

TỦ SÁCH DOANH TRÍ

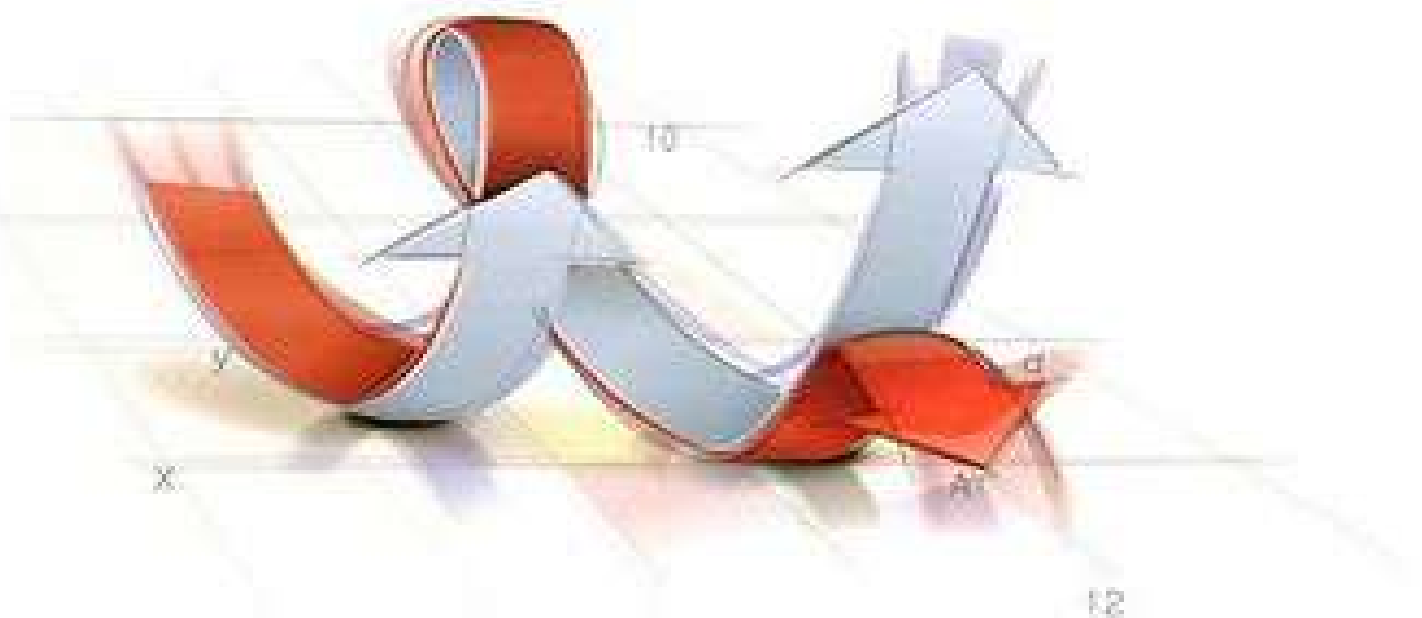
Do PACE tuyển chọn & giới thiệu

DONALD R. KEOUGH

Chủ tịch Coca-Cola

"Một cuốn sách mà mọi nhà lãnh đạo kinh doanh đều phải đọc"

Jack Welch



10
về những

The Ten Commandments of Business Failure

Điều răn

thất bại trong kinh doanh

VỚI LỜI NÓI ĐẦU CỦA WARREN BUFFET

10 Điều Răn Về Những Thất Bại Trong Kinh Doanh

Tác giả: Donald R. Keough

Ngày xuất bản: 10-2009

Nhà xuất bản: Nhà Xuất Bản Trẻ

Dịch Giả: Nguyễn Dương Hiếu, Nguyễn Thị Thu Hương

Số trang: 216

Nguồn: eBookVie.com

Epub (02/2019): @lamtam, tve-4u.org

LỜI NÓI ĐẦU

TÔI CÓ MỘT NIỀM TIN CƠ BẢN và chắc chắn rằng mình nên luôn có quan hệ với những ai... giỏi hơn mình. Rõ ràng điều đó chỉ có lợi cho bản thân chúng ta mà thôi. Với tôi, niềm tin này đã được minh chứng trong hôn nhân và trong quan hệ với Don Keough.

Đứng bên cạnh Don Keough, tôi cảm thấy mình như được nâng đỡ và động viên. Ông có một cái nhìn thật lạc quan về tôi, đến mức làm cho tôi tự tin hơn về bản thân và về thế giới xung quanh! Bất cứ khi nào ở cạnh Don, bạn luôn học được một điều gì đó. Ông là một nhà lãnh đạo kinh doanh xuất chúng. Chúng ta đều biết một nhà quản lý giỏi là người khiến cho mọi việc được thực hiện một cách trôi chảy và hoàn hảo bởi những người khác, chứ không phải tự mình thực hiện. Chính Don là một người như vậy. Ông có thể tập hợp rất nhiều người thuộc đủ loại tính cách khác nhau từ khắp nơi trên thế giới thực hiện các công việc và giúp ông đạt thành công. Tôi đã chứng kiến ông làm điều đó.

Có lẽ lý do chính của khả năng trên là vì khó có ai hiểu được khía cạnh con người của các tình huống giỏi hơn ông. Ông có thể khuyên nhủ những đứa con của tôi tốt hơn cả chính cha đẻ của chúng, và chúng thực sự yêu kính ông về những lời khuyên đó. Ông có nhiều bạn bè, và với ai ông cũng đưa ra những lời khuyên hay tư vấn chân thành nhất.

Nhóm Graham (đặt tên theo tên “sư phụ” tôi là Ben Graham) chúng tôi gồm một số thành viên, khoảng hai năm gặp nhau đàm đạo một lần. Tất cả đều là những bạn bè thân thiết, trong đó có Don. Một điều lạ là hầu như ai (nhất là Bill Gates) cũng đề nghị Don là diễn giả chính. Bill Gates nói ông thích nghe Don nói vì cả nội dung lẫn hình thức diễn tả - hết sức hấp dẫn và truyền cảm hứng cao độ cho người nghe. Nói vui thì Don có thể khuyên bạn... đi xuống địa ngục và bạn sẽ rất thích thú với chuyến đi đó!

Don là thành viên Hội đồng quản trị tại quỹ Berkshire Hathaway của tôi - một trong số rất ít người mà tôi cảm thấy có thể tin tưởng và giao phó trách nhiệm trong công việc.

Mới đó mà chúng tôi đã trải qua hơn năm thập kỷ cùng nhau, kể từ những ngày xa xưa lúc còn ở đối diện nhà nhau trên con phố Farnam tại Omaha. Thời đó chúng tôi đang vất vả kiếm sống để lo cho gia đình, và chắc chẳng ai tin được sau này một người là Chủ tịch Coca-Cola, còn người kia đứng đầu Berkshire Hathaway!

Tôi còn nhớ có lần tôi đã gõ cửa nhà Don và đề nghị anh đầu tư cỡ 10 ngàn đô la với tôi. Anh đã gạt phắt đề nghị này không do dự. Mà nghĩ lại, nếu là tôi, chắc tôi cũng làm như vậy vào lúc đó!

Hai gia đình chúng tôi rất thân nhau, bọn trẻ con chạy qua chạy lại suốt. Khi nhà anh dời đi Houston, bọn trẻ đã rất buồn và khóc thật nhiều. Mà cũng thật thú vị khi nhận ra rằng Don và tôi cũng ở rất gần nơi ở của Charlie Munger, đối tác sau này của tôi. Sau đó Don dời nhà qua Houston và Atlanta, Charlie thì tới Los Angeles. Cuối cùng thì cả ba chúng tôi lại “đoàn viên” cả với tư cách bạn bè lẫn tư cách đối tác kinh doanh, vẫn với rất nhiều “chất” Omaha trong từng người. Ngày nay thì hẳn là có nhiều người tự xưng có gốc gác Omaha vì lý do “lấy tiếng” nào đó!

Sau khi Don rời Omaha, chúng tôi vẫn giữ liên lạc trong nhiều năm. Tôi có dịp gặp ông ở câu lạc bộ Alfalfa, và một lần ở ngay Nhà Trắng. Khoảng 1984, tôi có viết một bài báo, trong đó khen sản phẩm nước ngọt Pepsi “vì có một ít hương cherry (anh đào) trong đó”. Don đọc bài báo này và ngay hôm sau ông gửi đến tôi sản phẩm mới Cherry Coke, mời tôi nếm thử cái ông gọi là “thức uống của các vị thần”. Sau khi uống, tôi nói với ông “Khỏi phải thử gì nữa. Tôi chả biết gì về nước ngọt, song tôi biết đây sẽ là một sản phẩm thành công của công ty anh!”. Liên sau đó, tôi tuyên bố Cherry Coke sẽ là đồ uống chính thức tại Berkshire Hathaway.

Ít năm sau tôi bắt đầu mua cổ phiếu của Coke, nhưng không kể cho Don, vì tôi ngại ông sẽ phải nói chuyện với luật sư của công ty. Tôi không muốn ông phải ở trong tình trạng khó xử. Tuy nhiên, chính ông đã gọi tôi trước và

nói “Hình như anh chưa mua cổ phiếu của Coke, giờ anh có tính mua không?”. Tôi trả lời là đã mua rồi, và vào lúc đó thực sự tôi đã nắm 7,7% công ty Coca-Cola.

Đó là một quyết định rất mau lẹ của tôi, nhất là sau khi biết Don là chủ tịch của Coca-Cola. Vào năm 1988 đó, tôi nhìn thấy ở Coca-Cola một công ty biết rõ mình đang làm gì, luôn làm đúng, và do đó, theo tôi, có giá trị vô cùng lớn.

Chính Don Keough là hiện thân hoàn hảo và sống động của Coca-Cola. Ông đã và đang là Ông Coke (Mr Coke). Ông thuộc trường phái của Ben Franklin, với tinh thần “Giữ cửa hàng của bạn, và cửa hàng sẽ giữ bạn ^[1]”. Một cách căn bản mà nói, điều ông luôn làm là “làm những điều đúng đắn với Coca-Cola”. Và ông tin tưởng rằng với ông, công ty này sẽ luôn làm những điều đúng đắn.

Khả năng lớn nhất ở Don là luôn có cái nhìn xuyên suốt, thấu đáo qua mọi bức màn che phủ các vấn đề. Luôn đơn giản hóa là nguyên tắc của cả hai chúng tôi.

Herbert Allen có lần nói rằng chỉ có hai doanh nhân có thể ứng cử Tổng thống Mỹ thành công, đó là Jack Welch và Don Keough. Tôi hoàn toàn đồng ý: họ là hai con người xuất chúng bẩm sinh, luôn có cái gì đó để chúng ta học hỏi.

Sau bao năm, lần nào gặp Don Keough tôi cũng có cảm giác tươi tỉnh y như sau khi uống một ly Cherry Coke vậy. Y như một chai Coke, ông chưa bao giờ mất “ga” cả! Tôi đã thấy ông trên cương vị thành viên Hội đồng quản trị của Coca-Cola và nay là Berkshire Hathaway, lúc nào cũng tận tụy, nhiệt tình, đầy ắp các kế hoạch, ý tưởng, thôi thúc chúng tôi mơ ước và hành động. Tôi tin tưởng và hy vọng rằng tập sách nhỏ này sẽ giúp cho nhiều người cơ hội chia sẻ và học hỏi tầm nhìn độc đáo của Keough.

