệ thuật đại chúng (Pop Art). Claude Monet (14/11/1840 – 5/12/1926) là họa sĩ nổi tiếng người Pháp, một trong những người sáng lập ra trường phái ấn tượng. Leonardo di ser Piero da Vinci (1452 – 1519) là một họa sĩ, nhà điêu khắc, kiến trúc sư, nhạc sĩ, bác sĩ, kỹ sư, nhà giải phẫu, nhà sáng tạo và triết học tự nhiên người Ý. Người Etruria (Etruscan) đã tạo dựng một nền văn minh có ảnh hưởng lớn ở miền Bắc nước Ý thời cổ đại. Nghệ thuật Etruscan là nghệ thuật hữu hình, gắn bó mật thiết với tôn giáo, chẳng hạn như cuộc sống sau khi chết. Tiêu biểu cho nghệ thuật này là những điêu khắc gốm, tranh trên bình gốm, tranh tường, tượng đồng đúc và chạm khắc đồng. 'Điên cuồng' (Mad) là tên một tạp chí hài hước của Mỹ được sáng lập bởi biên tập viên Harvey Kurtzman và chủ báo William Gaines vào năm 1952. 'Tôi yêu Lucy' (I love Lucy) là tên một chương trình sitcom truyền hình của Mỹ được trình chiếu những năm 1950 với sự tham gia diễn xuất của Lucille Ball, Desi Arnaz, Vivian Vance và William Frawley. 'Ánh trắng' là bộ phim hài lãng mạn của Mỹ, được ra mắt vào năm 1987 của đạo diễn Norman Jewison. Nicolas Cage (1964 – ) là một nam diễn viên, nhà sản xuất và đạo diễn người Mỹ. Adolf Hitler (1889-1945) là “Lãnh tụ và Thủ tướng đế quốc” (kiêm nguyên thủ quốc gia năm quyền Đế quốc Đức, kể từ năm 1934. Ông thiết lập chế độ độc quyền quốc gia xã hội của Đệ tam Đế quốc. Ông đã gây ra Đệ nhị thế chiến, thúc đẩy một cách có hệ thống quá trình tước đoạt quyền lợi và sát hại khoảng sáu triệu người Do Thái châu Âu cùng một số

nhóm chủng tộc, tôn giáo, chính trị khác, được gọi là cuộc Đại đồ sát dân Do Thái (Holocaust). 1. Đơn vị đo lường tương đương 4,54 lít ở Anh, 3,78 lít ở Mỹ. 1. Một lãnh tụ tôn giáo người Do Thái trong Kinh Thánh. 2. 1 dặm = 1,6 km 1. William Howard Taft: Tổng thống Mỹ thứ 27. 1. Thomas Woodrow Wilson: Tổng thống Mỹ thứ 28. 1. Thomas Edward Lawrence (1888 - 1935): Sĩ quan quân đội Anh, nổi tiếng từ sau Chiến tranh thế giới thứ nhất đóng vai trò nổi bật trong cuộc nổi dậy của Ả-rập năm 1916-1918. Ông là tác giả của cuốn tự truyện Seven Pillars of Wisdom (Bảy trụ cột của sự khôn ngoan). 1. Tham khảo câu chuyện về kỳ bầu cử Harding trong cuốn Trong chớp mắt (Blink) của Gladwell, do Alpha Books xuất bản. 2. 1 feet = 0.3 m 1. Herbert Clark Hoover (10/8/1874 – 20/10/1964), tổng thống thứ 31 của Hoa Kỳ (1929-1933). (1) Chữ Geshe có thể tạm dịch là Hòa thượng, một chức vị rất được tôn kính; còn Rinpoche có nghĩa là Sư trưởng, người đứng đầu một tu viện. (2) Một thành phố ở Sikkim, bang Tây Bengal, Ấn Độ, thuộc khu vực địa lý tự nhiên phía Đông dãy Himalaya. Thành phố này nằm trong vùng biên giới giữa Ấn Độ với các nước Nepal, miền Nam Tây Tạng, Bhutan và Bangladesh. (3) Tức prayer wheels, dạng hình con suốt hay con quay, có thể được làm từ kim loại, gỗ,... (4) Căn cứ theo ngày tháng năm sinh và các mốc công trình nghiên cứu, chúng tôi cho rằng học giả này chính là bá tước Alexander Staël von Holstein (1877–1937) người Estonia. (5) Ngôn ngữ thiêng của Phật giáo Nguyên Thủy (6) Chính là thành phố có tu viện Yi Gah Cholin này. (7) Lưu ý là hành trình này của tác giả diễn ra vào giai đoạn đầu thế kỷ 20 nên xin tránh lầm lẫn giai đoạn lịch sử này của Tây Tạng với những giai đoạn khác. (8) Nguyên văn tiếng Anh: “Alone I wander a thousand miles... And I ask my way from the white clouds”. Do đây là câu nói của vị Phật Di Lạc tương lai theo quan niệm Tiểu Thừa nên độc giả cần tránh sự đồng nhất với vị Phật Di Lạc quen thuộc trong văn hóa Phật giáo Việt Nam. (9) Mahapandit Rahul Sankrityayan (1893–1963) là học giả Ấn Độ. Được xem là cha đẻ của chủ nghĩa văn học xê dịch Ấn Độ. Ông đã đến rất nhiều vùng lãnh thổ trong khu vực Nam Á và quanh rặng Himalaya. (10) Karakoram hay Karakorum, là rặng núi lớn trải qua Pakistan, Ấn Độ (Ladak) và Tân Cương. Trong bản tiếng Anh và ấn bản cũ của dịch

giả Nguyễn Phong đều dùng Karakorum. Song, trong quá trình tìm kiếm và xác nhận tư liệu, First News phát hiện thêm địa danh Karakorum – cổ đô Mông Cổ vào thế kỷ 13. Vì thế, để tránh nhầm lẫn, chúng tôi dùng Karakoram. (11) Các chorten này có nguồn gốc từ các stupa của Ấn Độ, tức tháp chứa hài cốt các vị tăng sư. Các tháp này có thể có dạng một tháp lớn hay nhiều tháp nhỏ. Ở đây có lẽ tác giả đang nói tới các tháp nhỏ. (12) Danh hiệu chỉ những vị tu khổ hạnh đã đạt được phép thần thông. (13) Bảo tàng nổi tiếng ở Ấn Độ, nơi lưu trữ nhiều tác phẩm nghệ thuật độc đáo. (14) Một trong hai khu vực tranh chấp biên giới chính, ở giữa Ấn Độ và Trung Quốc ngày nay. Có lẽ khu vực này trước đây cũng từng thuộc tiểu quốc Guge xưa. (15) Sven Anders Hedin (1865–1952) là nhà thám hiểm người Thụy Điển. Ông đồng thời tự minh họa trong những tác phẩm kể lại những hành trình của mình. Ông đã có nhiều khám phá quan trọng về mặt địa chất và địa lý khu vực Trung Á. (16) Alexandra David-Néel (1868–1969) là một học giả và nhà thám hiểm người Pháp–Bi. Bà nổi tiếng với những hành trình khám phá thế giới của mình, trong đó có chuyến đi đến Tây Tạng năm 1924, khi vùng đất này vẫn là vùng cấm với nhiều người nước ngoài. Cuốn “Huyền thuật và các đạo sĩ Tây Tạng” của bà cũng là một trong những cuốn sách được tác giả Nguyễn Phong dịch sang tiếng Việt. (17) Đây là một ngọn núi thuộc rặng Transhimalaya – dài 1.600 km và chạy song song theo suốt chiều dài rặng Himalaya chính. Nó ở gần nơi bắt đầu của nhiều con sông lớn ở châu Á. (18) Ngày nay là vùng Sikkim của Ấn Độ, nằm ở mặt nam của Tây Tạng. Hành trình của tác giả cho đến lúc này đúng là theo dọc hệ thống rặng Tuyết Sơn. (19) Tức hư không không có biên giới, là một cấp độ trong khái niệm định của tu hành bậc cao, lấy yếu tố không trong sáu đại định là địa, thủy, hỏa, phong, không và thức làm đối tượng nghiên cứu và tu tập. (20) Học giả nổi tiếng người Anh, một trong những người châu Âu tiên phong tìm hiểu và truyền bá triết lý phương Đông vào phương Tây. Cuốn “Ngọc sáng trong hoa sen” (The Wheel of Life) của ông, do dịch giả Nguyễn Phong phóng tác đã được First News cho ra mắt năm 2011. (21) Học giả nổi tiếng người Anh, một trong những người châu Âu tiên phong tìm hiểu và truyền bá triết lý phương Đông vào phương Tây. Cuốn “Ngọc sáng trong hoa sen”



(The Wheel of Life) của ông, do dịch giả Nguyễn Phong phóng tác đã được First News cho ra mắt năm 2011. (22) Ngày nay là công viên hươu nai quốc gia Ấn Độ. Tương truyền khi xưa, đức Phật đã truyền dạy Phật pháp cho vị Lạt Ma đầu tiên tại đây. (23) Bộ kinh được cho là nền tảng của Bà La Môn giáo, có ảnh hưởng đến nhiều tôn giáo trên thế giới, trong đó có Phật giáo. (24) Hiện tượng xác các Lạt Ma Tây Tạng tự bảo quản và không bị hư hại hiện vẫn là một trong những bí ẩn đối với giới khoa học. (25) Nyanatiloka Mahathera (1878–1957), ông là một trong những người châu Âu tiên phong đi theo tu đạo Phật giáo. (26) Shanti Devi (1926–1987). Câu chuyện kỳ lạ của bà còn thu hút cả sự chú ý của Mahatma Gandhi và chính ông cũng đã giúp điều tra lại sự việc. (27) Lãnh thổ của Vương quốc Thổ Phồn xưa giờ bị xé lẻ, phân tán trong lãnh thổ các nước Ấn Độ, Afghanistan, Pakistan, Bangladesh, Bhutan, Nepal. Trung Quốc, Myanmar,... Từ thế kỷ thứ 6 đến thế kỷ thứ 9, vương quốc này gần như thống lĩnh toàn bộ con đường tơ lụa. Từng là nơi ở của các Đạt Lai Lạt Ma Tây Tạng, hiện tại là một viện bảo tàng lớn và là một trong những di sản văn hóa thế giới. (29) Còn được gọi là Ninh Mã, Mũ Đỏ hay Cựu Dịch. (30) Ông trở thành đế vương cuối cùng của vương triều Thổ Phồn. (31) Cả 3 ông đều là những nhân vật nổi tiếng Ấn Độ vào cuối thế kỷ 19, đầu thế kỷ 20. Nandalal Bose là họa sĩ; Rabindranath Tagore là nhà thơ, là người châu Á đầu tiên đoạt giải Nobel Văn học; còn Mahatma Gandhi là nhà cách mạng Ấn Độ, một trong những nhân vật kiệt xuất của thế giới thế kỷ 20. Vào thời kỳ này, tình hình chính trị Ấn Độ đang đứng trước bước ngoặt lịch sử và 3 nhân vật này có những ảnh hưởng đến phong trào đấu tranh giành độc lập ở Ấn Độ. (32) Cả 3 ông đều là những nhân vật nổi tiếng Ấn Độ vào cuối thế kỷ 19, đầu thế kỷ 20. Nandalal Bose là họa sĩ; Rabindranath Tagore là nhà thơ, là người châu Á đầu tiên đoạt giải Nobel Văn học; còn Mahatma Gandhi là nhà cách mạng Ấn Độ, một trong những nhân vật kiệt xuất của thế giới thế kỷ 20. Vào thời kỳ này, tình hình chính trị Ấn Độ đang đứng trước bước ngoặt lịch sử và 3 nhân vật này có những ảnh hưởng đến phong trào đấu tranh giành độc lập ở Ấn Độ. (33) Cả 3 ông đều là những nhân vật nổi tiếng Ấn Độ vào cuối thế kỷ 19, đầu thế kỷ 20. Nandalal Bose là họa sĩ; Rabindranath Tagore là nhà thơ, là người châu