- Warren Buffet -

^[1]“Keep thy shop and it will keep thee”: đại ý nói rằng một doanh nhân phải chăm lo hết mình cho công việc, và khi đó công việc sẽ đem lại kết quả và hạnh phúc cho anh ta.

LỜI GIỚI THIỆU

KHOẢNG HAI MƯƠI NĂM TRƯỚC, khi còn ở cương vị Chủ tịch Coca-Cola, có lần tôi được mời phát biểu tại một hội nghị khách hàng lớn ở Miami. Chủ đề của hội nghị này là “Gia nhập đội ngũ những người chiến thắng”. Người ta đề nghị tôi phát biểu chia sẻ kinh nghiệm làm sao để trở thành người chiến thắng trong kinh doanh. Nói cách khác, họ hỏi tôi về những bí quyết của kinh doanh thành công.

Một nhiệm vụ khá là “oai”, phải không các bạn? Tuy nhiên, hãy nhớ là chưa bao giờ chúng ta thiếu những diễn giả sẵn sàng đưa ra những lời khuyên về các bí quyết kinh doanh, những bí quyết mà họ chưa bao giờ thử cả! Những chuyên gia về thành công trên mọi lĩnh vực, từ huấn luyện viên bóng đá, các cựu CEO đến các nhà tâm lý, giáo sư, thầy bói v.v... đã luôn rao giảng một cách tràn lan những lập luận của họ trong rất nhiều cuốn sách, tại rất nhiều nơi, nhiều lúc trên khắp thế giới này. Tất nhiên cũng có một số điều có ích đây đó, song tựu trung lại thì đa số chúng có thể quy gọn về những lời khuyên sáo rỗng kiểu như “Làm việc chăm chỉ” hay “Làm theo những gì mẹ bạn nói”. Sau một thời gian dài kinh doanh, cá nhân tôi chưa bao giờ có khả năng lập ra một bộ các quy tắc hay hướng dẫn các bước đi cần thiết để đảm bảo thành công trong bất cứ lĩnh vực gì trên đời, chứ chưa nói tới lĩnh vực năng động và nhiều thách thức như kinh doanh!

Thử xét một lĩnh vực là thuật lãnh đạo (leadership) chẳng hạn. Môn này đã được người ta nghiên cứu đến mọi ngóc ngách có thể, thế mà vẫn chưa có những kết luận cuối cùng. Một giáo sư xã hội học từng dành cả đời nghiên cứu thuật lãnh đạo đã để tâm theo dõi sự nghiệp của khoảng hai ngàn sinh viên từng theo học với ông. Kết quả rút ra từ những quan sát và theo dõi đó, theo ông là: cách duy nhất để biết một người có phải là nhà lãnh đạo hay không là nhìn phía sau người đó coi có ai đi theo không!!!

Chính vì lẽ đó, khi được đề nghị trình bày những bí quyết thành công, câu trả lời của tôi là không thể. Điều tôi có thể làm là nói về cách để thất

bại, với những công thức của nó. Tôi dám đảm bảo rằng ai theo đúng những “hướng dẫn” này sẽ chắc chắn thất bại!

Sau đó, tôi đã phát biểu một bài ngắn tại hội nghị theo tinh thần trên, qua thời gian bài nói này trở thành bài viết “Mười điều răn của Keough để thất bại trong kinh doanh”, cuối cùng được phát triển thành tập sách trên tay các bạn. Tập sách đã đúc kết hơn 60 năm kinh nghiệm của tôi, bắt đầu từ những ngày ở đài truyền hình WOW-TV (Omaha, Nebraska), lúc đó TV hãy còn mới mẻ!

Tôi được xem TV lần đầu khi học ở đại học Creighton sau khi phục vụ trong hải quân hồi thế chiến II. Với dự định mơ hồ theo học tiếp về luật khoa, tôi đã học và có được bằng cử nhân về triết. Tuy nhiên, nhiều năm sau tôi vẫn chưa thấy có quảng cáo nào yêu cầu sự trợ giúp của một triết gia cả! Nói gì thì nói, tôi vẫn cứ yêu thích các cuộc tranh luận về con người và vai trò của họ trong vũ trụ, bản chất của cái thiện và cái ác, hình bóng và thực tế của cuộc đời. Những người tốt nghiệp MBA có thể cười nhạo vào mới kiến thức vô bổ đó, nhưng mặc họ! Thực tế thì đa phần lịch sử thế giới này có thể diễn giải là việc hiện thực hóa hay vỡ mộng của các ý tưởng mà các triết gia đã từng tranh luận nhiều năm trước đó.

Sự yêu thích khoa học nhân văn của tôi hồi học đại học đã đưa tôi đến các cuộc tranh luận, diễn thuyết ngẫu hứng, và sau cùng là tới... nghệ thuật trình diễn, khi tôi được yêu cầu chủ trì một buổi truyền hình mạch kín (closed-circuit event) tại trường Y thuộc Đại học nơi tôi theo học. Nội dung của buổi “truyền hình trực tiếp” này là việc phẫu thuật một con vật đang bị bệnh, truyền trực tiếp tới các TV nơi giảng đường. Không may là con vật tội nghiệp lại lăn đùng ra chết sau có mấy phút, để lại cho tôi một khoảng thời gian trống khá dài trước khi người ta đem một con vật khác vào! Ở Chúa, đó chỉ là một buổi truyền hình mạch kín, và có rất ít người xem trên giảng đường. Dù sao đi nữa, tôi vẫn nghĩ mình đã trở thành người tiên phong trong lĩnh vực các chương trình truyền hình thực tế ^[1]. Dù yêu thích ngành truyền thông, tôi vẫn dành thời gian theo vài khóa học luật. Nhưng sau cùng thì tôi vẫn quay trở lại với truyền thông!

Trong thời gian học đại học, tôi được nhận một học bổng truyền thông, học bổng này cho tôi cơ hội thực tập tại hãng WOW-TV. Thật may mắn, nhiệm vụ đầu tiên mà tôi được giao là tường thuật trong buổi phát hình trực tiếp đầu tiên một trận bóng đá kiểu Mỹ ở phía Tây Chicago. Chính xác đó là trận đấu trước khi khai mạc mùa bóng NFL giữa hai đội Los Angeles Rams và New York Giants tại Omaha. Người dẫn tường thuật tại chỗ (trước đó chưa hề có tường thuật qua TV) chỉ liếc qua phương tiện phát hình mới và bàn giao công việc cho tôi, không quên nói với tất cả mọi người xung quanh rằng anh ta không thể tin các chương trình tường thuật thể thao trên TV lại có thể thành công.

Trận đấu giữa Rams và Giants chẳng hề dễ dàng cho tôi. Sân vận động vốn nguyên là một sân bóng chày, ánh sáng rất tệ khiến tôi chỉ nhìn rõ phân nửa sân, còn người phụ giúp tôi trong việc định danh các vận động viên thì hôm đó lại đang trong tình trạng hơi say rượu! Tôi đã lúng túng và đôi lúc còn nói cả những câu ngớ ngẩn nữa. Tuy nhiên, buổi phát hình hôm đó đã chính thức khởi đầu cho việc truyền hình trực tiếp các trận đấu trên sân nhà của Đại học Nebraska trong năm đó. Bóng đá kiểu Mỹ luôn được coi như một thứ “tôn giáo” của bang này, do đó dù trên toàn Nebraska hồi đó chỉ có vài trăm máy thu hình, những người quản lý trạm phát sóng vẫn hết sức nhiệt tình và tin tưởng vào sự phổ biến của phương tiện này. Thời gian đã minh chứng cho lòng tin của họ.

Sau sự khởi đầu không mấy hứa hẹn trong buổi tường thuật trận đấu Rams-Giants, tôi vẫn tiếp tục được giao phụ trách tất cả các trận đấu của Nebraska trong năm. Tôi đã phải vất vả kéo lê toàn bộ đám thiết bị lên phòng phát hình nhỏ xíu, nhưng công việc đó cũng đáng công: tôi được trả 55 đô la một tuần. Ngoài ra, tôi còn được giao thực hiện một “talk show” (chương trình nói chuyện) hàng ngày mang tên “Góc cà phê của Keough” (chương trình này sau đó được tiếp nối bằng một chương trình khác vui tươi và chuyên nghiệp hơn nhiều, do một chàng trai trẻ mới vào nghề tên Johnny Carson thực hiện). Johnny cũng lĩnh 55 đô la một tuần, và hai chúng tôi đã trở thành những bạn bè thân thiết.

Công việc tiếp tục tốt đẹp, và nhà tài trợ cho talk show của tôi là cà phê Paxton and Gallagher's Butternut Coffee đề nghị tôi gia nhập công ty họ với mức lương hậu hĩnh hơn – 75 đô la một tuần. Paxton and Gallagher là nhà bán sỉ thức ăn, có trụ sở chính ở Omaha. Công việc mới khiến tôi có thêm chút tiền bạc, ít thời gian đi đây đi đó hơn, và dành nhiều thời gian cho vợ tôi Mickie (tôi vừa lập gia đình). Thế là vào cuối những năm 1950 tôi chính thức bước vào thế giới kinh doanh và không bao giờ quay trở lại nghề nghiệp cũ nữa.

Năm 1958, do vừa bán thành công Swanson Foods cho Campbell Soups, Gilbert và Clarke Swanson mua lại Paxton and Gallagher từ gia đình Gallagher. Họ đổi tên công ty thành Butternut Foods và bắt đầu những kế hoạch mở rộng quy mô đầy tham vọng. Một chương mới trong cuộc đời kinh doanh của tôi bắt đầu kể từ đây. Cũng cần nói thêm là anh em nhà Swanson đã khởi nghiệp thành công hồi thập niên 1950 với một sản phẩm rất đơn giản – TV dinner (một khay thức ăn đông lạnh cho một suất ăn tối - ND). Sản phẩm này tận dụng công nghệ đông lạnh mới, do đó đã thỏa mãn được cả hai nhu cầu của nhiều khách hàng lúc đó: nhu cầu xem TV nhiều hơn, và nhu cầu tiện lợi hơn trong việc nấu ăn.

Sau khi Clarke Swanson qua đời, công ty Butternut Foods bị đem bán, còn tôi chuyển qua một công ty lớn hơn – Duncan Foods ở Houston, Texas. Đứng đầu công ty này là Charles Duncan, người sau này là chủ tịch Coca-Cola, sau nữa còn làm Thứ trưởng Quốc phòng rồi Bộ trưởng Năng lượng trong chính phủ của Tổng thống Carter. Rồi Coca-Cola mua lại Duncan Foods. Trong công ty mới, tôi trải qua nhiều vai trò và nhiệm vụ khác nhau, góp phần mình vào việc đại diện cho thương hiệu nổi tiếng nhất thế giới này trong suốt hơn ba mươi năm, cuối cùng kế nhiệm Duncan ở vai trò Chủ tịch vào năm 1981. Cũng vì do một phần lớn cuộc đời làm việc của tôi gắn liền với Coca-Cola, độc giả sẽ thấy khá nhiều ví dụ, dẫn chứng minh họa sau đây là từ tập đoàn nổi tiếng này.

Một lý do nữa cho việc sử dụng Coca-Cola làm ví dụ minh họa nằm ngay trong đặc trưng của nó: đây là một công ty rất đa dạng, nhiều chiều

kích. Hoạt động của Coca-Cola vô cùng phong phú, từ sản xuất tới phân phối, rồi bán lẻ; từ những quầy hàng ven đường đến những cửa hiệu bán sỉ, liên quan đến vô số con người thuộc nhiều chủng tộc, tôn giáo từ gần 200 nước khác nhau. Công tác tại Coca-Cola, tôi đã có dịp gặp gỡ các tổng thống, những nhà độc tài, những nhà tài phiệt, và cả những nghệ sĩ, thi sĩ, ngôi sao điện ảnh v.v... Quan trọng hơn, tôi có cơ hội làm việc và nói chuyện với các đối tác, khách hàng của công ty từ hầu như mọi ngõ ngách của trái đất này, từ Bắc cực đến vùng cực Nam quả đất Tierra del Fuego, từ Trung Hoa lục địa đến vùng hạ Sahara Phi Châu huyền bí. Lẽ nhiên chẳng có công ty nào bao trùm được cả thế giới và nhân loại, song tôi dám nói rằng Coca-Cola là một trong những công ty tiến gần những điều đó hơn ai hết.

Trong suốt cuốn sách mà các bạn sắp đọc, khi trình bày về những trường hợp mà những nhà quản lý doanh nghiệp (trong đó có cả tôi, tất nhiên!) rơi vào một hay nhiều cái bẫy thất bại, tôi cũng lấy làm vui mừng mà chỉ ra rằng đa số những thất bại ấy thường không kéo dài, đồng thời những biện pháp điều chỉnh đã được thực hiện kịp thời, giúp công ty thoát khỏi thất bại và tiếp tục phát triển. Năm 2008, công ty bước vào một giai đoạn tăng trưởng mới dưới sự lãnh đạo của Neville Isdell, người vừa kết thúc nhiệm kỳ CEO tại đây, và tiếp sau đó là Muhtar Kent (hiện là Chủ tịch kiêm CEO), một nhà quản lý xuất sắc, với lòng kính trọng sâu sắc dành cho công ty và những con người ở đó.

Có lẽ cũng cần dành đôi lời để nói về mối quan hệ giữa tôi và Roberto Goizueta trong thời gian mười hai năm chúng tôi cùng nhau trong những cương vị lãnh đạo tại tập đoàn. Từng có nhiều năm công tác chung và có quan hệ bạn bè thân thiết, từ tháng 3/1981 Roberto trở thành Chủ tịch tập đoàn và CEO, trong khi tôi làm Giám đốc vận hành (COO), thành viên Hội đồng quản trị.

Khi đó chúng tôi có một mối quan hệ rất mật thiết và cả núi công việc trước mắt. Roberto trao cho tôi, với tư cách là COO và đồng thành viên trong Hội đồng quản trị, quyền lực rộng lớn để quản lý và truyền cảm hứng

cho toàn hệ thống, vốn đang có mặt ở trên 200 nước khác nhau lúc đó. Tuy nhiên, dù ông có trao quyền cho tôi bao nhiêu đi nữa thì ông vẫn nắm vị trí tối cao – CEO. Và thực sự mà nói, ông là sếp của tôi và là một trong những nhà lãnh đạo tài ba nhất trong lịch sử kinh doanh của Mỹ. Năm 1981, giá trị thị trường của công ty là 4 tỉ đô la và khi ông qua đời năm 1997, con số này là 145 tỉ đô la.

Tôi về hưu cách đây hơn một thập kỷ. Tuy nhiên tôi vẫn tham gia tích cực vào công việc kinh doanh với vai trò là Chủ tịch của Ngân hàng đầu tư Allen&Company. Với những kiến thức và kinh nghiệm của mình, tôi xin gửi đến các bạn mười điều răn trong kinh doanh. Những điều răn này có thể đảm bảo với các bạn rằng nếu các bạn làm theo chúng một cách cẩn thận thì chắc chắn các bạn sẽ thất bại, hoặc ít nhất bạn sẽ là người dẫn đầu trên con đường đi đến thất bại. Hãy tin tôi, thất bại trong kinh doanh không phải là chuyện hiếm hoi đâu. Theo tòa án phá sản của Mỹ, 20.152 doanh nghiệp đã tuyên bố phá sản trong ba quý đầu năm 2007.

Có vô số những người tự xưng là chuyên gia về kinh doanh có thể giải thích với các bạn vì sao những doanh nghiệp này phá sản. Họ được trang bị bởi hàng ngàn file Power Point giải thích một cách tỉ mỉ về mặt chiến lược cho những thất bại đó: dịch vụ khách hàng kém, khả năng thôn tính kém, và/hoặc nợ nần nhiều quá. Họ thường gọi chúng là những thất bại tổng hợp mang tính trừu tượng: “Công ty thất bại trong việc cải tiến. Công ty bỏ qua vai trò của người sáng lập. Công ty đã làm việc này... Công ty đã không làm việc kia...”

Nhưng công ty là một thứ do con người tạo ra. Nó không thể thất bại trong một việc gì đó. Chính con người trong công ty mới thất bại. Và khi bạn tìm hiểu thêm một chút, bạn sẽ thấy rằng thất bại không ở trong những sai lầm về chiến lược – cho dù dưới hình thức nào, mà như Shakespeare đã nói, sai lầm thực sự là ở chính bạn, những người lãnh đạo doanh nghiệp. Doanh nghiệp là sản phẩm và sự mở rộng những cá tính của những người lãnh đạo – là cái bóng kéo dài của những người đó. Họ là những diễn viên

chính trên sân khấu thương trường và từ một hay nhiều thất bại cá nhân, họ sẽ đưa doanh nghiệp đi sai đường, dẫn đến thất bại.

Tuy những điều răn này có thể áp dụng cho bất kỳ doanh nghiệp nào trên bất kỳ một giai đoạn phát triển nào, nhưng chúng chủ yếu được dành cho những doanh nghiệp và những nhà lãnh đạo vốn đã từng có được một số thành công nhất định. Trên thực tế, bạn càng thành công, những điều răn này càng trở nên có ích. Nếu bạn là lãnh đạo của một doanh nghiệp đang có được doanh số và lợi nhuận rất cao, cho dù là doanh nghiệp lớn hay nhỏ thì bạn vẫn hãy nên cẩn thận. Đó là thời điểm bạn rất dễ có nguy cơ phạm phải một trong số các điều răn của tôi và thất bại sẽ đến rất gần.

Đương nhiên, những quy tắc dẫn đến thất bại này không nhằm chỉ trích một ai cụ thể, cho dù tên của một vài người được nhắc đến trong một số ví dụ. Những điều răn này cũng không phải là một đột phá đáng chú ý trong tư duy quản trị. Nó chỉ là những điều thông thường mà thôi.

Hãy cho tôi ví dụ về một doanh nghiệp bị thất bại, thậm chí là một doanh nghiệp mới vừa được cập nhật trên Wikinomics, tôi có thể đảm bảo chắc chắn với các bạn rằng các nhà lãnh đạo của công ty đó đã vi phạm ít nhất một trong những điều răn này. Một bước tiến đến thất bại chắc chắn sẽ dẫn đến những bước tiếp theo.

Vì vậy, hãy xem cuốn sách nhỏ này như là một câu chuyện cảnh giác. Nếu bạn nhận thấy rằng mình là tông đồ của một trong số những điều răn này, xin hãy cẩn thận. Bạn đang trên đường đi đến thất bại và mang theo cả công ty của bạn đi cùng đấy.

^[1]Reality TV: loại hình chương trình TV trong đó thường quay những người bình thường trong những tình huống thực tế ngoài đời, không hề chuẩn bị trước, nhằm tạo ra những tình huống kịch tính hay gây cười.

^[2]National Football League- Liên đoàn bóng đá Mỹ.

Điều răn 1

Hãy từ bỏ việc chấp nhận rủi ro

Điều răn quan trọng nhất

“Những người quá cẩn thận sẽ ít thành công.”

- Friedrich von Schiller -

TRONG SUỐT LỊCH SỬ TỒN TẠI CỦA LOÀI NGƯỜI, ác cảm đối với rủi ro là một cảm giác luôn luôn thẳng thắn. Chúng ta cho rằng những người săn bắt và hái lượm thời xa xưa đã phải lang thang thật xa để kiếm ăn, nhưng khi mà cách mạng nông nghiệp cho phép, tất cả họ đều định cư tại một nơi nào đó. Mọi người chọn cách sống giống như bố mẹ, ông bà họ đã từng sống, không bao giờ đi xa khỏi làng. Và họ có một lý do rất xác đáng: “Thế giới bên ngoài hết sức nguy hiểm”. Bản đồ hàng hải ngày xưa có những vùng đất đáng ngại được đánh dấu là “terra incognita” – những vùng đất chưa ai biết đến – đôi khi được thêm thắt bởi một số lời cảnh báo khiến nó trở nên nguy hiểm hơn, ví dụ như “nơi có rồng ở”. Ai dám mạo hiểm đi thuyền đến những nơi đó?

Tất nhiên có một vài người đã làm điều đó. Nhưng hầu hết mọi người đều ở nhà. Biết bao điều có thể xảy ra với bạn nếu mạo hiểm, và hậu quả thường là hết sức tồi tệ.

Ngay cả thời bây giờ, ở phần lớn những khu vực xung quanh hoang mạc Sahara ở châu Phi, một số vùng đất ở Trung Đông và một số phần của Đông Nam Á, việc chống đối rủi ro theo kiểu “Hãy làm như chúng ta vẫn từng làm; bởi vì đó là cách mà chúng ta vẫn thường làm” vẫn còn đang ăn sâu trong văn hóa của họ. Việc lặp lại mọi chuyện như cũ là nét văn hóa bền vững được truyền từ thế hệ này qua thế hệ khác, thường là trong những gia đình hoặc những xóm người sống cùng nhau trong sự nghèo đói đến thảm hại.

Ngược lại, người Mỹ lại là dân tộc ngay từ đầu đã mạo hiểm. Đất nước này đã được hình thành từ hết sự mạo hiểm này lại đến mạo hiểm khác, từ Columbus ^[1]-đến Jamestown ^[2]-rồi đến Đại hội quốc hội lục địa (Second Continental Congress) và bản Tuyên ngôn độc lập lừng danh của Thomas Jefferson. Chúng tôi là hậu duệ của những con người thích mạo hiểm, bản lĩnh và đầy nhiệt huyết, những người đã sẵn sàng chấp nhận rủi ro với tất cả, kể cả mạng sống của mình và đã sống sót một cách lạ kỳ. Năm 1782, Herto St. John de Crevecoeur đã viết: “Đây là nơi mà người ở khắp tất cả các quốc gia đã được hun đúc thành một tộc người mới và một ngày nào đó, công sức lao động và hậu duệ của họ sẽ tạo ra sự thay đổi vĩ đại của thế giới này... Người Mỹ là một tộc người mới.”

Năm 1848, cụ tôi, Michael Keough, chỉ mới 18 tuổi. Cụ rời Ireland và một mình mạo hiểm đi xuyên “vũng nước mắt đắng cay”, cái tên mà người ta vẫn gọi Đại Tây Dương thời đó. Điều kiện trên tàu thật sự rất khủng khiếp: đông đúc, chuột bọ, rác rưởi, bệnh tật và những vị thuyền trưởng tuy dày dặn kinh nghiệm nhưng lại không hề quan tâm đến hành khách. Trên đường đi, xác người được vớt qua thành tàu xuống biển hoặc được chất đống lên những vùng đất đầu tiên nhìn thấy. Trên hòn đảo Grosse Ile ở Canada, hàng ngàn người nhập cư Ireland đã bị chôn chung trong những năm mồ không có mộ chí. So với họ thì chỉ có những người nô lệ châu Phi mới đến Mỹ trong tình trạng tồi tệ hơn mà thôi.