Á đầu tiên đoạt giải Nobel Văn học; còn Mahatma Gandhi là nhà cách mạng Ấn Độ, một trong những nhân vật kiệt xuất của thế giới thế kỷ 20. Vào thời kỳ này, tình hình chính trị Ấn Độ đang đứng trước bước ngoặt lịch sử và 3 nhân vật này có những ảnh hưởng đến phong trào đấu tranh giành độc lập ở Ấn Độ. (34) Reting Rinpoche là một tước vị trong hội đồng trưởng lão Tây Tạng, là người có nhiệm vụ tìm kiếm những Hóa Thân của các Đạt Lai Lạt Ma. (35) Đây cũng là một chức vị trong hội đồng trưởng lão Tây Tạng. (36) Đây là một trong những hồ nước ngọt ở cao nguyên Tây Tạng, rộng 410 km<sup>2</sup> và nơi sâu nhất là 90m. Ở phía tây của hồ này là hồ nước ngọt Rakshastal và hai hồ được nối với nhau bởi kênh Ganga Chhu tự nhiên. (37) Đồng nhất với hình tượng la sát trong văn hóa Trung Quốc và Đông Nam Á. (38) Đây là một trong ba vị thần lớn nhất trong tín ngưỡng và tôn giáo Ấn Độ cùng các thần Brahma và Vishnu. (39) Trong bản tiếng Anh là May they be happy (40) Ghi chú của tác giả: Những bức ảnh hiện được lưu trữ tại thư viện Dharamsala và Đông Kinh. Giáo sư Ono, một học giả nổi tiếng của Nhật đã khởi xướng những nghiên cứu những lời chú giải kinh điển bằng tranh ảnh này. (41) Tuy gọi là “hỏa xà” nhưng thực tế chỉ là danh xưng nhằm ví von đường chuyển động của luồng khí trong cơ thể tựa như hình thể con rắn, chứ không phải là dùng một con rắn thật để luyện. Ngoài ra, phương pháp dùng “hỏa xà” kundalini khác với phương pháp Tummo (lửa Tam Muội) đã đề cập ở những phần trước, dù rằng mục đích cuối cùng của cả hai là như nhau. (42) Tứ vị Dhyani Buddha, gồm Đại Phật Như Lai (Vairocana) ở chính giữa, A Di Đà Như Lai (Amitabha) ở phía tây, A Súc Bệ Như Lai (Aksobhya) ở phía đông, Bảo Sanh Như Lai (Ratnasambhava) ở phía nam và Bất Không Thành Tựu Như Lai (Amoghasiddhi) ở phía bắc. (43) Jawaharla Nehru (1889–1964): nhà lãnh đạo phong trào giành độc lập cho Ấn Độ từ các nước đế quốc. Ông trở thành thủ tướng đầu tiên của nước Cộng hòa Ấn Độ độc lập ngày nay. Tiếng Nga: Михаи́л Серге́евич Горбачёв, tiếng Anh thường viết là Gorbachev (BT). Cựu Tổng thống Nam Phi, nhiệm kỳ 1989-1994, đoạt giải Nobel Hòa bình năm 1993 (BT). Các nhà kinh tế học cổ điển tin vào quyền lực của sức mạnh thị trường và bản chất tự điều chỉnh của nền kinh tế. Khi tốc độ tăng trưởng giảm, tiền lương và lãi

suất ngân hàng hiển nhiên cũng giảm sút đến mức kích thích phải có đầu tư mới. Có đầu tư mới sẽ xuất hiện thêm công ăn việc làm, thu nhập tăng và kinh tế lại phát triển cho đến khi giá cả tăng khiến nền kinh tế lại lâm vào tình trạng suy thoái. Quan niệm về “người có quyền hành động tự do” là cả một câu chuyện dài. Một nhân vật phê bình sáng suốt là Jean Michelet, nhà sử học xuất chúng người Pháp về lịch sử Cách mạng Pháp. Người ủng hộ khác là Thomas Jefferson, người cố vũ cho Cách mạng Pháp, do vậy là kẻ thù của chế độ quân chủ. Theo ông, áp đặt chủ nghĩa cộng hòa lên người Anh là hợp lý. Điều này có thể xảy ra sau khi quân đội Pháp xâm chiếm nước Anh, có điều gì ông đã tiếp thu. Francis Galton, anh em họ của Charles Darwin, người đã đưa ra khái niệm hồi quy về giá trị trung bình khi đang nghiên cứu các thế hệ của dòng đậu ngọt Hà Lan (BT). Thời kỳ này Thủ tướng được gọi là Chủ tịch Hội đồng Bộ trưởng, có thể sử dụng cả hai cách gọi này (BT). Archie Brown: Giáo sư Chính trị học thuộc trường Đại học Tổng hợp Oxford, viện sĩ đầu tiên của phương Tây nhận ra Gorbachev là một người cộng sản có đầu óc cải tổ. Trong các bài bình luận đầu tiên của mình về Gorbachev, ông coi đó là vị tổng bí thư tương lai ư chuộng cải tổ. Trong cuốn *The Gorbachev Factor* (Nhân tố Gorbachev), (Oxford, Oxford University Press, 1996), một công trình nghiên cứu uyên bác nhất về Gorbachev và thời đại của ông, tác giả đã đặc biệt dành thiện cảm cho Gorbachev. Theo tài liệu Nga, Gorbachev là ủy viên dự khuyết Bộ Chính trị từ năm 1979, ủy viên Bộ Chính trị từ năm 1980 (BT). Là Chủ tịch Viện Hàn lâm Khoa học Nông nghiệp toàn Liên bang trong suốt thời kỳ Gorbachev cầm quyền (BT). Aleksandr Yakovlev đưa ra sự đánh giá không tâng bốc về kỷ nguyên Andropov. Rốt cuộc đó chỉ là “phủ bụi khi mức độ vượt quá tiêu chuẩn vệ sinh tối thiểu”. A. N. Yakovlev, *Predislovie, Obval, Posleslovie* (Moskva, Novosti, 1992), tr. 102. Người phụ tá của Andropov dính líu nhiều nhất là Arkady Volsky và ông ta đã đưa ra nhiều lời giải thích khác nhau về tình tiết. Angus Roxburgh, *The Second Russian Revolution* (London, BBC Books, 1991), tr. 17; Brown, *The Gorbachev Factor*, tr. 67-69 Tác giả đã tổ chức một hội nghị về Gorbachev và các nhà lãnh đạo Liên Xô tại trường Đại học London, có mời các đại biểu nước ngoài và Văn phòng Khối Thịnh

vượng chung tham dự. Họ từ chối và sau đó giải thích rằng nếu báo chí viết là các viện sĩ và các nhà ngoại giao tỏ ra thiên vị với Gorbachev thì điều này có thể bị những kẻ trong Điện Kremlin lợi dụng để gièm pha chống lại ông ta. Một người hợp với phương Tây hẳn là không hợp với Điện Kremlin. Một dấu hiệu nghiêm trọng của vấn đề có thể được phát hiện từ thực tế là năm 1979 và 1980, sau khi các thanh tra thanh sát 20 nghìn loại máy móc và các dụng cụ chế tạo máy móc tại Liên bang Xô viết, khoảng 1/3 số máy móc đó đã không còn được sản xuất và về cơ bản được hiện đại hóa. Gorbachev tuyên bố trong một bài diễn văn trước phiên họp Ban Chấp hành Trung ương Đảng về khoa học và văn hóa ngày 6/1/1988. Bài này được đăng trên tờ Literaturnaya gazeta ngày 11/1/1988. Gorbachev tự vệ trước sự chỉ trích cuộc cải cách mà ông chủ trương không được phiên họp Ban Chấp hành Trung ương tháng 4/1985 thông qua suôn sẻ. Mối quan hệ giữa Gorbachev và Shevardnadze rất hòa hợp và sự gần gũi giữa hai cá nhân này dường như ngày càng phát triển. Lần đầu họ gặp nhau tại Hội nghị Đoàn Thanh niên Kosomol vào cuối năm 1950 và nhanh chóng trở nên thân thiết. Từ Georgia đến Stavropol chỉ một quãng đường ngắn và hai người này liên tục gặp gỡ trao đổi, thảo luận chính trị. Nhà nghỉ của Bộ Chính trị của Gorbachev ở vùng Pitsunda, một địa điểm khá đẹp và thơ mộng trên bờ Biển Đen thuộc Georgia, hai người luôn gặp gỡ trao đổi tại đây. Shevardnadze sau này trở thành Chủ tịch Đảng ủy của Georgia. Cả hai đều phản đối việc đưa quân vào Afghanistan. Khi giữ cương vị Bí thư phụ trách nông nghiệp trong Ban Chấp hành Trung ương, ông đã bảo vệ các cuộc thí nghiệm của Shevardnadze trong các khu vực nông nghiệp thuộc Georgia. Cả Gorbachev và Shevardnadze đều sử dụng tài liệu từ hàng loạt các bài báo theo chỉ dẫn của Andropov, đồng thời tin rằng muốn xây dựng và duy trì chủ nghĩa cộng sản thì cần phải cải cách. Họ đã bị dao động trước nạn tham nhũng và suốt mùa đông 1984-1985, ở Pitsunda, Gorbachev đã nhất trí với cách đánh giá của Shevardnadze rằng mọi việc đều đang ở tình trạng hỗn độn. Carolyn McGiffert Ekedahl và Melvin A. Goodman, *The Wars of Eduard Shevardnadze* (Các cuộc chiến tranh của Eduard Shevardnadze), (London, Hurst, 1997), tr.29-33. Năm 1985, Gorbachev coi nhiệm vụ chính là cải

thiện tình hình trì trệ trong xã hội và điều chỉnh các “khuyết tật” của chủ nghĩa xã hội. Sự thiếu nhận thức của Gorbachev về tác động của chiến lược tăng tốc đi kèm với quyết định của các nhà chức trách trung niên, với nhiều lý do không thể hiểu nổi, để tăng tốc trong khu vực luyện kim năm 1985. Một phóng viên đã tức giận viết: "Tôi thật sự lo lắng như một người mẹ, một người phụ nữ khi những đứa con gái của mình chấp nhận rủi ro để đi tìm người bạn đời. Con gái tôi thích đi sàn nhảy, nhưng khi trở về gương mặt lại ngấn nước mắt. Thử tưởng tượng, những chàng trai đến đây gào thét, hò hét cùng tiếng nhạc và rồi đánh nhau." Ngày 9/3/1997, Financial Times (Thời báo Tài chính) đã trích dẫn một bản tin trên thông tấn xã Itar-Tass năm 1988. Việc này cho thấy chủ trương công khai được truyền tải bằng các hình ảnh âm nhạc năm 1988 và các ban nhạc này đã trở thành hiện tượng nổi tiếng. Một ngày sau, một trong những nhạc công Nga giải thích thành công của thể loại nhạc này như sau: "Với âm nhạc của chúng tôi, người hâm mộ có thể gào thét, nhảy múa, văng tục và làm nhiều hành động khác với ngày thường để thoát khỏi những áp lực mà họ phải chịu đựng. Chỉ khi nào làm được như vậy họ mới chịu về nhà và ngủ ngon." Khu vực chế tạo máy là một lĩnh vực có thể mạnh truyền thống nhưng khu vực chế tạo thiết bị điện và điện tử lại đang trong tình trạng tụt hậu, vẫn còn là một điểm yếu nghiêm trọng. Tatyana Zaslavskaya, Kommunist (Chủ nghĩa cộng sản), tập 13, 1985. Cuốn sách này được Ban Bí thư Trung ương xuất bản, trong đó tác giả nói về sự lãnh đạo của Đảng và đã đưa ra hai cách diễn đạt, nhân tố con người và sự công bằng xã hội, nhận được sự ủng hộ rộng rãi của Gorbachev. Đầu tư vào khu vực chế tạo máy đã tăng lên 80%. Mikhail Gorbachev, Perestroika: New Thinking for Our Country and the World (Perestroika: Một tư duy mới đối với đất nước và thế giới), (London, Collins, 1987), tr.19. Vào tháng 11/1988, ông thậm chí đã biết thu nhập quốc gia đang có chiều hướng suy giảm trong giai đoạn đầu những năm 1980. Trong cuốn Memoirs (Hồi ký), Gorbachev viết sự tăng trưởng kinh tế đã chấm dứt hoàn toàn cho đến đầu những năm 1980 (London, Doubleday, 1996), tr.216. Chương trình dự thảo, đăng trên tờ Pravda, ngày 7/3/1986, nhấn mạnh giai đoạn hiện tại của sự phát triển chủ nghĩa cộng sản như một phần không thể tách rời trong quá

trình phát triển chủ nghĩa xã hội. Tuy nhiên, giai đoạn này đã không được đề cập trong văn bản cuối cùng nói tới thời đại của những cải cách. Thuật ngữ chủ nghĩa xã hội căn bản là do Lenin khởi xướng nhưng các tác giả đã không thể hiểu nổi ý nghĩa thật sự của thuật ngữ này. Lenin đã sử dụng nó để miêu tả sự kết nối giữa bộ máy kinh tế thời chiến của Đức trong giai đoạn đó với chính quyền cách mạng Xô viết. V. I. Lenin, *Polnoe Sobranie Sochinenii* (Moskva, Gosizpollit, 1963), tập 36, tr.300; Mau, *Political History* (Lịch sử chính trị), tr.119 Một chương trình Đảng được điều chỉnh, áp dụng năm 1961, do Đại hội Đảng lần thứ 27 thông qua và như người ta mong đợi, đây sẽ là một chương trình cải cách hiệu quả trong tương lai. Một trong những khó khăn đã vượt qua là việc cấp cho mỗi hộ gia đình một căn hộ cho đến năm 2000. Tuy nhiên, không ai tính tới việc cam kết vôi vàng này khiến đất nước phải chịu phí tổn bao nhiêu. Trong một lúc nóng vôi dẫn đến hậu quả Nhà nước không đủ sức chi trả cho gánh nặng đó. Điều này thông thường chẳng có vấn đề gì nhưng lời hứa bị lãng quên mới là chỗ nảy sinh vấn đề. Boldin, *Ten Years That Shook the World* (Mười năm làm chấn động thế giới), tr.69-70. Gorbachev đã đến trong chiếc xe sang trọng của Bộ Chính trị. Khi còn là bí thư thứ nhất của Moskva, Yeltsin chỉ đi bằng phương tiện công cộng và điều này đã giúp ông thêm nổi tiếng về sau. Boldin, sách cùng tên, tác giả nói rằng sau này ông đã thông báo với Raisa về chương trình chuyển viếng thăm của họ. Raisa đã không chú ý và nói cứ để mọi việc tự nhiên, bà đã tỏ ra rất tốt khi các quan khách tới nhà. Gorbachev, *Hồi ký*, tr.201, viết Ligachev (sau này trở thành cánh tay phải của ông) và Zimyaning (nhà tư tưởng hàng đầu) đã lần đầu đề nghị bài diễn văn được phát trực tiếp trên vô tuyến và ông đã nghe theo lời khuyên của họ. Một đoạn bí mật trong Nghị quyết Đảng — Chính quyền về việc điều chỉnh số lượng rượu mạnh hàng năm giảm xuống. Nó là nét đặc trưng của thời kỳ mà những nghị quyết kiểu như vậy được coi là tối mật. Boldin, sách cùng tên, tr.110, đưa ra các bình luận sắc sảo của Yakovlev. Boldin cũng cho rằng Gorbachev thay đổi cà vạt hàng ngày và cả áo sơ mi nữa. Một ví dụ khác trong tính cách cá nhân của ông là việc tẩy cái bớt trên trán trong các bức ảnh chụp chính thức. Chikhi Gorbachev trở nên nổi tiếng thì ông mới để lại

mà thôi. Diễn viên hài kịch Anh Bob Monkhouse từng nói: “Gorbachev liệu có phải là một tên đế quốc?” “Tất nhiên rồi!” “Tại sao?” “Ông ta có cả một bản đồ trên trán”. Mức độ của nhiệm vụ này có thể cảm nhận được từ sự thật Ligachev thông báo với Ban Chấp hành Trung ương tháng 4/1985 ngăn gọn trước khi triển khai chiến dịch, rằng năm 1984, 199 nghìn đảng viên và 370 nghìn đoàn viên đã bị chính quyền khiển trách vì sử dụng rượu mạnh. Stephen White, *Russia Goes Dry: Alcohol, State and Society* (Nước Nga sẽ cạn kiệt: Rượu mạnh, Nhà nước và Xã hội), (NXB Đại học Cambridge, 1996), tr.67. Người quan tâm nhất đến chiến dịch chống rượu mạnh là Ligachev, một người kiêng rượu, và Mikhail Solomentsev, một người nghiện rượu có tư tưởng cải cách. Một trong những sản phẩm phụ của chiến dịch này là Gorbachevka, một chất men khiến người ta nói không ngừng đến perestroika! Thất bại của cuộc cải cách trong việc cải thiện mức sống của nhân dân đã dẫn tới sự các cuộc xung đột trong giới lãnh đạo, vào tháng 10/1987 tại Ban Chấp hành Trung ương, Boris Yeltsin đã lên tiếng chỉ trích gay gắt Gorbachev về tiến trình cải cách và một số vấn đề khác. Hai bên đã không còn chung tư tưởng và phương thức thực hiện, Yeltsin đã bị thôi giữ chức bí thư thứ nhất trong ủy ban đảng Moskva ngay tháng sau đó. *Voprosy ekonomiki*, số 7, 1987, đã cung cấp nhiều chi tiết về tiền lệ này. Alec Nove, trong cuốn *An Economic History of the USSR 1917-1991* (Lịch sử kinh tế của Liên bang Nga 1917-1991), (London, NXB Penguin, 1992), tr.397. Các nguồn thu nhập có được từ buôn bán tiếp tục bị cấm. Luật đối với hoạt động cá thể, tháng 11/1986, đã hợp pháp hóa các hoạt động của doanh nghiệp tư nhân, chính thức vào năm 1989, người có liên quan chỉ ở con số 300 nghìn. Bước đột phá đối với hoạt động hợp tác xã xuất hiện tháng 5/1988, với việc thông qua luật hợp tác xã. Các HTX có thể thuê lao động ngoài biên chế không hạn chế số lượng thông qua việc ký hợp đồng. Do vậy, họ đã phát triển nhanh chóng thành các công ty tư nhân. Luật về thuê mướn bất động sản, 1989, và luật đất đai, 1990, mở rộng các hoạt động kinh tế của khu vực phi Nhà nước. Một ước tính về chi phí nhập khẩu thực phẩm, các thực phẩm khác và các hàng hóa tiêu dùng từ các nước phương Tây trong suốt những năm 1970 là 180 tỷ USD. E. hevardnadze, *Moi vybor, Vzhashchitu*



demokratiii svobody (Moskva, Novosti, 1992), tr.107. Brown, The Gorbachev Factor, tr.123, coi phiên họp toàn thể Ban Chấp hành Trung ương tháng 1/1987 như bước khởi đầu quan trọng cho cải cách chính trị. Gorbachev, Hồi ký, tr.230. Ông hiểu cần phải dũng cảm đương đầu với những khó khăn nhưng Bộ Chính trị lại quyết định tách việc cải cách giá cả và việc này sẽ hoãn lại cho tới khi có quyết định cuối cùng. Nó tương tự như việc châm một mớ bùi nhùi đang cháy leo lét âm ỉ. Gorbachev, Hồi ký, tr.244, người chỉ ra khát vọng lớn lao của ông và ham muốn quyền lực không có gì là sai trái. Tr.245, Gorbachev cho rằng kết luận cuối cùng mà người nào đó rút ra là sự thật Yeltsin không phải là một nhà cải cách. Nếu Gorbachev tin điều này vào thời điểm đó, nó đã là một đánh giá sai lầm nghiêm trọng. Matlock, Autopsy on an Empire(Xem xét về một đế chế), tr.115. Thuật ngữ“tôn sùng cá nhân” là thuật ngữ dựng cho cách lãnh đạo của Stalin. Sách cùng tên, tr.115. Ngày tiếp theo, George Shultz, Bộ trưởng Bộ Ngoại giao đã gặp Gorbachev nhưng ông dường như không chú ý. Shultz phàn nàn với Matlock rằng Gorbachev đã gọi lại cho ông hình ảnh một đấu sĩ không bao giờ biết bị đánh bại là gì, một con người tự tin và biết đánh giá. Lúc đó ông hành động như một người đang giương buồm đẩy con thuyền ra khơi. Tại Đại hội Đảng lần thứ 27 (6/3/1986), người ta tự hào tuyên bố: vấn đề dân tộc, vấn đề còn sót lại từ quá khứ, đã được Liên bang Xô viết giải quyết trọn vẹn và thành công Cuộc chiến tranh tại Afghanistan đã khiến Liên bang Xô viết phải gánh chịu chi phí 3-4 tỷ rúp hàng năm (tương đương với 4-6 tỷ đô la). N. I. Ryzhkov, Perestroika, Istoriya predatelstv (Moskva, Novosti, 1992), tr.232. Casey biết CIA đang để rò rỉ thông tin mật nhưng không biết Aldrich Ames, một nhân viên CIA đầy kinh nghiệm đã tiếp cận với KGB. Ames cung cấp cho Moskva rất nhiều thông tin quý giá trong suốt thời kỳ Gorbachev cầm quyền, cho phép KGB làm nhiễu các nguồn tin của CIA về Liên bang Xô viết và cũng đã phản công ngược lại với các cơ quan tình báo Mỹ. Kryuchkov có nhiều bằng chứng cho Gorbachev thấy mạng lưới tình báo của người Mỹ. Người ta nghi ngờ Shevardnadze là người để lộ thông tin này. Shultz đã thấy ở Shevardnadze sự nồng nhiệt, trung thành và thân thiện. Shultz đã tổ chức một chuyến du thuyền tới Potomac, tẩu lên