Những người nhập cư đó cuối cùng đã phát hiện ra rằng điều chờ đợi họ hoàn toàn không phải là một “miền đất hứa”, mà chỉ là một tương lai đầy khó khăn vất vả, đầu tắt mặt tối. Cụ tôi chỉ kiếm được một việc làm duy nhất là vận chuyển đá ở mỏ đá Pittsfield, Massachusetts, làm việc 16 giờ một ngày, chẳng kém gì công việc của tù khổ sai. Tuy nhiên, công việc chân tay nặng nhọc này cũng giúp cụ tôi kiếm được chút ít thức ăn, đảm bảo cuộc sống và vì ngay sau đó cụ tôi lấy vợ và có con, nên có lẽ là hợp lý khi nghĩ rằng cụ có lý do để định cư tại Pittsfield.

Nghĩ như vậy là hợp lý bởi vì khi bạn đạt được điều gì đó, ngay cả khi nó rất nhỏ nhoi, thì nó cũng là lý do khiến bạn từ bỏ chấp nhận rủi ro.

Đó là bản chất của con người. Tôi có một thứ gì đó. Vậy tại sao lại mạo hiểm với nó? Ai biết được chuyện gì xảy ra ở phía bên kia dãy núi? Tốt hơn hết là đừng qua đó!

Tôi tưởng tượng rằng cụ tôi đã từng nghĩ những điều như vậy và có thể có ai đó xung quanh tại Pittsfield đã nói với cụ những điều như thế.

“Ở lại đây đi. Anh có một công việc. Vận chuyển đá là một công việc danh giá. Có hàng ngàn người ngoài kia đang không có lấy một việc gì mà làm kia kìa!”.

Nhưng rồi thay vì ở lại và an cư lạc nghiệp với những cái mà mình đã biết, được lặp đi lặp lại một cách đều đặn tuy có làm mình kiệt sức, cụ Michael đã mạo hiểm di cư qua cả nửa lục địa bằng xe bò có bạt che để đi đến một vùng đất xa xôi có tên là Iowa. Tôi rất mừng vì cụ tôi đã làm điều đó.

Con trai cụ, John, tức là ông nội tôi, tiếp tục mở rộng trang trại ở Iowa, liều lĩnh bỏ tất cả mọi thứ, hết năm này qua năm khác, vào các vụ mùa trong điều kiện bão tuyết, bão bụi và nạn châu chấu. Tôi nhớ mình đã được kể lại rằng do trên vùng đất chúng tôi sống có quá ít cây cối, mỗi tuần một lần, ông nội tôi phải đánh một đoàn ngựa đi xa khoảng 20 dặm đến sông Rock để đốn gỗ về làm nhiên liệu. Một ngày, ông vung rìu và vô tình cắt đứt ngón chân. Ông đặt ngón chân lại, quấn bằng một tấm vải và tiếp tục đốn củi.

Tôi muốn nói thêm rằng, cả ngón chân, bàn chân và ông nội tôi đã sống sót mà chẳng cần đến một chút kháng sinh nào cả.

Trên đất nước này, tất cả chúng tôi đều có một cốt cách tinh thần giống nhau. Hầu hết chúng tôi là con cháu của những thế hệ cha ông can đảm – những con người dám bước lên tàu vượt đại dương trong khi hầu hết những người khác thì ở lại. Nhiều người còn chẳng có cơ hội được bước lên bờ. Và những ai sống sót qua chuyến đi xuyên Đại Tây Dương hay Thái Bình Dương (hay qua những dãy núi, những thảo nguyên hay sa mạc) ngay sau đó lại phải chịu những gian khổ quá sức tưởng tượng của họ ở các nông

trại, ở các công trường xây dựng đường tàu, ở các khu mỏ và các nhà máy bản thủ. Năm 1900, chi phí của các gia đình người Mỹ cho đám tang tốn gấp đôi chi phí cho thuốc men. Và bằng cách nào đó, cuối cùng họ đã chiến thắng.

Đi ngược truyền thống vượt thử thách mà cha ông đã từng làm sẽ giúp cho mỗi ngày làm việc của bạn thực sự êm ái hơn.

Tuy nhiên, khi cuộc sống của chúng ta trở nên êm ái hơn, giàu có hơn và tiện nghi hơn, từ bỏ chấp nhận rủi ro càng trở nên một xu hướng đầy hấp dẫn.

Đó là căn bệnh hiểm nghèo nhất khiến chúng ta thất bại. Bạn rất dễ bị nó cám dỗ, nhất là khi bạn già đi. Tôi không có ý nói đến những người ở độ tuổi 60. Căn bệnh này có thể tấn công bạn khi bạn chỉ mới ở tuổi 40. Bạn tự nhủ: “Mình đã từng chơ vơ trợ trợ suốt cả đời rồi... lo lắng, mất ngủ. Bây giờ là lúc để người khác làm việc đó. Mình bằng lòng để mọi thứ nguyên trạng như nó vốn có”.

Sẽ có người cho rằng mạo hiểm nhất là những doanh nhân mới bắt đầu kinh doanh khi anh ta thế chấp nhà hoặc những thứ khác để thử nghiệm những ý tưởng mới hoặc đi đầu trong một ngành mới nào đó. Tỷ lệ thất bại của họ là 4/5 (5 doanh nghiệp thì có 4 doanh nghiệp thất bại). Hầu hết các sản phẩm mới không bao giờ được đưa ra bán thử trên thị trường, và thậm chí nếu được chúng cũng chỉ có 1/13 cơ hội thành công. Tổ chức nghiên cứu các doanh nghiệp độc lập tại Mỹ ước tính rằng trong vòng 5 năm, chỉ còn lại một nửa số doanh nghiệp mới vẫn còn hoạt động, và trong số đó, nhiều doanh nghiệp đang thua lỗ. Điều này cho thấy đây là một việc hoàn toàn không dễ dàng tí nào.

Nhưng cũng khó không kém, mà đôi khi khó hơn, là khi bạn mạo hiểm trong khi mình đang rất thành công – mạo hiểm khi có những bằng chứng đầy thuyết phục rằng điều đó là không cần thiết. Ngày nay, người ta bỏ rất nhiều thời gian và công sức để phân tích đánh giá rủi ro từ mọi khía cạnh, từ những tỉ lệ thống kê về những thiệt hại thực sự đến khả năng vi phạm các qui định và quy tắc về quản lý. Tôi không phải là một chuyên gia về

đánh giá rủi ro. Theo kinh nghiệm của tôi, điều kiện chính để người ta khám phá khả năng cần thiết phải chấp nhận một rủi ro mới hoặc rủi ro lớn hơn là một cảm giác không rõ ràng rằng mọi thứ hoàn toàn có thể tốt hơn, rằng tương lai sẽ hết sức khó khăn nếu chúng ta không có một hành động nào đó, và tệ hơn, chúng ta đang mất đi cơ hội. Khi làm việc ở Coca-Cola, tôi luôn luôn thấy không hài lòng khi mọi thứ có vẻ quá tốt. Giống như người Nga vẫn nói: “Có nhiều thứ quá tốt cũng là không tốt”.

Có thể tôi đã làm rất nhiều người phát cáu khi tôi thường hay đi lòng vòng trong công ty và hỏi những nhà quản lý cấp cao: “Hãy giải thích lại cho tôi tại sao công việc kinh doanh của chúng ta lại quá tốt như vậy. Liệu còn điều gì chúng ta cần phải lo lắng vào lúc này để đảm bảo rằng ngày mai chúng ta lại có điều gì đó khác để lo lắng không?”

“Thế giới thuộc về những người không hài lòng.”

- Oscar Wilde -

ROBERT WOODRUFF, người sáng lập và người thực sự xây dựng nên công ty Coca-Cola hiện đại, rất thích lời răn của Oscar Wilde: “Thế giới thuộc về những người không hài lòng”. Ông thường xuyên trích dẫn nó.

Coca-Cola được thành lập năm 1886. Năm 1930, mặc dù công ty đã có nhiều năm thành công, Woodruff vẫn không hài lòng. Ông muốn củng cố lại công việc kinh doanh ở nước ngoài còn non yếu vào thời đó và mở rộng kinh doanh ra thị trường quốc tế. Việc Hội đồng quản trị cho rằng đó hoàn toàn không phải là thời điểm phù hợp để mạo hiểm như vậy cũng là một điều dễ hiểu. Thị trường chứng khoán sụp đổ năm 1929. Các quốc gia Đức, Ý và Nhật đang đe dọa gây chiến tranh. Tình hình hết sức bất ổn.

Và Woodruff đã làm gì? Ông đã làm những việc mà có thể ngày nay người ta vẫn còn kinh ngạc. Trong những ngày trước khi có Ủy ban chứng khoán như thời đó, Woodruff đã thực hiện những hành động hết sức liêu lĩnh. Ông qua mặt cả

Hội đồng quản trị, đến New York và xây dựng một công ty khác có tên Công ty xuất khẩu Coca-Cola (Coca-Cola Export Corporation). Tôi không thể tưởng tượng nổi hiện tại Coca-Cola sẽ như thế nào nếu ngày ấy ông không làm những việc như vậy. Tất nhiên là nó sẽ không kinh doanh trên địa bàn hơn 200 nước trên thế giới như bây giờ.

Công ty xuất khẩu Coca-Cola hoạt động khá độc lập cho đến năm 1973. Trong suốt 43 năm hoạt động, các nhà quản lý hoạt động trong nước ít khi phối hợp làm việc với các nhà quản lý hoạt động quốc tế. Woodruff chọn ra một số nhân viên, mua vé máy bay cho họ đến một khu vực nào đó ở một nước nào đó, cung cấp tiền cho họ cho đến khi họ xác định được địa điểm và hình thức kinh doanh sản phẩm Coca-Cola ở đó. Liên lạc quốc tế thời đó rất chậm và thất thường. Việc kinh doanh được thực hiện dựa trên cơ sở lòng tin. Điều đó đặt ra một tiền lệ và tạo ra triết lý quản trị kinh doanh quốc tế cho những năm sau.

Tôi còn nhớ năm 1964 tôi sang Nhật cùng với một người được Woodruff chọn đi tìm kiếm cơ hội kinh doanh. Ông này hoàn toàn có thể lấy được những bản ghi nhớ cũng như những chỉ dẫn về cơ hội kinh doanh này từ những nhân viên ở trụ sở chính, xem lướt qua và sau đó vứt vào sọt rác. Nhưng ông tự mình đi vì biết rằng có niềm tin và sự ủng hộ từ đội ngũ quản trị cấp cao nhất của công ty và với ông điều đó mới là quan trọng.

Trong suốt những năm 1930, Woodruff có một hành động liều lĩnh khác mà có lẽ còn quan trọng hơn cả hành động mở rộng thị trường xuất khẩu được nói đến ở trên.

Khi Đại suy thoái diễn ra ở mức độ tồi tệ nhất những năm 1930, việc kinh doanh thất bại, thị trường chứng khoán suy giảm, một phần tư những người Mỹ khỏe mạnh bị thất nghiệp. Hầu hết các chuyên gia đều đồng ý rằng triển vọng về sự thịnh vượng trở lại của nền kinh tế là hết sức mơ hồ, tối tăm. Tuy nhiên, đi ngược lại với tình hình ảm đạm đó, Woodruff lại tăng ngân sách quảng cáo của công ty lên đến 4,3 triệu đô la, một con số làm mọi người sửng sốt ở thời điểm đó.