khúc nhạc của vùng Giorgia với tiêu đề “Giorgia trong tâm trí tôi” và sắp xếp cho dàn hợp xướng Nga hát những bài đơn ca truyền thống của vùng Giorgia cho đoàn của Shevardnadze thưởng thức. Ở Moskva, khi các cuộc hượng lượng căng thẳng và khó khăn đang diễn ra, Shultz cùng ba người Nga ở đại sứ quán Mỹ biểu diễn khúc nhạc “Giorgia trong tâm trí tôi”. Việc này làm dịu bầu không khí căng thẳng. Ekedahl và Goodman, Wars of Eduard Shevardnadze, tr.106-107. Tháng 7/1987, Gorbachev phát biểu trước một đám đông: Chính sách công khai là một quá trình học tập lẫn nhau. Chúng ta không có truyền thống văn hóa thảo luận và luận chiến, ở đây con người tôn trọng ý kiến quan điểm của đối phương. Chúng ta là con người bằng xương bằng thịt, có tình cảm, có lý trí. Tôi không giả đò biết sự thật; chúng ta phải cùng nhau tìm hiểu sự thật. Doder và Branson, Gorbachev, tr.77. Ý nói đến chiến thắng của Hồng quân Liên Xô trong cuộc chiến tranh vệ quốc tại Stalingrad, nay đổi là Volgograd, năm 1942-1943. Ước tính mức lương hàng năm của các nhà chức trách là 40 tỷ rúp (tương đương 60 triệu đô la), chiếm khoảng 10% ngân sách nhà nước, trước lúc lên tới đỉnh điểm được xem xét đánh giá. Alexander A. Danilov, The History of Russia: The Twentieth Century (Lịch sử nước Nga: Thế kỷ XX), (New York, NXB Heron, 1996), tr.327. Tuy nhiên, ông cắt giảm bộ máy Ban Chấp hành Trung ương còn 3 nghìn người. Mục đích là giảm số này xuống một nửa. Raisa bị chỉ trích tại các cuộc họp. Sau cuộc họp thượng đỉnh Reykjavik, một phát ngôn của Đảng được hỏi: “Có phải bà đã tự trả tiền vé không?” Các câu chuyện cười thời gian này nhằm vào Raisa và Mikhail Sergeevich. Các cuộc công kích vào Raisa đều nhằm vào Mikhail Sergeevich, người không thể công kích công khai trước năm 1989. Matlock, Autopsy on an Empire, tr.264-265. Năm 1992, Starkov cảnh báo với đại sứ: “Nếu ông công nhận chính sách công khai của Gorbachev, ông sẽ xúc phạm tất cả chúng tôi — những người đấu tranh để có nó. Ban Chấp hành Trung ương Đảng luôn đứng sau chúng tôi chỉ đến 8/1991. Gorbachev không để chúng tôi thực hiện chủ trương công khai nhưng chúng tôi đã thực hiện nó.” Một trong những sản phẩm của nỗ lực này là các giáo sư trường Đại học Pedagogical thuộc Đại học Quốc gia Moskva có viết lại lịch sử nước Nga từ khi bắt đầu cho

đến giai đoạn hiện đại. Một trong những thành quả của việc này là nó được Danilov dịch sang tiếng Anh, với tiêu đề The History of Russia (Lịch sử nước Nga). Đây là một cuốn sách hay chứa đựng nhiều tư liệu quý giá. Nó phản ánh một thực tế là các học giả đáng kính này đã viết chân thực về lịch sử thời Marxist trước năm 1988 và cũng chính họ viết về giai đoạn lịch sử phi Marxist sau năm 1988. Alec Nove, *An Economic History of the USSR 1917-1991* (Lịch sử kinh tế của Liên bang Xô viết 1917-1991), (London, NXB Penguin, 1992), tr.404. Tháng 3/1989, Boris Gostev, Bộ trưởng Tài chính, tuyên bố chính phủ cần vay 63,8 tỷ rúp. Sự thâm hụt 100 triệu rúp năm 1989 tương đương với 11,7% tổng sản phẩm quốc nội (Izvestiya, ngày 30/3/1989). Gorbachev, Hồi ký, thừa nhận Moskva đã mất quyền kiểm soát ở hai nước cộng hòa này. Hiến pháp Estonia được sửa đổi và công nhận quyền tư hữu. Đất đai, không khí, khoáng sản, tài nguyên thiên nhiên và các phương tiện sản xuất cơ bản đều được công nhận là tài sản của Estonia. Đây là quyền của người Xô viết trong Hiến pháp Liên bang Xô viết (1977). Gamsakhurdia bị lật đổ năm 1992 và Eduard Shevardnadze lên nắm quyền với sự giúp đỡ của người Nga. Boris Yeltsin, *The Struggle for Russia* (Cuộc đấu tranh vì nước Nga), New York, NXB Random, 1994), tr.39. Khi Yeltsin cho rằng căn phòng có thể bị nghe trộm, những người khác đã phá lên cười. Gorbachev, Hồi ký, tr.642. Chỉ có ba Bí thư Ban Chấp hành Trung ương là Galina Semenova, Andrei Girenko và Egor Stroev ủng hộ Gorbachev. Đa số trong Ban Bí thư và các cơ quan Đảng ở địa phương đều muốn phế bỏ vị Tổng Bí thư. Vadim Bakatin, *Izbavlenie ot KGB* (Moskva, Novosti, 1992), tác giả phát hiện có 250 nghìn nhân viên KGB và người làm việc cho tổ chức Tháng 7/1990, ở Jurmala, Nga đồng ý dự thảo các hiệp ước với mỗi nước cộng hòa thuộc vùng Baltic, công nhận chủ quyền. Hiệp ước với Latvia và Estonia được ký vào tháng 1/1991. Hiệp ước với Lithuania bị hoãn vì các sự kiện tháng 2 và được ký ở Moskva ngày 29/7/1991, được Hội đồng Tối cao Lithuania phê chuẩn ngày 19/8/1991. Matlock, *Autopsy on an Empire*, tr.802. Sự trì hoãn của Gorbachev về các hoạt động của Đảng vào ngày 24/8 không được thực hiện bằng một lệnh cấm hợp pháp. Ông đã phản đối việc cấm đoán Đảng nhưng không vui vì việc cấm đoán các cơ quan

Đảng. Matlock, sách cùng tên, tr.622. Vị đại sứ cũ cho biết người Mỹ đã vạch ra kế hoạch đặt các thiết bị nghe trộm ở đâu. Hãn (khan) là nhà cầm quyền của đế chế Mông Cổ, thống trị nước Nga giai đoạn 1240-1480. Sa hoàng Boris, tức Boris Godunov, người được tôn làm Sa hoàng năm 1598, không thuộc dòng dõi quý tộc và thất bại trong việc giải quyết nạn đói và bệnh truyền nhiễm năm 1601-1603. Sau đó, nước Nga rơi vào nội chiến và phải chịu sự can thiệp của nước ngoài, đây được coi là thời kỳ hỗn độn. Việc này chấm dứt với sự nắm quyền của triều đình Romanov vào năm 1613. Do vậy, trong tư tưởng người Nga, Sa hoàng Boris được gắn với chế độ quân chủ và sự hỗn loạn. Một tuần sau, năm mới được tổ chức và phát trên truyền hình với buổi lễ kéo dài khoảng ba tiếng tại một nhà thờ lớn ở Leningrad. Tức tên riêng của Brazauskas (BT). Pravada, ngày 26/12/1989. Ông chấp nhận logic của một Đảng Liên bang trong một quốc gia liên bang vào năm 1991, nhưng sau đó đã quá muộn. Trong bài diễn văn của mình, Gorbachev đã lấy cớ viện các mối quan hệ của Lithuania với đại sứ quán Mỹ ở Moskva, kết tội họ có âm mưu “quốc tế hóa” vấn đề. Đây là một sự chỉ trích kỳ quặc. Đại sứ Mỹ đã gặp gỡ thường xuyên các nhóm đến từ ba nước cộng hòa Baltic. Matlock. Autopsy on an Empire. Trong một cuộc phỏng vấn với cựu đại sứ Mỹ ngày 14/3/1992, Ryzhkov phát biểu ông đã không giữ lòng trung thành với Gorbachev nữa, một điều mà sau này ông cảm thấy hối tiếc, đồng thời bày tỏ ông có thể thẳng cử nếu ông có lập trường kiên định. Matlock, sách đã dẫn. Gorbachev, Hồi ký, tr.346. Một lý do chính để ước tính sự ủng hộ chính trị dành cho Yeltsin là cuộc cạnh tranh cá nhân gay gắt giữa hai chính trị gia. Lần đầu tiên trong nhiều thập kỷ, không một đoàn đại biểu nước ngoài nào được mời. Không có gì ở Đại hội về phong trào cộng sản thế giới và các bộ máy Đảng mới đã bỏ qua tuyên bố rằng Liên bang Xô viết là một phần của phong trào này. Gorbachev, Hồi ký, tr.369. Đây là một ví dụ khác về khả năng đánh giá tình hình của Gorbachev. Đầu năm 1990, Abalkin — chủ tịch ủy ban nhà nước về cải cách kinh tế và Maslyukov — chủ tịch Đoàn Thanh niên Cộng sản, đã soạn thảo một bản ghi nhớ về việc giải quyết khủng hoảng kinh tế. Ngày 17/2/1990, họ trình lên Ryzhkov hai hướng giải quyết: chuyển đổi hệ thống hành chính mệnh lệnh hay tăng cường chuyển

đổi sang một nền kinh tế thị trường có kế hoạch. L. Abalkin, Neispolzovanny shans (Moskva, NXB Politizdat, 1991), tr.123. Manfred Wilke, “Hard facts” (Sự thật khó chịu), German Comments (Bình luận của người Đức), số 42, 4/1996, tr.24-25. Tình hình nghiêm trọng là Bộ Chính trị đã không thông báo cho các thành viên của Ủy ban Trung ương SED về bản báo cáo này. Các cuộc thương lượng với Tây Đức bắt đầu yêu cầu những người Tây Đức tài trợ 3 tỷ Đê-mác hàng năm. Tác giả đã tham gia một cuộc hội thảo ở Reichstag về “40 năm nước Đức chia rẽ” khi Bức tường sụp đổ, bật tín hiệu cho việc bắt đầu chấm dứt sự chia rẽ nước Đức. Thời gian này, Gorbachev là một trong những vị anh hùng. Những người tham gia nhận thấy ngày đáng ghi nhớ này là một trong những kết quả về đường lối chính trị mới của ông. Senn, Gorbachev’s Failure (Sự thất bại của Gorbachev), tr.130. Gorbachev đã ký một nghị định và nghị định này được gửi tới Vilnius dưới dạng một bức điện tín. Tư lệnh không quân Xô viết là Tướng Dzhokhar Dudaev, sau này là Tổng thống Chechnya. Ông này không cho phép có thêm quân Xô viết đổ bộ vào Estonia, do vậy không có bạo động ở Tallinn. Gorbachev, Hồi ký, tr.579. Gorbachev nói thêm rằng lúc đó ông vẫn rất tin Yazov. Chernyaev gọi các bài diễn văn của Pugo và Yazov tại phiên họp của Xô viết tối cao là “đần độn, hỗn láo và đầy giả dối”. Tschernajew, Die letzten Jahre einer Weltmacht, tr.344. Một số người Nga thân Xô viết quá thất vọng trước sự nổi lên của chủ nghĩa dân tộc ở Lithuania bắt đầu rời khỏi Lithuania. Năm 1990, dòng người khoảng 6.221 người rời đi nhưng năm 1991, con số này giảm xuống 5.504. Năm 1992, con số này là khoảng 13.672 người. Lính mũ nồi đen thuộc Bộ Nội vụ. OMON đại diện cho đơn vị bán quân sự, có nhiệm vụ đặc biệt. Matlock, Autopsy on an Empire, tr.795. Sau này, ông thông báo với đại sứ Mỹ rằng lúc đó ông không có lòng tin tôn giáo. Song, ông dần dần tin vào Chúa và giá trị của những lời cầu nguyện sau khi ông có cuộc sống an nhàn sau cuộc đảo chính tháng 8/1991. Tschernajew, Die letzten Jahre einer Weltmacht, tr. 373. Kohl nói với Gorbachev rằng nếu ông tham gia cuộc gặp London với tư cách quan sát viên, ông sẽ trở thành thành viên chính thức trong cuộc gặp năm 1992 tại Munich. Matlock, Autopsy on an Empire, tr.538. Niềm tin của bà Thatcher

vào Mikhail Gorbachev bị lung lay sau khi hai bên rời khỏi văn phòng. Năm 1992, Vladimir Bukovsky chỉ cho Thatcher bản sao một tài liệu có chữ ký của Gorbachev, cam kết chi 1 triệu đôla cho Hiệp hội Công nhân mỏ do Arthur Scargill lãnh đạo, trong khi thợ mỏ đang tiếp tục đình công chống lại chính phủ của bà. Gorbachev đã thú nhận với bà không hề có bất cứ một quỹ nào của Xô viết tài trợ cho công nhân mỏ Anh chống lại bà. Không chắc hẳn quỹ này có số tiền đó hay không. Một số tác giả bản khoản liệu Gorbachev có đóng góp một phần trong nỗ lực khôi phục luật và trật tự bằng cách tách riêng văn phòng tổng thống với nội các của mình. Nội các của ông, được trao một số đặc quyền, sẽ đưa ra một vài cách thức mạnh mẽ để cứu lấy nhà nước Xô viết. Michael Urban, Vyacheslav Igrunov và Sergei Mitrokhin, *The Rebirth of Politics in Russia* (Sự tái sinh các nền chính trị ở nước Nga), (Cambridge, NXB ĐH Cambridge, 1997), tr.247; Yu. Burtin, *Demokraticeskaya Rossiya* (Nước Nga dân chủ hóa), 3/11/1991.