Chúng ta nên vui mừng vì ông đã làm điều đó bởi vì trong các mùa giáng sinh suốt những năm 1930, hình ảnh ông già Noel mập mạp, má hồng mà tất cả chúng ta đều biết và yêu thích đã được nghệ sĩ Haddon Sundblom tạo ra trong một loạt các chương trình quảng cáo ở các dịp Noel. Trước khi có những quảng cáo này, ông già Noel là một nhân vật khổ hạnh đến mức ông ấy có thể tặng bạn một tảng than đá vào dịp Noel nếu bạn là cậu bé ít hư hỏng nhất. Nhờ có sự mạo hiểm có giá trị nhiều triệu đô la của Woodruff mà chúng ta có được một ông già Noel tốt bụng hơn, dịu dàng hơn, nhẹ nhàng hơn – và doanh số bán hàng của Coca-Cola tăng vọt.

Theo thời gian, rất nhiều những công ty thành công đã không dám chấp nhận rủi ro tại những thời điểm mang tính quyết định, và họ đã phải trả giá. Một số công ty vấp ngã, nhưng sau đó phục hồi, sửa chữa được. Tuy nhiên, có rất nhiều công ty không chỉ sây chân vấp ngã, mà họ đã hoàn toàn biến mất. Chỉ riêng những năm 1980, 230 công ty đã biến mất khỏi các danh sách của tạp chí *Fortune* 500. Trên thực tế, chỉ có 16 trong số 100 công ty lớn nhất ở thời điểm những năm 1900 đến nay vẫn còn tồn tại. Ai mà biết được có bao nhiêu bia mộ trong nghĩa địa của chủ nghĩa tư bản có ghi câu “Nơi đây an nghỉ một công ty đã chết một cách an toàn, không có rủi ro”!

Có lẽ một bài học lịch sử về kinh doanh gây ấn tượng sâu sắc nhất và được nghiên cứu nhiều nhất về việc mạo hiểm, và cuối cùng lại thành hoàn toàn không hề liều lĩnh tí nào là câu chuyện về công ty Xerox. Nó chứa đựng cả niềm vui lẫn thảm kịch.

Xerox có từ năm 1906 với cái tên là công ty Haloid. Với cái tên này họ đã từng thành công trong lĩnh vực sản xuất giấy photo ở Rochester, New York trong khoảng 41 năm cho đến năm 1947, khi mà họ đã hết sức liều lĩnh thực hiện ý tưởng mang tính cách mạng mà tất cả những người khác đều từ chối. Chester Carlson, một nhà sáng chế vô danh từ Queens, New York đã bỏ ra nhiều năm cố gắng thuyết phục mọi người quan tâm đến sản phẩm sao chép theo kiểu “chụp ảnh bằng điện” của ông. Mọi người đều trả lời rằng “Giấy carbon cũng tốt rồi” và hơn 20 công ty, trong đó có cả IBM

và General Electric đã từ chối Carlson. Họ chào đón phát minh của Carlson theo cách mà ông gọi là “cực kỳ thiếu quan tâm”.

Cuối cùng, Carlson ký hợp đồng với Battelle Memorial Institute ^[3] ở Columbus, Ohio để nhờ họ hoàn thiện quy trình của mình. Tại đây Haloid tìm thấy phát minh này, xin được giấy phép phát triển và tung ra thị trường sản phẩm máy photo dựa trên công nghệ của Carlson. Một giáo sư về ngôn ngữ cổ điển ở Đại học bang Ohio là tác giả của thuật ngữ mới “xerography”, bắt nguồn từ hai chữ Hy Lạp có nghĩa là “khô” và “viết”.

Lần đầu tiên tôi biết đến Haloid-Xerox (tên mới của công ty), công ty còn có quy mô rất khiêm tốn và có không khí khá buồn tẻ. Chẳng có gì đáng để khoe khoang. Các văn phòng của họ ở Rochester đều có sàn lát bằng cao su tổng hợp đơn giản, những cái bàn làm việc bằng kim loại và rất đông những kỹ sư đeo túi dụng cụ bằng nhựa với bộ dạng hết sức nghiêm chỉnh. Nhưng ở đó có không khí của lòng nhiệt tình và sự say mê cống hiến.

Đến năm 1958, một thập kỷ sau khi tiếp nhận ý tưởng của Carlson, một chiếc hộp bằng kim loại màu be và nâu đơn sơ xuất hiện trong dây chuyền lắp ráp của công ty. Đó chính là chiếc máy copy tự động đầu tiên trên thế giới. Và năm 1959, khi nó được tung ra thị trường với nhãn hiệu là Xerox 914, đột nhiên, ở các văn phòng trên khắp đất nước, giấy carbon trở thành một di tích cổ! Và rồi, trước sự phiến lòng của các chuyên gia bảo vệ thương hiệu của công ty, “Xerox” nay đã trở thành một danh từ (a Xerox) và thậm chí là một động từ (to Xerox), đường hoàng xuất hiện trong từ vựng thế giới.

914 tiếp tục trở thành một trong những sản phẩm công nghiệp thành công nhất trên thế giới. Hơn 200 ngàn máy đã được sản xuất ra từ 1959 đến 1976, năm mà công ty ngưng sản xuất sản phẩm 914. Ngày nay, Xerox 914 trở thành một phần của lịch sử nước Mỹ, được trưng bày tại Smithsonian Institution ^[4].

Doanh thu của Xerox tăng hơn 1 tỷ đô la trong vòng dưới 10 năm nhờ việc chấp nhận rủi ro đối với một phát minh công nghệ. Sau đó, họ lại trải qua một giai đoạn “lạc lối” do ... không chịu mạo hiểm đối với những phát minh của chính họ.

Họ chuyển hội sở chính ra khỏi Rochester, đến một thành phố lộng lẫy hơn là Stamford, Connecticut. Những sàn nhà lát nhựa tổng hợp được thay thế bằng những tấm thảm dày, những chiếc bàn làm việc bằng kim loại biến mất và thay vào đó là những chiếc bàn bằng gỗ tốt. Hầu hết nhân viên trong trụ sở công ty là những “người của những chiếc máy dạng hộp”. Họ lớn lên và trở nên giàu có với những chiếc máy copy Xerox hình hộp, và họ thấy tương lai có thể bán được nhiều máy copy hơn nữa.

Trong lúc đó, năm 1970, công ty đã thành lập một cơ sở nghiên cứu ở Palo Alto, California. Năm 1973, cơ sở này đã cho trình làng sản phẩm Alto. Đó là “máy tính cá nhân” đầu tiên, có màn hình thiết kế theo kiểu đồ họa với các biểu tượng, có thể mở được nhiều trang cùng một lúc, và có một thứ đồ chơi nho nhỏ xinh xinh được gọi là con chuột (mouse).

Ở thời điểm đó, Xerox đã đi trước các đối thủ cạnh tranh tương lai của nó ít nhất là 5 năm. Tuy nhiên, những “người của những chiếc máy dạng hộp” ở trụ sở chính của công ty lại không chịu chấp nhận rủi ro với phát minh nói trên. Như tôi đã nói, đó là một trong những căn bệnh nguy hiểm nhất của thành công. Hai bệnh khác là tự mãn và kiêu ngạo. Các kỹ sư cuối cùng đã bỏ trung tâm nghiên cứu Palo Alto và sang làm việc cho các công ty như Apple và Microsoft . Họ phàn nàn rằng họ thậm chí còn không có được sự lưu tâm của các nhà lãnh đạo cấp cao ở các văn phòng được trải thảm dày ở Stamford.

Đến cuối những năm 1990, Xerox mất vị trí dẫn đầu trong ngành sản xuất máy copy, báo cáo thua lỗ và công bố một đợt sa thải nhân viên lớn. Năm 2002, Ủy ban chứng khoán Hoa Kỳ đã phạt công ty vì hạch toán kế toán trái luật và phạt một số nhà quản lý vì tội lừa đảo chứng khoán. Tuy nhiên, ở thời điểm tôi viết những điều này, Xerox vẫn đang tồn tại cùng

chúng ta, đang tự làm mới và tìm lại chính mình dưới một đội ngũ và phong cách quản trị mới.

Trong ví dụ này, chúng ta có thể thấy một công ty đầy tự tin, được xây dựng dựa trên cải tiến công nghệ, quá thành công với một sản phẩm đến mức hoàn toàn không dám mạo hiểm với những cơ hội mới cho dù nó xuất phát từ bên kia lục địa ^[5], nhưng vẫn là từ trong chính công ty họ. Họ lờ tịt một sự thật đơn giản rằng để tạo ra lợi nhuận trong dài hạn, người ta cần phải có những cải tiến trong ngắn hạn.

Tất nhiên, trên con đường đi lên phía trước luôn có dấu ấn của một vài thất bại. Trong cuốn tiểu sử rất thú vị về Einstein, Walter Isaacson cho biết: Einstein nói rằng ông cần những thứ sau trong văn phòng của ông ở Princeton: một cái bàn, một cái ghế, vài cái bút chì, giấy, và một thùng rác lớn “cho những sai lầm mà tôi có thể mắc phải”. Trong kinh doanh, bạn có thể lý giải trước những sai lầm như những sản phẩm Lisa hay Power MacCube của Steve Jobs vì môi trường có tính sáng tạo cao của Apple nuôi dưỡng những điều đó đồng thời cũng tạo ra những thành công lớn như iPod hay iPhone. Thậm chí bạn có thể biện hộ cho những sai lầm đã trở thành những bài tập tình huống truyền thống trong các khóa học về cách tránh-sai-lầm-như-vậy ở các trường dạy về kinh doanh trên khắp đất nước, chẳng hạn như Edsel ^[6] hoặc những đĩa hát 45 rpm (round per minute - vòng/phút) hay thậm chí sản phẩm New Coke. Những thất bại này, với những bài học quý giá mà chúng mang lại cho chúng ta về những lỗi lầm quản trị, đơn giản chỉ là những mạo hiểm không thành công. Những tính toán sai lầm đó, dù lúc đó khiến ta phải trả giá đắt, cũng là một phần cái giá phải trả để tồn tại trên thương trường. Như Peter Drucker đã chỉ ra cách đây gần 50 năm, nhiệm vụ chính của quản trị là chấp nhận rủi ro một cách khôn ngoan với những tài sản hiện tại của công ty nhằm đảm bảo sự tồn tại của công ty trong tương lai. Trên thực tế, nếu một công ty không bao giờ gặp thất bại, tôi cho rằng có lẽ đội ngũ quản trị của họ.

Xerox là một trường hợp tương tự. Họ luôn luôn cảm thấy hết sức thoải mái, và như tôi đã nói, khi bạn thấy thỏa mãn, xu hướng từ bỏ chấp nhận

rủi ro trở nên càng cao và không thể cưỡng nổi. Và thất bại gần như không thể tránh khỏi.

[1]. Christopher Columbus, người đầu tiên tìm ra châu Mỹ.

[2]. Jamestown: Vùng đất mà những người Anh đầu tiên sang châu Mỹ lập nghiệp.

[3]. Battelle Memorial Institution là một công ty tư nhân ở Columbus, Ohio, hoạt động phi lợi nhuận trong lĩnh vực ứng dụng các phát minh khoa học công nghệ.

[4]. Smithsonian Institution là một học viện nghiên cứu và đào tạo, đồng thời là bảo tàng được quản lý và tài trợ bởi Chính phủ Mỹ, nhờ những nguồn đóng góp, hiến tặng và tiền lời từ việc bán tạp chí và quà lưu niệm.

[5]. Ý nói khoảng cách xa giữa Palo Alto (ở phía Tây nước Mỹ) và trụ sở chính của Xerox nằm ở Stamford, Connecticut thuộc miền Đông Bắc.

[6]. Edsel là một nhãn hiệu của công ty Ford Motors ở những năm 1958, 1959 và 1960. Nhãn hiệu này được biết đến như là một trong những thất bại lớn nhất trong lịch sử kinh doanh nước Mỹ.

Điều răn 2

Đừng linh hoạt

“Tôi thích để mọi thứ nguyên hình nguyên trạng như nó vốn có”

- Yogi Berra -

TỪ BỎ CHẤP NHẬN RỦI RO và không linh hoạt có mối liên hệ khá mật thiết với nhau, nhưng có một sự khác biệt khá quan trọng về sắc thái. Một người không linh hoạt không né tránh rủi ro. Họ không chỉ miễn cưỡng khi phải chấp nhận rủi ro từ việc thay đổi hoặc cải tiến điều gì đó. Họ còn quá cứng nhắc theo cách làm của họ, quá chắc chắn rằng họ có công thức để đi đến thành công, đến mức họ không nhìn ra một cách nào khác để hành động. Điều đó đã từng xảy ra ở công ty Coca-Cola.

Năm 1920 đã có một vụ tranh chấp về quyền sử dụng nhãn hiệu Coca-Cola. Vụ án đã đưa lên tới Tòa án tối cao Mỹ. Trong phiên xử, Thẩm phán Oliver Wendell Holmes đã xử cho Coca-Cola thắng kiện và diễn tả cái tên Coca-Cola là “một điều duy nhất, xuất phát từ một nguồn gốc duy nhất và trở nên phổ biến trong cộng đồng”.

Cả công ty trở nên quá say mê với lời diễn tả này đến mức nó gần như trở thành một điều răn trong kinh thánh, được chấp nhận một cách hết sức giáo điều và được canh giữ cẩn thận đến mức nguồn gốc của sản phẩm bắt đầu trở nên quan trọng không kém gì chính sản phẩm đó. Đội ngũ quản trị hoàn toàn không thể hình dung

Coca-Cola là một cái gì khác ngoài cái tên “Coca-Cola” – và đây chính là nguồn gốc dẫn đến sự thiển cận của chúng tôi – “Coca-Cola đựng trong những cái chai màu quen thuộc”. Những nhà lãnh đạo công ty bắt đầu nhìn nhận nước ngọt và cái chai là một. Tất nhiên, chúng tôi có những bình chứa bằng thủy tinh có vôi, tuy nhiên nó không bao giờ được đăng ký nhãn hiệu thương mại như những cái chai hình cong của chúng tôi.

Trong tất cả các quảng cáo trong suốt gần nửa thế kỷ, nước giải khát và chai đựng nó được quảng cáo đồng thời. Từ Ông già Noel đến Eisenhower, mọi người đều vồ lấy những cái chai màu lục xinh xắn. Chúng tôi không thể, tuyệt đối không thể thay đổi bao bì sản phẩm của chúng tôi – những cái chai màu lục mẫu mực có thể chứa được 6,5 ounce. Chúa muốn Coca-Cola phải nằm trong những cái chai tròn trịa có thể chứa được 6,5 ounce đó – “thứ duy nhất” – và cũng nhờ Chúa, chúng tôi có thể bán được sản phẩm của mình bất kể khách hàng muốn gì! Trước khi Thế chiến II kết thúc, ở Coca-Cola, các nhà lãnh đạo đã xây dựng một đường lối kinh doanh chắc chắn đến mức họ không phát triển kinh doanh thêm được nữa.

Coca-Cola không được tạo ra trong một cái chai. Nó được chế biến năm 1886 bởi John S. Pemberton ở Jacob's Pharmacy, một cửa hàng dược phẩm tại Atlanta. Trải qua nhiều năm, nguồn gốc của nó đã tạo ra cách thức để bán Coca-Cola – trong ly thủy tinh, từ những bình chứa soda ở cửa hàng dược phẩm. Si-rô Coca-Cola, thành phần chính có màu caramel của thức uống này được trộn lẫn với nước lạnh có ga và tiêu thụ tại chỗ. Ngày nay, Coke vẫn bán hàng theo kiểu bán trực tiếp từ bình chứa đổ vào những cái ly bằng giấy hoặc nhựa tại các sự kiện thể thao, các rạp hát, ở các điểm bán đồ ăn nhanh như McDonald's và hàng ngàn những điểm bán hàng khác trên khắp thế giới; nhưng Coke dưới dạng lon và chai ở các siêu thị và các điểm bán lẻ vẫn bán được nhiều hơn.

Pemberton qua đời năm 1888 và công ty Coca-Cola non trẻ được chuyển giao vào tay Asa Candler, người tiếp tục mở rộng kinh doanh khắp miền Nam nước Mỹ, nhưng chỉ thông qua các cửa hàng dược phẩm. Vào cuối thế kỷ 19, quy trình gia công đóng chai các sản phẩm nước ngọt khá thô sơ và đôi khi nguy hiểm do cháy nổ. Thật dễ hiểu, những nhà sáng lập doanh nghiệp ở Atlanta ban đầu không nhìn thấy tương lai phát triển của sản phẩm vượt qua khỏi việc bán hàng từ những bình chứa soda. (Tại sao phải mạo hiểm? Hãy xem lại điều răn thứ nhất).

Nhưng năm 1899, Benjamin Thomas và Joseph Whitehead, hai luật sư trẻ đầy mạo hiểm từ Chattanooga, đến gặp Candler và đề nghị thực hiện gia

công đóng chai sản phẩm và chịu tất cả mọi rủi ro từ công việc đó. Vì thấy công việc gia công đóng chai không có tiềm năng, Candler đồng ý và chính thức từ bỏ quyền gia công sản phẩm. Thomas và Whitehead mua các quyền gia công Coca-Cola vĩnh viễn với mức giá tượng trưng là 1 đô la. Tất nhiên, Candler vẫn được giữ công thức sản xuất siro và nếu bất cứ điều gì xảy ra từ kế hoạch liêu lĩnh này, ông ta vẫn có thể kiếm được tiền từ việc bán công việc gia công đóng chai siro cho những công ty khác.

Nghề gia công đóng chai nước ngọt trở nên thịnh hành. Trước năm 1905, đã có đến hơn hai trăm nhà máy gia công đóng chai trên khắp nước Mỹ và Coca-Cola được bán trong chai trên khắp mọi nơi, đặc biệt trong những tháng hè nóng nực, khi các cửa hàng rau và các cửa hàng bách hóa tổng hợp đều dùng hàng loạt các chậu giặt lớn mạ kền, đựng đầy đá và nước lạnh để giữ rất nhiều loại nước ngọt khác nhau, một trong số đó là Coca-Cola. Trong chậu đó có lẫn lộn cả đồ uống không cồn, nước gừng, nước cam và kem soda, tất cả đều đóng trong một loại chai 8 ounce. Nếu để tay vào trong chậu, các bạn không thể nói được loại nước uống mà các bạn đang cầm, và nếu nhãn của chai nước ngọt bị rơi vào trong chậu nước, việc xác định loại nước trong hộp càng khó khăn hơn nhiều.

Được các công ty gia công đóng chai thúc đẩy, Coca-Cola bắt đầu nhận thức được tiềm năng của việc bán Coke theo chai. Công ty đặt công ty thủy tinh Root thiết kế ra một loại chai đặc biệt để kết hợp tạo nên thương hiệu Coca-Cola. Họ muốn có một loại chai mà bạn có thể “cảm nhận” – một cái gì đó mà bạn có thể nhận dạng ngay lập tức bằng cách sờ vào nó trong những chậu nước lạnh.

Công ty Root đưa ra một loại chai độc nhất vô nhị được làm bằng thủy tinh xanh với một hình thức độc đáo, hình chiếc đồng hồ cát ngược với phần giữa to và sườn hình răng cưa. Đó là một thành công lớn với các nhà gia công đóng chai và với khách hàng. Và đối với rất nhiều người, nó trở nên một thứ không thể tách rời khỏi sản phẩm.

Và như tôi đã nói, điều đó thực sự là một rắc rối.

Khi Robert Woodruff thực hiện kế hoạch đầy tham vọng của mình là mở rộng công ty Coca-Cola ra toàn cầu, những cái chai màu xanh 6,5 ounce nói trên đã trở thành một thứ “thâm căn cố đế” đến mức ông và rất nhiều người khác hầu như không tìm ra một loại chai nào khác hợp lý hơn. Trong quan điểm của họ, cái chai đó và Coca-Cola giống như một quả trứng. Vỏ trứng và phần trứng ở trong là một, không thể tách rời, một thứ duy nhất mang một thương hiệu duy nhất, Coca-Cola.

Trong khi đó, năm 1939, ở Pepsi-Cola, chuyên gia marketing thiên tài Walter Mack đưa ra một khẩu hiệu nổi bật: “Vẫn 5 cent nhưng nước nhiều gấp đôi”. Họ bắt đầu bán Pepsi-Cola trong những cái chai lớn 12 ounce. Khẩu hiệu được thông báo ở khắp nơi, ngay cả trên radio trong một khúc ca dễ thuộc nhất như sau:

“Pepsi Cola thỏa mãn nhu cầu của các bạn.

Một chai 12 ounce, quả thật là rất nhiều.

Vẫn 5 cent nhưng nước nhiều gấp đôi.

Pepsi Cola là nước ngọt dành cho bạn”.

Khúc ca Pepsi

DOANH SỐ BÁN HÀNG CỦA PEPSI bắt đầu tăng lên.

Nhưng Coca-Cola không hề có động thái gì. Trên thực tế, trong giao tiếp nội bộ Coca-Cola, Pepsi còn không được nhắc đến bằng cái tên của nó. Nó được gọi là “kẻ bắt chước”.

Chiến dịch “Vẫn 5 cent nhưng nước nhiều gấp đôi” của “kẻ bắt chước” ngày càng trở nên phổ biến trong người tiêu dùng Mỹ, những người có khả năng mua tủ lạnh sau chiến tranh và có khả năng sử dụng nước ngọt ở nhà ngày càng nhiều. Doanh số bán hàng của Pepsi tăng lên gấp đôi từ năm 1947 đến năm 1957 trong khi đó doanh số của Coca-Cola không đổi. Chắc chắn rằng Coca-Cola vẫn còn bán được nhiều hơn đối thủ cạnh tranh nhờ

có một mức lợi nhuận biên khá lớn, tuy nhiên khoảng cách đó đang hẹp dần lại và đối thủ cạnh tranh chính của Coca-Cola đã lớn mạnh lên.

Tuy nhiên, các nhà lãnh đạo ở Coca-Cola vẫn rất cứng rắn. Họ không hề tìm kiếm một loại bao bì mới cho sản phẩm của mình. Bên cạnh đó, họ còn lý luận rằng với một lượng sản phẩm nhiều gấp đôi trong một chai, đồng thời chi phí mua đường cũng tăng gấp đôi sẽ làm Pepsi nhanh chóng bị phá sản.

Nhưng điều đó không xảy ra.

Cuối cùng, năm 1955, khi phải đối mặt với việc doanh số bán hàng tại các siêu thị giảm cực kỳ mạnh, sự cứng nhắc của Coca-Cola mới biến mất. Công ty đưa ra ba loại chai mới: Chai cỡ lớn (king-sized) 10 ounce, chai 12 ounce và chai 26 ounce cho gia đình (family-size).