1. Elizabeth I (1533-1603): là Nữ hoàng Anh và Nữ hoàng Ireland từ 1558 cho đến khi băng hà. Bà trở nên bất tử với tên Faerie Queen trong thiên sử thi cùng tên của Edmund Spenser.
2. Hồng Y Richelieu (1585-1642): không là vua, mà là thủ tướng trong thời kỳ làm vua của người con trai bất tài của vua Henri IV là vua Louis 13. Từ năm 1624-1642, Hồng y Richelieu đã cai trị nước Pháp theo ý mình và muốn củng cố vương quyền trung ương và bành trướng các ảnh hưởng của nước Pháp qua khắp châu Âu.
3. David Lloyd George (1863-1945): là Thủ tướng Anh nhiệm kỳ 1916-1922.
4. Henri VIII (1491-1547): là một trong số những ông vua lớn nhất trong Lịch sử nước Anh.
5. Abraham Lincoln (1809-1865), (còn được biết đến với tên Abe Lincoln, tên hiệu Honest Abe, Rail Splitter, Người giải phóng vĩ đại): là Tổng thống Hoa Kỳ thứ 16, người đã dẫn dắt nước Mỹ qua cuộc khủng hoảng lớn nhất, cuộc Nội chiến Hoa Kỳ và chấm dứt chế độ nô lệ tại quốc gia này.
6. Lord George Gordon Noel Byron (1788-1824): là nhà thơ lãng mạn Anh, một trong những nhà thơ lớn của thế giới thế kỷ XIX.
7. Josephine de Beauharnais (1763-1814): là hoàng hậu nước Pháp, vợ đầu tiên của Napoleon.
8. Marie Walewska: người tình xứ Ba Lan, rất được Napoleon yêu chuộng.
9. Joe McCarthy: là thượng nghị sỹ Mỹ, đã từng phát

động chiến dịch “săn lùng phù thủy” nhằm chống đảng cộng sản hồi những năm 1950. 10. Joseph P. Kennedy (1888-1969): rời bỏ làng New Ross ở hạt Wexford, Ireland đến Mỹ lập nghiệp. Ông trở thành một tay làm thùng phuy chứa dầu hỏa chuyên nghiệp và lập một cơ sở thương mại vững chắc. Ông kết hôn và có ba người con gái, một con trai – một Patrick mới. Patrick cha năm xuống. Patrick con lớn lên kết hôn với May Hiker và hạ sinh một trai cũng đặt tên Patrick. Đứa con trở thành Joseph Patrick Kennedy và tạo nên một đại gia đình Hoa Kỳ danh tiếng sau này... 11. Harry S. Truman (1884-1972): là Tổng thống thứ 33 của Hoa Kỳ, nhiệm kỳ 1945-1953. 12. Herbert Clark Hoover (1874-1964): tổng thống thứ 31 của Hoa Kỳ (1929-1933), là một kỹ sư mỏ nổi tiếng thế giới và là một nhà cầm quyền theo chủ nghĩa nhân đạo. 13. Dwight David “Ike” Eisenhower (1890-1969): là Tổng thống thứ 34 của Hoa Kỳ (1953-1961). Trong suốt Chiến tranh thế giới thứ hai, ông là Tổng tư lệnh quân Đồng minh ở châu Âu với quân hàm Thống tướng, và năm 1949 ông trở thành Tổng tư lệnh đầu tiên của NATO. 14. Là hệ thống lý luận kinh tế vĩ mô lấy tác phẩm Lý thuyết tổng quát về việc làm, lãi suất và tiền tệ của nhà kinh tế học người Anh John Maynard Keynes (1883-1948) làm trung tâm và lấy nguyên lý cầu hữu hiệu làm nền tảng. 15. Kho dự trữ vàng quốc gia của Mỹ. 16. Adlai Stevenson: đảng viên Đảng Cộng hòa, từng thất bại trong cuộc chạy đua giành ghế tổng thống năm 1952 và 1956. 17. Nelson Aldrich Rockefeller (1908-1979): là cháu nội của nhà tỷ phú đầu tiên, John D. Rockefeller. Ông làm thống đốc tiểu bang New York gần bốn nhiệm kỳ (10 năm) rồi ra tranh cử ứng viên tổng thống sơ tuyển trong Đảng Cộng Hòa. Năm 1974 ông là Phó Tổng thống dưới thời Tổng Thống Gerald Ford. 18. James Earl “Jimmy” Carter, Jr (sinh năm 1924) là chính khách và là Tổng thống thứ 39 của Hoa Kỳ, nhiệm kỳ 1977-1981, đồng thời là quán quân Giải Nobel Hòa bình năm 2002. 19. Chủ nghĩa này quan niệm các công dân sinh ra ở địa phương trội hơn những người nhập cư. 20. Carey Estes Kefauver (1903-1963): là đảng viên Đảng Dân chủ, được chọn làm ứng viên Phó Tổng thống trong cuộc bầu cử năm 1956. 21. Hành trình danh dự. 22. Martin Van Buren (1782-1862): là Tổng thống thứ 8 Hoa Kỳ (1837-1841), đảng viên Đảng Dân chủ. 23. James Buchanan (1791-



1868): là Tổng thống thứ 15 của Hoa Kỳ (1857-1861). 24. Ulysses Simpson Grant, tên khai sinh Hiram Ulysses Grant (1822-1885): là tướng của quân đội Liên bang miền Bắc trong Nội chiến Hoa Kỳ và là Tổng thống Hoa Kỳ thứ 18 (1869-1877). 25. James Knox Polk (1795-1849): là Tổng thống thứ 11 của Hoa Kỳ, nhiệm kỳ 1845-1849. 26. Stephen Grover Cleveland (1837-1908): là Tổng thống Hoa Kỳ thứ 22 và 24, và là tổng thống duy nhất phục vụ hai nhiệm kỳ không liên tục nhau 1885- 1889 và 1893-1897. 27. Vào cuối thế kỷ XVIII, Đảng Whig đại diện cho quyền lợi của những người theo đuổi tư tưởng cải cách về bầu cử, nghị viện và công tác từ thiện ở Anh. Từ giữa thế kỷ XIX, Đảng Tự do (Liberal Party) nổi lên với tư cách là đảng kế tục Đảng Whig. 28. Arthur Neville Chamberlain (1869-1940), nhà hoạt động chính trị, nhà ngoại giao Anh. Từ 1918, là Hạ nghị sĩ; từ 1924-1929, nhiều lần tham gia chính phủ, giữ chức Bộ trưởng. Những năm 1937-1940 là Thủ tướng và thủ lĩnh Đảng Bảo thủ. 29. John Kenneth Galbraith: giáo sư kinh tế của trường Harvard, trước đây từng là Đại sứ tại Ấn Độ, được nhận huy chương của Tổng thống Hoa Kỳ. 30. Felix Frankfurter: nguyên Thẩm phán Tòa án Tối cao Hoa Kỳ. 31. John Quincy Adams (1767-1845): là tổng thống Hoa Kỳ thứ 6 (1826-1829), là con trai đầu và là con thứ hai của vị tổng thống Hoa Kỳ thứ 2, John Adams (nhiệm kỳ 1797-1801) và Abigail Adams. tiêu chuẩn mà với tư cách một chính khách, Jack luôn cố gắng noi theo để hình thành phương pháp quản lý (Sự gắn bó về mặt tình cảm với đất nước Ailen xưa kia chưa bao giờ làm giảm thái độ này). Jack nhanh chóng hoàn thành bước quá độ sang tuổi trưởng thành dưới áp lực của những ngày Hitler đẩy cả châu Âu và thế giới vào cuộc chiến tranh. 32. Tức là Đại Tây Dương, Thái Bình Dương và Bắc Băng Dương. 33. Douglas MacArthur (1880-1964): là Tham mưu trưởng Quân đội Hoa Kỳ trong suốt thập niên 1930 và sau đó đóng vai trò quan trọng trên mặt trận Thái Bình Dương trong Chiến tranh thế giới thứ hai. Trái lại điều này càng tăng thêm sự tự tin vốn có của ông. 34. Bobby Kennedy, còn được gọi tên tắt là RFK: là một trong hai người em trai của tổng thống Hoa Kỳ John F. Kennedy, với chức vụ tổng trưởng ngành luật pháp Hoa Kỳ từ 1961-1964. Ông là một trong những người cố vấn mà tổng thống Kennedy tin cậy nhất, và làm việc kề cận với



tổng thống trong thời kỳ khủng hoảng vũ khí hỏa tiễn của Cuba. 35. Henry Cabot Lodge, Jr. (1902-1985): là một Thượng nghị sỹ Mỹ của bang Massachusetts, một Đại sứ Hoa Kỳ tại Việt Nam Cộng hòa, và là một ứng cử viên Phó Tổng thống Hoa Kỳ. năm 1956 không hề khôn ngoan. Nhưng Jack Kennedy phớt lờ tất cả những sự dẫn đo đó. Ông không chắc mình còn sống được bao lâu nên đối với ông, liều lĩnh là điều duy nhất có ý nghĩa. 36. Lý thuyết gia chính trị xuất sắc, tác giả cuốn Quân Vương đã được Alpha Books xuất bản. 37. Đạo luật về các quan hệ quản lý lao động của Mỹ được Quốc hội thông qua năm 1947, bất chấp sự phủ quyết của Tổng thống Truman. 38. Hội nghị Postdam: từ ngày 17 tháng 7 đến ngày 2 tháng 8 năm 1945, tại cung điện Cecilienhof - Postdam, của các nhà lãnh đạo của phe Đồng minh là Harry S. Truman, Winston Churchill, Clement Attlee và Stalin để quyết định tương lai của nước Đức và châu Âu thời hậu chiến. 39. Robert Alphonso Taft II (sinh năm 1942): là thống đốc của tiểu bang Ohio thuộc Đảng Cộng hòa từ năm 1999 đến tháng 1/2007. 40. Henry Clay (1777-1852): là nhà hùng biện Mỹ thế kỷ XIX, người đại diện cho cả Nhà Trắng lẫn Thượng nghị viện. 41. Edmund Gibson Ross (1826-1907): là một chính khách biểu trưng cho bang Kansas sau Nội nước chiến Mỹ và sau trở thành thống đốc của New Mexico. 42. Liên Xô đã bắn hạ máy bay do thám U2 bay vào lãnh thổ của mình và tận dụng triệt để cơ hội vô giá này cho việc tuyên truyền. 43. Lúc đó, Martin Luther đang biểu tình ngồi ở một nhà hàng phân biệt chủng tộc. 44. George Catlett Marshall, Jr. (1880-1959): là một nhà lãnh đạo quân đội Hoa Kỳ, Bộ trưởng Quốc phòng. Marshall là tổng tham mưu trưởng của quân đội và là một cố vấn quân sự cấp cao cho Tổng thống Franklin D. Roosevelt. 45. Dean Acheson (1893-1971): Cựu ngoại trưởng Mỹ. 46. Henry Alfred Kissinger (tên khai sinh: Heinz Alfred Kissinger sinh năm 1923) là một nhà ngoại giao người Mỹ-Đức gốc Do Thái, giành giải Nobel Hòa bình năm 1973. 47. Otto Eduard Leopold von Bismarck là thủ tướng nước Đức và Vương quốc Phổ thế kỷ XIX, được nhiều người gọi là “Thủ tướng thép” do đường lối quân chủ bảo thủ cũng như chính sách chính trị thực dụng. 48. Tháng 9 năm 1938, Hiệp ước Munich được ký kết giữa Anh, Đức, Pháp và Ý. Qua đó Anh Pháp đã chấp nhận để Đức đưa quân vào