Có rất nhiều công ty gia công đóng chai của chúng tôi cũng không linh hoạt.

Năm 1974, khi tôi điều hành công ty tại Mỹ, điều tối cần thiết đối với sự sống còn của mọi người là các công ty gia công đóng chai phải để chúng tôi thay đổi một số điều khoản trong hợp đồng với họ. Điều đó là vì lợi ích tốt nhất của chính họ nhưng một số công ty lại không thấy vậy. Họ bám chặt với quá khứ và không thay đổi.

Hệ thống gia công đóng chai của chúng tôi rất thành công nhưng đã lỗi thời. Những khu vực gia công đầu tiên được xây dựng nên vào cuối thế kỷ 19 và đầu thế kỷ 20, trên cơ sở tính toán quãng đường mà người có thể đến và về bằng xe ngựa trong vòng một ngày. Việc duy trì những khu vực gia công đó là hợp lý, tuy nhiên các khách hàng có chuỗi cửa hàng lớn và hoạt động trải rộng khắp nhiều khu vực khác, và điều đó khiến cho việc duy trì một mức giá chung trở nên hết sức khó khăn. Cuối những năm 1960, khả năng phục vụ những chuỗi cửa hàng lớn của công ty hết sức hạn chế. Tuy nhiên nhiều công ty gia công đóng chai vẫn không chịu bán, di chuyển hay sáp nhập. Và họ tiếp tục giữ cái hợp đồng có hiệu lực vĩnh cửu của mình. Không linh hoạt và cũng không nhận thức ra điều đó, các công ty gia công

đóng chai của Coca-Cola đã từ từ làm yếu dần cái hệ thống mà trên thực tế chính là nhân tố quyết định sự tồn tại của họ.

Để Coca-Cola tiếp tục kinh doanh ở Mỹ, chúng tôi buộc phải tăng giá và các hợp đồng gia công của chúng tôi lại không cho phép làm như vậy. Thêm vào đó, chúng tôi buộc phải có những khu vực gia công phù hợp với nhu cầu của những khách hàng có chuỗi cửa hàng lớn của chúng tôi. Coca-Cola phải thương lượng lại với tất cả các công ty gia công. Dưới sự lãnh đạo của chủ tịch lúc đó là Luke Smith, chúng tôi bắt đầu tiến hành.

Luke Smith và tôi nói chuyện với từng ông chủ của các công ty đóng chai. Thường là họ không sẵn sàng thay đổi. Các câu chuyện truyền thống trong công ty kể rằng điều cuối cùng mà một người gia công đóng chai nước ngọt nói lại với con cái mình trước khi chết là “Đừng để tụi nó lấy cái hợp đồng kia lừa mình con nhé!”. Và chúng tôi đã bị biến thành trò hề với cái hợp đồng của chúng tôi.

Nhưng cuối cùng, lần lượt, hầu hết các nhà lãnh đạo của các công ty gia công nhận ra rằng nếu không thay đổi mọi thứ, tất cả chúng tôi coi như chắc chắn tự sát. Coca-Cola, sản phẩm nổi tiếng nhất thế giới, đang gặp nguy hiểm và chúng tôi phải cùng nhau ra tay cứu nó. Và chúng tôi đã làm điều đó.

Khi những điều kiện xung quanh đã thay đổi, bạn hãy vẫn cứ giữ nguyên đừng thay đổi. Cứ giữ nguyên như vậy. Hãy đứng vững không nhúc nhích. Và bạn sẽ thất bại.

“Đây là thảm kịch đối với một người

- tình huống thay đổi, nhưng anh ta thì không”.

- Machiavelli -

KHÔNG THỂ KỂ HẾT ĐƯỢC những ví dụ về sự cứng đầu cứng cổ ở các doanh nghiệp, đại diện tiêu biểu cho những rào cản tiến bộ. Tất cả chúng ta đều thấy những người ở vị trí cao trong các công ty công nghệ cao

(high-tech) ngời ngả lưng vào ghế một cách tự mãn, căn móng tay và bảo đảm với mọi người rằng mọi việc đang hết sức tuyệt vời trong khi đó bản thân doanh nghiệp của họ đang từ từ tiến đến chỗ chết.

Tôi đã từng làm trong hội đồng cố vấn của công ty IBM World Trade Americas suốt những năm 1970 và đến giữa những năm 1980 thì mọi thứ đối với công ty vẫn rất tuyệt vời. Về khía cạnh doanh thu, lợi nhuận, chứng nhận sáng chế – ở bất cứ tiêu chuẩn đánh giá nào, công ty đều là đại diện cho ngành. Họ là doanh nghiệp đứng đầu Fortune 500. Đội ngũ quản trị được thoải mái nghỉ xả hơi. Với họ, sản phẩm máy chủ của IBM đã, đang và sẽ là tương lai. Và trong suốt một thời gian dài, họ đã đúng. Năm 1980, họ lên kế hoạch doanh thu năm 1995 sẽ vượt \$250 tỉ. Trên thực tế, năm 1984, IBM có lợi nhuận trước thuế gần \$6,6 tỉ, cao hơn bất kỳ công ty nào, ở bất kỳ thời điểm nào trong lịch sử. 9 năm sau, vào tháng 1 năm 1993, IBM công bố lỗ khoảng \$8 tỉ, con số lớn nhất trong lịch sử tính đến lúc đó.

Nguyên nhân là do IBM đã quá cứng nhắc làm theo cách thức của họ. Họ biết rõ chuyện gì đang xảy ra trong thế giới máy tính và đến năm 1981, họ đã phát triển một loại máy tính cá nhân rất thành công. Nhưng họ không thực sự tin tưởng vào điều đó. Họ lại tin tưởng vào một dự đoán nội bộ về doanh số bán hàng của máy tính cá nhân trên khắp thế giới sẽ ít hơn 250.000 cái vào năm 1987. Trên thực tế, hơn một triệu máy tính đã được bán năm 1985. Lãnh đạo công ty IBM không hiểu, hoặc cố tình không hiểu rằng marketing sản phẩm máy tính cá nhân hoàn toàn khác với việc bán hoặc cung cấp dịch vụ đối với sản phẩm máy chủ, sản phẩm từng mang đến cho IBM vị trí thống trị. Giống như những đô đốc hải quân hay tướng lĩnh quân đội luôn luôn chuẩn bị để đánh trận cuối cùng, đội ngũ quản trị IBM vẫn duy trì cách tư duy của thời máy chủ.

Suốt những năm 1980, tôi luôn luôn nhắc họ về việc càng ngày tôi càng thấy có nhiều máy tính cá nhân được sử dụng ở khắp các văn phòng của Coca-Cola, và tôi luôn luôn nhận được một nụ cười và cái nhún vai khá lịch sự từ phía họ. Có vẻ như đội ngũ quản trị của IBM đang đứng trên bờ sông. Cho dù bạn có đứng đó bao lâu đi nữa, bạn cũng không thể hai lần

nhìn thấy cùng một dòng sông – nó thay đổi không ngừng. Lịch sử chảy xuôi dòng, còn tương lai thì ngược dòng, và trên dòng chảy đó, có vô số cơ hội lẫn nguy hiểm. Nhưng sự thực thì đội ngũ quản trị IBM đã quá quan tâm đến việc nhìn xuôi dòng, vui vẻ ngắm nhìn những sản phẩm máy chủ đẹp đẽ và có lời của mình trôi xuôi dòng và chảy khắp thế giới.

Màn cuối của vở kịch nhỏ về lịch sử kinh doanh là hình ảnh các máy tính ThinkPad, máy tính cá nhân của IBM đã kết thúc tại nhà máy laptop ở Trung Quốc dưới nhãn hiệu Lenovo. Điều đó quả là đáng tiếc bởi IBM chính là người khơi mào. Tất nhiên họ đã phục hồi, nhưng mọi chuyện quả là không dễ dàng một chút nào.

Trên khắp ngành sản xuất máy tính tương đối mới và đang phát triển, có khá nhiều công ty nghĩ rằng họ được thành lập trong thời kỳ bùng nổ sáng tạo; tuy nhiên họ lại nhanh chóng áp dụng quan điểm không linh hoạt, và họ không được may mắn như IBM. Họ hoàn toàn không thể tồn tại.

Một cái tên huyền thoại mà nhiều người sẽ vẫn còn nhớ là Tập đoàn Digital Equipment. Được thành lập năm 1958 bởi hai kỹ sư tài năng tốt nghiệp trường MIT (Học viện công nghệ Massachusetts), Ken Olsen và Harlan Anderson, vào thời kỳ phát triển mạnh mẽ nhất của công ty ở những năm 1980, DEC là công ty máy tính lớn thứ hai trên thế giới với khoảng 100 ngàn nhân viên và uy tín cao về công nghệ. Họ là một trong những doanh nghiệp đầu tiên kết nối Internet, tạo ra AltaVista, một trong những công cụ tìm kiếm thông minh đầu tiên. Họ có e-mail nội bộ rất lâu trước khi giá trị của chúng được người tiêu dùng biết đến. Máy nghe nhạc cá nhân MP3 được nghiên cứu đầu tiên ở trung tâm nghiên cứu của họ. Nói tóm lại, họ luôn luôn đi đầu trong nhiều lĩnh vực. Điều kéo họ đi xuống là niềm tin rằng họ chỉ có một cách tiếp cận đúng đắn duy nhất. Tất cả mọi điều họ làm đều lấy DEC làm trung tâm. Với tất cả sự tài ba của mình, những người sáng lập DEC từ chối tiếp nhận cấu trúc rộng và mới của ngành kinh doanh máy tính. Công ty bị bán rẻ từng phần một, phần cuối cùng được bán đi là vào năm 1998, và tôi nhớ rằng logo của công ty vẫn còn tồn tại thêm một khoảng thời gian ngắn ở một công ty IT ở Ấn Độ.

Không linh hoạt là một căn bệnh có tính hủy diệt.

Có thể không ví dụ nào tốt hơn về sự thảm khốc của căn bệnh này bằng thái độ của một con người tài giỏi đã từng thực sự làm thay đổi văn hóa Mỹ - Henry Ford.

Ford không trở thành người giàu nhất nước Mỹ nhờ phát minh ra xe hơi hay sản xuất hàng loạt, mặc dù ông giành cả cuộc đời mình để sản xuất xe hơi và không ngừng cải tiến sản phẩm. Điều làm Henry Ford trở thành thiên tài là sự nhạy cảm mang tính bản năng của ông đối với marketing rộng rãi. Ở thời điểm đó, hơn bất kỳ ai, ông nhận thấy rằng nếu ông có thể giảm chi phí sản xuất xuống, xe hơi của ông có thể được chuyển đổi từ một thứ đồ chơi của những người giàu có thành phương tiện vận tải đại chúng. Để làm được việc đó, ông chấp nhận hai rủi ro. Trước hết, ông tiếp tục giảm lợi nhuận trên mỗi chiếc xe hơi nhằm tăng doanh số bán hàng. Thứ hai, khi mức lương bình quân của một nhân viên lắp ráp xe hơi là dưới \$2,50 một ngày, năm 1914, ông tuyên bố rằng ông sẽ trả cho công nhân của mình một mức lương mà họ chưa bao giờ từng có: \$5 một ngày.