đồng minh của mình là Tiệp Khắc nhằm tránh chiến tranh với Đức. 49. Mùa xuân năm 1961, Liên Xô phóng tàu Sputnik và nhà du hành vũ trụ Gagarin trở thành người đầu tiên du hành trong không gian. 50. Walter Ulbricht là Chủ tịch Hội đồng Nhà nước của Đông Đức. 51. Năm 1960, nước Pháp trở thành quốc gia thứ tư có kho vũ khí nguyên tử. Tổng Thống de Gaulle đã tuyên bố nước Pháp là một lực lượng nguyên tử độc lập thứ ba, sau Hoa Kỳ và Liên Xô. Ông cũng muốn phát triển nguyên tử thành một lực lượng đánh trả (force de frappe). 52. Từ của Harry Truman. 53. Sau Chiến tranh thế giới thứ hai, vào tháng 7 năm 1944, tại hội nghị ở Bretton Wood, 44 nước tham dự (có cả Liên Xô cũ) đã thống nhất thông qua hệ thống tiền tệ Bretton Wood dùng đồng đô-la Mỹ làm tiêu chuẩn tiền tệ của thế giới. 54. Một trong những người chủ trương nổi tiếng nhất của Thuyết hội tụ – thuyết xã hội học tư sản, cho rằng chế độ tư bản chủ nghĩa và xã hội chủ nghĩa đang phát triển theo những con đường ngày càng xích lại gần nhau và cuối cùng sẽ hòa nhập vào nhau, hình thành nên một xã hội mới, trong đó kết hợp những tính chất tích cực của chế độ tư bản và của chế độ xã hội chủ nghĩa. 55. Ủy ban chịu trách nhiệm về các vấn đề tài chính, xã hội và phúc lợi khác của Quốc hội 56. Kế hoạch xâm lược Cuba do Cục Hành động (hay còn gọi là Cục Mật vụ) của CIA vạch ra. Cục trưởng Cục Hành động của CIA lúc đó chính là Richard Bissell. Thất bại của vụ Vịnh Con Lợn mà Bissell là tác giả chính đã hủy hoại thanh danh của ông ta. 57. Mongoose là tên được mã hóa của kế hoạch bí mật nhằm lật đổ Castro. 58. Tổng thống, nhân vật tai tiếng, nhà độc tài quá khích của nước Cộng hòa Dominique từ năm 1930-1939 và từ 1942-1961. Bị một toán vũ trang lạ mặt ở khu ngoại ô Lachaise ám sát vào chiều tối ngày 30 tháng 5 năm 1961. 59. Richard Helms được đề cử làm Phó Giám đốc CIA vào tháng 4 năm 1965 và lên nắm quyền lãnh đạo CIA từ tháng 6 năm 1966 đến đầu năm 1973. Helms được coi là vị tổng giám đốc tài ba nhất. 60. Học thuyết là cơ sở của chủ nghĩa toàn Mỹ, tuyên bố ảnh hưởng của Hoa Kỳ tới các nước thuộc khu vực Trung Nam Mỹ. 61. Từ lóng mà người Cuba dùng để chỉ người Mỹ. 62. Coretta Scott King: vợ của mục sư da đen Martin Luther King, người từ nhiều năm qua đã tiếp nối sự nghiệp đấu tranh của chồng cho quyền tự do và bình đẳng của con người. 63.

Mahatma Gandhi (1869-1948), còn gọi là ông thánh Cam Địa: người chủ trương chống đối không bạo động. 64. Đảng 3 K, đảng cực đoan phân biệt chủng tộc. 65. Thước Anh, bằng 0,914 mét. 66. Một cách gọi khác của Đại học Mississippi. 67. Thành viên tích cực của Hiệp hội quốc gia vì sự tiến bộ của người da màu, bị một kẻ lạ mặt bắn chết vào ngày 12 tháng 6 năm 1963 ngay trước cửa nhà riêng tại thành phố Jackson, bang Mississippi. 68. Mục sư, một thần tượng của phong trào chống phân biệt chủng tộc ở Birmingham, người cùng hoạt động rất tích cực với Martin Luther King. 69. Nhà sử học nổi tiếng, tác giả nhiều cuốn sách về cuộc đời của Martin Luther King. 70. Chủ tịch NAACP (Hiệp hội các quốc gia vì sự tiến bộ của người da màu) 71. Trung tá bộ binh làm cố vấn sư đoàn 7BB tại vùng IV chiến thuật (miền Nam Việt Nam) từ năm 1962-1963. 72. Được hiểu là mối nguy về chủ nghĩa cộng sản. 1. Chiến tranh Bảy năm (1756-1763): Cuộc chiến xảy ra giữa hai thế lực gồm có Vương quốc Anh, Vương quốc Phổ và Hannover ở một phía và Pháp, Áo, Nga, Thụy Điển và Saxony ở phía kia. Tây Ban Nha và Bồ Đào Nha sau này cũng bị cuốn vào chiến tranh, trong khi một lực lượng của nước trung lập Hà Lan bị tấn công tại Ấn Độ. Tại Bắc Mỹ, cuộc chiến được gọi là Chiến tranh Pháp và người Da đỏ. 2 Frederick North: Thủ tướng Anh giai đoạn 1770-1782. 3 Đảng Whig: Nay là Đảng Dân chủ Tự do, vẫn duy trì vị thế chính trị quan trọng cho đến thế kỷ XX. Đảng Whig ủng hộ việc khai trừ Công tước xứ York theo đức tin Công giáo khỏi quyền kế thừa ngai vàng của xứ Anh, Ireland và Scotland. Tên gọi được dùng để biểu thị sự khinh miệt: “whiggamor” là “đồ chăn bò” (cattle driver). Đảng này gần gũi với giới nghiệp đoàn, tài chính và chủ đất. 4 Nguyên văn: Glorious Revolution, một cuộc cách mạng không đổ máu nhằm lật đổ Vua James II, do Vua William III (1652-1702) lãnh đạo. 5 Hiệp hội thuộc Hội đồng địa phương, thường tổ chức các cuộc họp thường niên bàn về luật. 6 Chiến tranh Hoa Kỳ: Từ năm 1763, Anh trở thành đế chế thực dân lớn, kiểm soát rất nhiều thuộc địa. Cần chi phí cho cuộc Chiến tranh Pháp – người Da đỏ (1756-1763), chính phủ Anh và Vua George III đã áp đặt thuế cao ở 13 thuộc địa Bắc Mỹ, dẫn tới Cách mạng Hoa Kỳ (1775-1783) – cuộc cách mạng giành độc lập của 13 thuộc địa ở Bắc Mỹ. 7 Công ty Đông Ấn là

tên gọi chung một số công ty của châu Âu được phép độc quyền buôn bán với châu Á, đặc biệt là với Ấn Độ. 1. Cách mạng Pháp: Diễn ra từ 1789-1799, lực lượng dân chủ và cộng hòa đã lật đổ chế độ quân chủ chuyên chế và cả Giáo hội Công giáo Roma tại Pháp cũng phải trải qua nhiều thay đổi. Cuộc cách mạng này đã xóa bỏ chế độ phong kiến trong xã hội Pháp và có sức ảnh hưởng mạnh mẽ, nhất là đối với các quốc gia theo chế độ phong kiến lúc bấy giờ. 2. Trung tâm hành chính của thành phố Canterbury, Tổng Giám mục của toàn Anh, nơi đứng đầu Giáo hội Anh và các nhóm đạo Anglican trên toàn thế giới. 3. Khủng hoảng Nootka là cuộc tranh chấp chính trị giữa Anh và Tây Ban Nha, do những sự kiện diễn ra trong mùa hè năm 1789 tại Eo biển Nootka, đảo Vancouver, tỉnh Canada khi đó thuộc Anh. 4. Ngày 1/6 Huy hoàng, còn được gọi là Trận chiến Ushant thứ Ba, là trận đánh hạm đội lớn nhất và là cuộc xung đột đầu tiên giữa Anh và Pháp trong giai đoạn Cách mạng Pháp. 5. Hội Tam điểm: Chính thức được mục sư Anderson thành lập ở Anh quốc năm 1717, ban đầu chỉ gồm những người thợ, những người trong cùng một ngành nghề, nhưng sau mở rộng và có đủ các thành phần xã hội tham gia: từ tiểu thương, học giả, giới bình dân, trí thức đến quý tộc và các quan chức nắm giữ những địa vị cao trong xã hội. Vì vậy, tư tưởng và đường lối rất phức tạp, nhiều biến tướng. 1. Prime Minister tức là Bộ trưởng thứ nhất và thường được gọi là Thủ tướng. 2. Một chức vụ cao trong chính phủ Anh giai đoạn từ giữa thế kỷ XVI đến đầu thế kỷ XIX, là người chịu trách nhiệm về nguồn tài chính của Hải quân Hoàng gia Anh. Chức vụ này bị bãi bỏ năm 1836. 1. Các cuộc chiến tranh của Napoleon là một loạt các cuộc chiến xảy ra tại châu Âu, dưới thời hoàng đế Napoleon Bonaparte cai trị nước Pháp. Các cuộc chiến này tiếp nối các cuộc chiến do cuộc Cách mạng Pháp phát sinh, kéo dài suốt thời Đệ nhất Đế chế ở Pháp (một chế độ chính trị do Napoleon lập ra). 1. Isle of Dogs (Đảo Chó): Tên gọi này chính thức được dùng vào năm 1588, nguyên là một hòn đảo ở khu Đông London 1. Toma Paine (29/1/1737-8/6/1809): Sinh ở Anh, nhập cư Mỹ trong thời gian nổ ra Cách mạng Hoa Kỳ, là nhà triết học, nhà cách mạng, người theo trường phái chủ nghĩa tự do cổ điển, một nhân vật nổi bật trong Phong trào Khai sáng. Ông ủng hộ sự độc lập của các thuộc địa Mỹ

khởi Đế quốc Anh và là người có ảnh hưởng lớn đến Cách mạng Pháp. 2. Nghệ thuật biếm họa: Một phát kiến của châu Âu có từ thời cổ đại, là thể loại thích hợp nhất cho việc thể hiện các diễn biến văn hóa và chính trị trong một hình thức cô đọng. 3. Sự phân liệt lần thứ hai của đạo Kitô vào đầu thế kỷ XVI dẫn đến sự ra đời của đạo Tin Lành. Cuộc cải cách này gắn liền với tên tuổi hai đại biểu là Martin Luther (1483-1546) và Jean Calvin (1509-1546). Thế kỷ XVI là thế kỷ mở đầu cho các cuộc cách mạng tư sản châu Âu. Martin Luther chịu ảnh hưởng của tư tưởng tự do tư sản, phản kháng lại những quy định khắc nghiệt của Công giáo. Những tư tưởng cải cách đó đã dẫn tới xung đột gay gắt quyết liệt với Tòa thánh Vatican và sự ra đời của đạo Tin Lành. 4. Thuế thập phân: một loại thuế do Giáo hội Thiên Chúa ở Tây Âu thời trung đại đặt và thu của các tín đồ bằng một phần mười sản phẩm hàng năm của trang trại để ủng hộ giáo sĩ và nhà thờ. 5. Royal Exchange ở London: Được Thomas Gresham thành lập năm 1565, hoạt động như một trung tâm giao dịch của thành phố; đến năm 1576, được Elizabeth I chính thức đặt tên này. 6. Gọi tắt là Lloyd's, một bộ phận của Royal Exchange ở London, là khu vực riêng của những người ký nhận trách nhiệm thanh toán các hợp đồng bảo hiểm (nhất là về tàu thủy) và những người môi giới hợp đồng bảo hiểm. 7. Có nguồn gốc từ Đức, mở đầu bởi George Louis – cử tri của Hanover, người lên ngôi vua Vương quốc Anh với tước vị George I năm 1714. Triều đại này được tiếp tục với George II, George III, George IV và kết thúc vào năm 1901, khi William IV qua đời. 1. Nguyên văn: United Provinces, là tên gọi khác của Cộng hòa Hà Lan (1581-1795), nay là Hà Lan. 2. Còn gọi là Hội nghị Quốc gia Pháp (French National Convention), họp từ ngày 20/9/1792 đến ngày 26/10/1795. Cuốn sách đã được Thái Hà Books xuất bản. \*\*HÌNH 12-5\*\* Cookie thứ nhất được đọc bởi vòng lặp. \*\*HÌNH 6-3\*\* Chạy ví dụ với hàm `isNaN()` trong câu điều kiện ghép. \*\*Hình 10-8\*\* Tạo mới và thêm các phần tử bằng vòng lặp `for` và DOM. 1. Key West: Một thành phố nằm ở cực Nam của Hoa Kỳ, còn có tên Mile O, tức là điểm bắt đầu của dặm Anh, tính theo chiều dọc của nước Mỹ. 1. Nhà Ronald McDonald (Ronald McDonald House): Chương trình từ thiện của thương hiệu thức ăn nhanh McDonald's, xây dựng những

ngôi nhà gần các bệnh viện để cho trẻ em bị bệnh hiểm nghèo và thân nhân các em ở trong thời gian điều trị tại bệnh viện. Ngôi nhà Ronald McDonald đầu tiên được mở ở Philadelphia năm 1974 và hiện nay trên thế giới đã có khoảng 200 ngôi nhà như thế.

1. Stevie Wonder (tên thật Stevland Hardaway Judkins, sinh ngày 13 tháng 5 năm 1950, sau đổi tên thành Stevland Hardaway Morris): Ca sĩ, nhạc sĩ, nhà sản xuất âm nhạc và nghệ sĩ chơi đa nhạc cụ người Mỹ. Ông là nghệ sĩ tiêu biểu cho âm nhạc đại chúng Hoa Kỳ nửa sau thế kỷ XX với 22 giải Grammy (nhiều nhất cho một nghệ sĩ solo). Bị mù từ nhỏ, Wonder ký hợp đồng trở thành ca sĩ chuyên nghiệp từ khi mới 11 tuổi.

1. Lourdes: Một thành phố nhỏ thuộc miền Nam nước Pháp, gần biên giới Pháp - Tây Ban Nha.

1. Puerto Vallarta: Một thành phố nổi tiếng về du lịch của Mexico, trải dài theo vịnh Banderas bên bờ Thái Bình Dương.

này sang ngày khác. Quốc gia khởi nghiệp – Câu chuyện về nền kinh tế thần kỳ của Israel (tác giả: Saul Singer và Dan Senor) giới thiệu bức tranh toàn cảnh về những gì dân tộc Do Thái đã làm để nuôi dưỡng và vun đắp cho các doanh nhân khởi nghiệp, thông qua việc thu hút dòng tiền từ các nhà đầu tư mạo hiểm của phương Tây. Bản tiếng Việt đã được Công ty Cổ phần Sách Alpha (AlphaBooks) xuất bản và tái bản nhiều lần. IPL là một dự án giáo dục phi chính phủ, phi lợi nhuận và phi tôn giáo do các doanh nhân, trí thức tâm huyết và Trường Doanh Nhân PACE phối hợp sáng lập, triển khai thực hiện từ năm 2007. Jack Ma (Mã Vân, sinh ngày 10/9/1964) là tỷ phú, doanh nhân thương mại điện tử người Trung Quốc. Ông là nhà sáng lập và là Chủ tịch điều hành Tập đoàn Alibaba. Ông cũng là doanh nhân Trung Quốc đại lục đầu tiên xuất hiện trên trang bìa của Forbes.

1. Diệp U Đàm: phiên âm tiếng Trung là Ye You Tan.

2. Đại phong cầm: loại đàn organ lớn với hệ thống nhiều ống sáo khổng lồ liên kết với đàn, thường chỉ sử dụng trong nhà thờ.

3. Mượn ý thơ của Lý Bạch. Ý muốn miêu tả lúc này là thời điểm đẹp nhất, hưng vượng nhất của mùa xuân, nhưng thời khắc tươi đẹp này cũng ngắn ngủi như hoa khói, nó chỉ tồn tại trong một khoảng thời gian rất ngắn.

4. Chữ 色 (sắc): trên chữ này chính là chữ “đao” 刀, nghĩa là con dao. (\*) SUV: Kiểu xe thể thao đa chức năng, được thiết kế để có thể vượt qua những địa hình xấu. (1) Trường phái ấn tượng: Một trào lưu nghệ thuật bắt đầu tại



Paris vào cuối thế kỷ 19, đánh dấu một bước tiến quan trọng của hội họa. Cái tên 'ấn tượng' do các nhà phê bình gọi theo một bức tranh nổi tiếng của Claude Monet: Impression soleil levant (Ấn tượng mặt trời mọc).

(2) Hệ thống định vị toàn cầu (Global Positioning System - GPS): Là hệ thống xác định vị trí dựa trên vị trí của các vệ tinh nhân tạo. Trong cùng một thời điểm, ở một vị trí trên mặt đất nếu xác định được khoảng cách đến ba vệ tinh (tối thiểu) thì sẽ tính được tọa độ của vị trí đó. Hệ thống định vị toàn cầu của Mỹ là hệ dẫn đường dựa trên một mạng lưới 24 vệ tinh được Bộ Quốc phòng Hoa Kỳ đặt trên quỹ đạo không gian.

(4) DJ: Viết tắt của Disc Jockey, có nghĩa là người chỉnh nhạc trên đài phát thanh, trong vũ trường hay quán bar. Với các thiết bị và kỹ năng phối trộn biến hóa, DJ ráp nhíp một cách tài tình các loại nhạc tạo thành mạch giai điệu đặc biệt sáng tạo.

(5) Home run: Thuật ngữ dùng trong môn bóng chày, chỉ cú đánh cho phép người đánh chạy quanh sân ghi một lúc nhiều điểm mà không phải dừng lại.

(6) Steve Jobs: Giám đốc điều hành của hãng máy tính Apple, hãng đi đầu trong ngành công nghiệp máy tính ở Mỹ với hàng loạt các sáng chế như hệ điều hành OSX, máy tính và sổ tay điện tử MAC, bàn phím. Hãng đã bán ra hơn 50 triệu máy nghe nhạc cầm tay Ipod trên toàn thế giới. Đây là một sản phẩm cách mạng trong kỷ nguyên âm nhạc kỹ thuật số.

(7) Vince Lombardi: Huấn luyện viên bóng bầu dục huyền thoại trong các giải vô địch quốc gia Mỹ thế kỷ 20. Ông đã dẫn dắt đội Green Bay Packers đăng quang ngôi vô địch thế giới.

(8) Tiger Woods: sinh năm 1975, là vận động viên đánh golf chuyên nghiệp số 1 thế giới người Mỹ. Với danh hiệu này, Woods trở thành tay golf chuyên nghiệp có mức thu nhập cao nhất thế giới (năm 2005 là 87 triệu đô-la).

(3) Robert Frost (1874-1963) là nhà thơ nổi tiếng người Mỹ, được xem là một trong những nhà thơ sáng tác về đề tài thôn quê hay nhất trong thế kỷ 20. Ông đã bốn lần đoạt giải Pulitzer, từng được đề cử giải Nobel văn học năm 1953 và nhận được nhiều giải thưởng vinh dự và cao quý khác trong sự nghiệp thơ ca của mình.

3. Thuật ngữ Moat do Warren Buffett sáng tạo ra, ngụ ý một công ty có lợi thế cạnh tranh và tạo ra “hàng rào” ngăn cản sự cạnh tranh của các công ty khác.

1. Ở Việt Nam lãi suất trái phiếu chính phủ trung bình khoảng 8%/năm.

2. Nơi có sàn giao dịch chứng



khoán New York. Hình tượng rắn trên chùa Thái. Khố. Vùng đầm lầy. Tượng. Cúng cơm. Loại bánh mì dẹt tròn. Núi. Hình tròn mang tính biểu tượng cao quý dùng làm đối tượng thiền trong Phật giáo Đại thừa. Tranh vẽ tượng, đề tài tôn giáo. Hiện thân, hóa thân. Phật thiền. Bơ lọc dùng làm dầu ăn. Cây chùy biểu tượng. Một loại rượu ở Nepal, Tây Tạng. Dạ xoa. Thuốc lá làm từ lá thuốc non và đọt gai dầu. Chùa, tu viện ở Tây Tạng. Hoàng phái, phái mũ vàng. Nghĩa là bạn đạo, là một học vị Phật giáo Tây Tạng dành cho tăng ni. Ấn. Ni sư. Chất gây ảo giác, ma túy. Niết Bàn. Hành vi lễ bái hay tụng niệm. Pháp, phận sự. Binh sĩ Nepal trong quân đội Anh hoặc Ấn. Người Anh (1570-1606) thành viên nhóm tín đồ Công giáo có âm mưu ám sát vua James I của Anh. Khu vực ở đông nam Bangladesh và biên giới Ấn Độ với Miến Điện, là một quận của Bangladesh, cho đến năm 1984 thì bị chia thành ba quận. Trong thập niên 1970 và 1980, cư dân các bộ tộc này đã chống lại những cố gắng của chính phủ nhằm đưa dân Bengal đến đây sinh sống. (N.D) Vải dẹt tay. Tiền trà nước. Vâng, được. Biên nhận. Thiên minh sát Xá, hai tay chắp lại để tỏ ý cung kính. Tiếng Latin, nghĩa là chất liệu Ấn Độ. Y học Ấn Độ cổ đại, trị bệnh bằng thảo mộc, yoga, chế độ ăn. Chư thiên Diện kiến với đạo sư. Áo cà sa khoác bên ngoài. Một trong những đường chính dài nhất và xưa nhất châu Á, nối vùng đông và tây tiểu lục địa Ấn và nối Nam Á với Trung Á. Ảo ảnh. Một dạng bánh mì của Ấn Độ. Rau xào. Đậu lăng. Kỳ an cư mùa mưa. Nhà nghỉ. Bánh mì dẹt chiên trong bơ loãng. Enthusiasm, từ tiếng Hy Lạp enthousiasmos. Pháp Tánh Ngữ Kinh, “Chương 1,” 6. [ITP18.] Tên một loại đá biến chất, đá phiến. Ống điếu. Cây gai dầu. Như cái chén nhỏ xíu để uống trà. Ghat: bậc thềm dẫn xuống sông Hằng. Giovanni Antonio Canal (17/10/1697 - 19/4/1768), họa sĩ Ý chuyên vẽ phong cảnh Venice. Joseph Mallord William Turner (23/4/1775 - 19/12/1851), họa sĩ người Anh, vẽ tranh phong cảnh thuộc trường phái lãng mạn. Paul Jackson Pollock (28/1/1912 - 11/8/1956), họa sĩ nổi tiếng người Mỹ, là một gương mặt quan trọng trong trào lưu chủ nghĩa biểu hiện trừu tượng. Pieter Bruegel il Vecchio (1525 - 9/9/1569), họa sĩ Hà Lan. Điệu nhảy siêu phàm của thần Shiva. Biểu tượng sùng bái hình dương vật. Trống vỗ bằng tay. Bánh mì dẹt chiên phồng lên. Một dạng kẹo. 1. Ta là chúa tể

của thế giới. 2. Hai câu thơ nằm trong bài thơ Hai mươi hai vắn dăng tặng quan tả thừa họ Vi của Đỗ Phủ. 3. Trong Tứ tiểu Thiên hậu của dòng văn học lãng mạn hiện đại do độc giả Trung Quốc bình chọn, Phi Ngã Tư Tôn được mệnh danh là Thiên hậu bi tình, bởi lẽ bi kịch dường như đã trở thành dấu ấn riêng của chị. 4. Cô chiêu: trong “cậu ấm, cô chiêu”, con cái trong những gia đình giàu có, được nuông chiều. 5. Hành cung: cung điện cho vua ở tạm khi ra khỏi hoàng thành ở kinh đô. 6. Tianya: một trong những diễn đàn trực tuyến được yêu thích nhất tại Trung Quốc. 1. Shizuka: một nhân vật phụ trong bộ truyện tranh Hana Yori Dango (Boys Over Flowers) của Nhật.

1. Câu chuyện về người nông dân và con rắn độc là một câu chuyện thuộc tuyển tập Những câu chuyện ngụ ngôn của Aesop. 1. Củ dền: có tên khác là củ cải đường, được trồng nhiều ở vùng Bắc Mỹ, Trung Mỹ và Anh Quốc. 2. Two-tone: hai tông màu. 1. Mỗi một loài hoa đều mang những thông điệp riêng, dạ lan có nhiều màu, nhiều thông điệp. Màu tím của dạ lan tượng trưng cho nỗi buồn và nói thay lời xin lỗi: “Hãy tha thứ cho anh.” 1. Căn cứ theo thủ pháp vẽ, tranh Trung Quốc có thể chia thành tranh vẽ chi tiết và tranh tả ý. 2. Cá Napoleon: còn gọi cá hàng chài đầu to, được phát hiện ở các vùng nước Indonesia và Phillipines, rất được ưa chuộng ở Trung Quốc. 1. Olympiad: giải thi đấu mang tính quốc tế, đề thi thường rất khó, được chia làm nhiều lĩnh vực: Toán, Lý, Hóa, Thể dục thể thao, Cờ vua... 2. Ôi, Romeo, Romeo! Sao chàng lại là Romeo chứ? 1. GMAT: viết tắt của Graduate Management Admission Test, là tiêu chuẩn đánh giá được phân phát bằng tiếng Anh, giúp cho các trường thương mại đánh giá khả năng của những người nộp đơn xin học thương mại và quản trị cấp cao. 2. Trần Viên Viên: một danh kỹ ở miền Giang Nam thời Minh mạt - Thanh sơ, là một trong những nhân vật dẫn đến sự sụp đổ của nhà Minh. 3. Một câu thơ trích trong bài Viên Viên khúc của Ngô Vĩ Nghiệp, Nguyễn Thị Bích Hải dịch. 4. Một loại rượu bình dân của Trung Quốc, nấu từ hạt ngũ cốc. 1. Sơn tra: còn có tên là cây chua chát, cây gan hay táo mèo, được dùng làm thuốc ở cả phương Đông và phương Tây hàng chục thế kỷ qua. Hiện nó được dùng rộng rãi tại nhiều nước châu Âu để trị bệnh tim mạch. Còn ở Việt Nam, Trung Quốc, sơn tra là thuốc chữa các chứng về đường tiêu hóa. 1.

ICU: viết tắt của cụm từ Intensive Care Unit, khu chăm sóc đặc biệt, khoa hồi sức tích cực. 2. Theo quan niệm của người Đài Loan, sau khi tai qua nạn khỏi nên ăn mì móng giò để xua đuổi vận đen. Còn theo dân gian Trung Quốc lưu truyền bấy lâu nay, lá bưởi có thể mang lại may mắn, xua đuổi tà ma và những điều xấu. 1. Hồng lâu Nhị Vưu: chỉ Vưu Nhị thư và Vưu Tam thư, hai nhân vật trong Hồng lâu mộng. Cả hai đều là những cô gái sắc nước hương trời. 2. Rukawa Kaede: một trong những nhân vật chính trong bộ truyện tranh Slam Dunk của Nhật. 3. Trương Vô Kỵ: nhân vật nam chính trong bộ tiểu thuyết Ý thiên Đồ long ký của nhà văn Kim Dung. 4. Quang Minh đỉnh: sào huyệt của Ma giáo mà Trương Vô Kỵ đã lần mò theo một ông hòa thượng leo lên. 5. Lầu Dật Phu là công trình kiến trúc được đặt theo tên của nhà tài trợ Thiệu Dật Phu. Thiệu Dật Phu được biết đến như một “ông trùm” của làng giải trí Hoa ngữ. Kể từ năm 1985, ông đã quyên tiền xây dựng nhiều công trình kiến trúc phục vụ cho khoa học giáo dục tại Đại lục, các công trình này thường được đặt theo tên của ông. 6. Hoa dạ hợp: hay còn gọi là hoa mộc lan Trung Hoa, có màu trắng hoặc phớt hồng. 1. Diêu Minh: ngôi sao bóng rổ thành công ở Mỹ và được cả Trung Quốc biết đến. 2. Minh Tường: vận động viên điền kinh đầu tiên của Trung Quốc từng giành ba danh hiệu: kỷ lục gia thế giới, vô địch thế giới và vô địch Olympic. 3. Vận động Ngũ tứ (hay còn gọi là Phong trào Ngũ tứ): một phong trào đấu tranh rộng lớn của sinh viên, học sinh, công nhân, thị dân, trí thức Trung Quốc, vì nổ ra đúng vào ngày 4 tháng 5 năm 1919 nên được gọi là phong trào Ngũ tứ. 4. Uống rượu độc chữa khát: ví với giải quyết khó khăn trước mắt mà không tính đến hậu quả về sau. 1. Chúc Doãn Minh (1460-1526): tên chữ là Hy Triết, hiệu Chi Sơn, là một thư pháp gia kiệt xuất đứng đầu Thư pháp vùng Ngô trung, mọi người nhận định ông là thư pháp gia đệ nhất triều Minh. 2. Phê đấu: một thuật ngữ phổ biến trong thời kỳ “đại cách mạng văn hóa của Trung Quốc”, viết tắt của “phê phán” và “đấu tranh”. 3. Hai câu thơ trích trong Thấm viên xuân - Trường Sa của Mao Trạch Đông. 4. Diệc Thư: tên đầy đủ là Nghệ Diệc Thư, sinh năm 1946 tại Thượng Hải, là em gái của tác gia nổi tiếng Nghệ Khuông, cùng với Kim Dung và anh trai được xem là “tam đại kỳ tích” của giới văn đàn Hương Cảng. 1. Morphine: một

loại thuốc giảm đau gây nghiện. 1. Em Lâm: chỉ Lâm Đại Ngọc, một trong ba nhân vật chính trong tiểu thuyết Hồng lâu mộng. 2. Squash: môn thể thao giống tennis, nhưng chơi trong phòng kín, vợt ngắn hơn và bóng cũng nhẹ hơn. Người chơi đánh bóng vào vách tường có gạch mức để làm chuẩn tính điểm, có thể chơi một mình. 1. Câu thơ trích trong bài thơ Thái tang tử của Tân Khí Tật, bản dịch của Nguyễn Chí Viễn. 2. Từ thời La Mã, người ta vẫn cho rằng đà điểu ngốc nghếch đến nỗi chúng đối phó với hiểm nguy bằng cách giấu đầu trong cát. Hình ảnh này cũng trở thành ẩn dụ cho những ai trốn tránh thực tế, giống như đứa trẻ bị tai nạn và la toáng lên: “Tôi không nghe thấy gì cả”. 3. “Đồng Tuyết” phát âm gần giống với từ “bạn học”; 同学 (tóngxué/bạn) và 童雪 (tóng xuě/Đồng Tuyết). 1. Kaixin: một trong những trang mạng xã hội phổ biến ở Trung Quốc. 2. JP: viết tắt của từ 极品 (jipin) theo nghĩa tiêu cực tức là: người tệ hại không ai chịu nổi. 1. Alibaba Group là tập đoàn thương mại điện tử lớn nhất Trung Quốc, sở hữu công ty Alibaba.com và đồng thời sở hữu Taobao, Alipay, China Yahoo... 2. Taobao là một trong bốn hệ thống mua bán trực tuyến lớn nhất tại Trung Quốc. 3. Tencent: công ty cung cấp dịch vụ tin nhắn QQ cùng nhiều dịch vụ trực tuyến khác, rất phổ biến tại Trung Quốc. 4. Mã Hóa Đằng: chủ tịch kiêm tổng giám đốc điều hành Tencent. 5. Mã Vân: người sáng lập và là tổng giám đốc tập đoàn Thương mại điện tử khổng lồ Alibaba. Khải Đạt từ năm 2005 bắt đầu cung ứng hộp bọ ngoài iPod cho Apple. Macintosh (hay Mac): Là một dòng sản phẩm máy tính cá nhân được thiết kế, phát triển và đưa ra thị trường bởi tập đoàn Apple. C2C (Consumer-to-Consumer): Là hình thức thương mại điện tử giữa những người tiêu dùng với nhau. Kỉ nguyên hậu PC: The Post-PC era Cây gậy và củ cà rốt (carrot and stick): Là khái niệm được dùng để chỉ một hành động đồng thời khuyến khích điều tốt (củ cà rốt) và trừng phạt điều xấu (cây gậy). Đây là một chính sách ngoại giao trong quan hệ quốc tế, thường được các nước lớn mạnh sử dụng nhằm thay đổi hành vi của các nước nhỏ hơn. “Cây gậy” tượng trưng cho sự đe dọa trừng phạt, còn “củ cà rốt” tượng trưng cho quyền lợi hay phần thưởng. Bong bóng Dot-com: ý nói những trang web của các công ty trên mạng lưới toàn cầu với tên miền là.com, là một bong bóng thị trường cổ phiếu khi các

cổ phiếu của các công ty công nghệ cao, nhất là các công ty mạng được đầu cơ. Bong bóng này được sinh ra vào ngày 9/8/1995 – khi Netscape Communications bắt đầu niêm yết cổ phiếu của mình và vỡ vào ngày 10/3/2000 – khi chỉ số tổng hợp NASDAQ đạt đỉnh cao nhất. Bong bóng Dot-com đã góp phần cùng các nhân tố khác tạo nên sự thịnh vượng kinh tế của Mỹ cuối thập niên 1990 – thời kì mà nhiều người gọi là “Nền Kinh tế Mới”, còn Alan Greenspan gọi là “sự thịnh vượng bất thường”. Personal Digital Assistant: Thiết bị kỹ thuật số hỗ trợ cá nhân Tên một nhân vật trong truyện cho thiếu nhi có tên là Struwwelpeter. Rapid eye movements (chuyển động mắt nhanh) để chỉ một giấc ngủ sâu, trái ngược với NREM - giấc ngủ không sâu. Quasimodo: Anh gù trong tiểu thuyết Nhà thờ Đức Bà Paris, còn được biết đến với tên “Thằng gù ở nhà thờ Đức Bà”. Hai nữ minh tinh nổi tiếng của thập niên 80, 90 thế kỷ trước. Hai người phụ nữ được biết đến với gương mặt không mấy xinh đẹp. Nê và Nghê là hai từ đồng âm. Nam uống hoócmon và chuyển đổi giới tính thành nữ. “Ăn dấm” còn có nghĩa bóng là “ghen”. “Trường hận ca” của Bạch Cư Dị.