Thuật ngữ kinh doanh hiện nay đưa ra khái niệm “prosumer”, chỉ những người vừa sản xuất vừa tiêu thụ sản phẩm hay dịch vụ nào đó. Ford đã thấy trước khái niệm này trước đó cả gần một thế kỷ. Bằng việc trả \$5 một ngày, chỉ một sớm một chiều, Ford đã làm tăng thị phần bằng việc chi trả cho nhân viên đủ tiền để họ có thể mua sản phẩm mà họ đang sản xuất; và quan trọng hơn, ông đã mua được sự trung thành của lực lượng nhân công vốn trước đây khét tiếng là không ổn định. Quan niệm phổ biến trong ngành sản xuất ô tô vào thời điểm đó cho rằng tỉ lệ nhân viên nghỉ việc cao là điều không thể tránh khỏi. Ford đã chứng minh được rằng quan niệm đó hoàn toàn sai.

Tuy nhiên chỉ vài năm sau, con người tài ba với một tầm nhìn rộng này đã quá cứng nhắc đến mức ông gần như hủy hoại cả công ty.

Ông đưa ra lời tuyên bố về xe hơi Model T như sau: “Nó có thể có bất kỳ màu sắc nào cũng được, miễn là... màu đen”. Suốt một thời gian dài, điều đó không có ảnh hưởng gì xấu. Nhưng sau đó, mọi người bắt đầu chán

những chiếc xe hơi giá rẻ màu đen. Tuy nhiên, ngay cả khi cả nước Mỹ ào ào tiến vào những năm 1920 với những chiếc xe hơi lớn hơn, nhanh hơn, xinh xắn hơn và được sơn màu sáng hơn, Henry Ford vẫn tiếp tục khẳng định cho rằng Model T, không thay đổi từ năm 1908, vẫn là loại xe được người Mỹ muốn và yêu thích nhất. Và ông sẽ không thay đổi suy nghĩ của mình.

Và điều không thể tránh được đã xảy ra, các công ty mới nổi như Chevrolet và Dodge bắt đầu chiếm dần thị phần của Ford và thách thức vị trí dẫn đầu của công ty này. Cuối cùng, những suy nghĩ có lý đã chiến thắng và Ford thừa nhận rằng công ty cần phải sản xuất ra những phương tiện tốt hơn. Sau khi đóng cửa nhà máy chính trong sáu tháng, ông đã thành công khi tung ra thị trường sản phẩm Model A năm 1928. Nhưng sự cứng nhắc của Henry Ford đã đưa công ty đến bờ vực thảm họa và làm công ty mất đi một số lợi thế cạnh tranh mà không bao giờ có thể lấy lại được.

Xét thời gian gần hơn, suốt những năm 1980 và 1990, cả GM và Ford tiếp tục phụ thuộc vào sản phẩm xe hơi thể thao ứng dụng cỡ lớn, tốn năng lượng của họ. Trong khi đó Toyota, kẻ chi phối thị trường mới nổi, lại bắt đầu phát triển dòng xe lai (chạy bằng xăng vừa bằng điện) rất thành công và có lợi nhuận cao của họ. Jim Press, cựu chủ tịch Toyota Bắc Mỹ nói: “Cả hai chúng tôi đều có bã trà giống nhau, những nghiên cứu giống nhau – liệu nhiên liệu sẽ nhiều hơn hay cạn kiệt đi? Liệu không khí sẽ trong sạch hơn hay ô nhiễm hơn? Liệu bạn có đi tiên phong làm một việc gì đó hay thực hiện một cải tiến nào đó để theo kịp sự phát triển của xã hội? Hay bạn tiếp tục kìm giữ nó tại chỗ và không để nó tiến lên, để cuối cùng có một kết cục bi thảm?” ^[1]

Tất nhiên câu chuyện về thất bại của mỗi công ty, mỗi ngành là khác nhau. Một số trường hợp dễ thấy hơn những trường hợp khác. Một ví dụ về trường hợp dễ thấy là khi bạn nhìn lại ngành sản xuất nước đá đầu thế kỷ 20, cho dù họ có chống đỡ như thế nào thì họ cũng phải tìm ra một việc gì khác để làm vì họ sẽ bị thay thế bởi những chiếc tủ lạnh chạy bằng điện. Trường hợp không rõ ràng lắm là trong số hơn ba ngàn công ty sản xuất xe

đạp, đa số đã biến mất nhưng một số công ty vẫn sống sót nhờ việc chuyển sang ngành sản xuất xe hơi; và thậm chí, như trường hợp của công ty Wright Brothers, chuyển đổi sang ngành sản xuất khung máy bay. Rõ ràng là có một số công ty linh hoạt hơn những công ty khác.

Tuy nhiên, đến trường hợp sau đây, không còn lý do gì để chúng ta nghi ngờ rằng sự không linh hoạt là nguyên nhân dẫn đến cái chết của một công ty vốn đã từng là người tiên phong trong ngành của nó. Montgomery Ward đã phát minh ra cách bán hàng theo catalog. Công ty này đã chết vì sự không linh hoạt của chỉ một người.

Montgomery Ward tàn tạ chỉ bởi Sewell Avery, một luật sư đầy cứng nhắc và sắt đá. Avery đã cứu công ty qua khỏi cuộc Đại suy thoái bằng một vài sự cắt giảm trong khi những công ty khác thì vẫn tiếp tục mở rộng. Rắc rối là ở chỗ Avery vẫn tiếp tục giữ tinh thần của thời Đại suy thoái trong suốt quãng đời còn lại của mình. Người ta gọi ông là “Sewell u ám”. Lịch của ông ta bị đặt cố định ở năm 1929. Sự sụp đổ dường như đã đến rất gần.

Sau Thế chiến II, khi nhiều gia đình được hình thành trong các khu vực mới phát triển như khu Levittown, Avery không chỉ không nhận ra sự hưng thịnh đó, mà còn cố tình không nhìn thấy nó. Vào giữa những năm 1950, tiền tiêu vặt hàng tuần của trẻ vị thành niên bắt đầu vượt cả tổng thu nhập khả dụng của các gia đình Mỹ hồi năm 1940. Nước Mỹ đã trở nên ngày càng giàu hơn. Nhưng Avery đã quá cứng nhắc đến mức không nhận thức được sự bùng nổ về kinh tế hậu Thế chiến đang diễn ra xung quanh. Ông đã không đầu tư thêm hay mở rộng kinh doanh. Và kết quả là trong 10 năm sau chiến tranh, khi mà đối thủ cạnh tranh của Ward là Sears tăng doanh số bán hàng lên gấp đôi, doanh số của Ward lại giảm 10%.

Montgomery Ward không còn tồn tại nữa. Trong khi đó, quý ngài Avery cứng nhắc đã mồm yên mả đẹp và chắc vẫn khẳng khẳng cho rằng cuộc suy thoái thảm khốc đang lẩn khuất đâu đây. Ông vẫn tin tưởng vào những điều ông tin đã và không hề bị thuyết phục bởi bất cứ điều gì khác. Thực tế là ông ta nổi tiếng hung dữ vì đã sa thải những ai cố gắng vén bức màn sự thật lên cho ông.

Một ví dụ khác cho thấy sự cứng nhắc hoàn toàn ngớ ngẩn là trường hợp của Republic Steel. Vào những năm 1960, một trong số những thị trường lớn nhất của

Republic Steel là đóng hộp bắt đầu chuyển sang những chiếc hộp bằng nhôm có trọng lượng nhẹ và chi phí vận chuyển thấp. Republic là một công ty rất giàu có và thành công. Việc họ tham gia vào ngành sản xuất nhôm là hợp lý, và họ có thể làm việc đó một cách dễ dàng bằng cách tận dụng lợi thế có nguồn dự trữ tiền mặt lớn để mua một công ty sản xuất nhôm đang hoạt động nào đó. Nhưng thay vì vậy, những người lãnh đạo công ty Republic lại quá cứng nhắc và tuyên bố rằng họ không bao giờ từ bỏ những cái hộp bằng thép. Họ thậm chí còn gọi nhôm là “thứ kim loại yếu ớt”, và chiến đấu chống sự xâm nhập của nó vào thị trường sản xuất bao bì bằng mọi thứ mà họ có. Và cuối cùng, họ mất hết tất cả. Republic Steel biến mất.

Hoặc để thấy được một sự ngoan cố hoàn toàn không thể cải tạo được, chúng ta hãy xem xét quan điểm của Hollywood đối với TV vào những ngày đầu khi mà tôi còn đang lúng túng trong buổi trò chuyện đầu tiên trên kênh WOW-TV ở Omaha. Hollywood giàu có và to lớn đã chào đón ngành giải trí non trẻ này như thế nào? Họ hoàn toàn coi thường nó. Họ lưu truyền câu nói đùa: “Ngành tạp kỹ đã chết và TV là cái hộp nhỏ xíu mà họ chôn nó.”

Những xưởng phim lớn không thêm phản ứng gì với cái ngành giải trí ngớ ngẩn này. Họ cứ để mặc cho những vở kịch và những diễn viên hài như Milton Berle muốn làm gì thì làm. Với họ, phim tâm lý và màn ảnh rộng là tương lai, và mãi mãi là như thế. Xu thế chung của Hollywood là cười nhạo TV và những người làm các chương trình TV như là “một mảnh đất”. Thậm chí họ còn tẩy chay phương tiện truyền thông này với hi vọng là chúng sẽ biến mất. Rõ ràng, trừ người Mỹ ra thì chẳng ai thích TV cả.

Tất nhiên, cuối cùng, chính các xưởng phim cũng phải chấp nhận nó, nhưng sự cứng nhắc ban đầu của họ đã tạo ra sự mâu thuẫn không cần thiết giữa “những người trong ngành phim” và “những người trong ngành TV”, đôi khi ngay cả trong cùng một công ty – đó là chưa kể đến vô số những cơ

hội bị bỏ lỡ khác. Thay vì trở thành lực lượng dẫn đầu trong việc phát triển ngành giải trí truyền hình, hầu hết các xưởng phim tệ nhất là trở thành kẻ phá rối tai hại hoặc tốt nhất cũng chỉ trở thành những kẻ ngoài cuộc.

Còn sau đây là một ví dụ về sự cứng nhắc vô lý nhất trong ngành hàng không.

Vào những năm 1930 và 1940, không có sự kỳ diệu về kỹ thuật nào lại là biểu tượng hùng hồn cho kỷ nguyên vận tải hiện đại hơn là những chiếc máy bay dân dụng sáng loáng đưa những nhân vật quan trọng lướt nhanh từ đảo này sang đảo khác chỉ trong vòng một giờ. Không chỉ đơn thuần là một phương tiện đi lại đầy thích thú và mới mẻ, mà rất nhanh sau đó, nó trở thành một dịch vụ được bán rộng rãi. Pan Am's Juan Trippe đưa ra loại vé "hạng du lịch". Dịch vụ hàng không khi đó không chỉ phục vụ cho những ngôi sao điện ảnh nổi tiếng hay những ông trùm chứng khoán ở Wall Street nữa. Kỷ nguyên của việc đi lại bằng máy bay đang diễn ra.

Nhưng sau một khởi đầu đầy mạnh mẽ, suốt mấy năm sau đó, ngành hàng không suy yếu dần. Máy bay trở nên to hơn và bay nhanh hơn nhưng tốc độ cải tiến hết sức chậm chạp. Được bảo hộ khỏi sự thăng trầm của thị trường tự do suốt nhiều thập kỷ bằng những quy định chặt chẽ của Chính phủ, họ quên mất cách kinh doanh. Họ trở nên cứng nhắc trong cách kinh doanh ngay cả khi họ phải đương đầu với những khoản lỗ khổng lồ. Họ vẫn tiếp tục làm mọi việc giống như cũ, đạt được những kết quả tệ hại như cũ, trượt dài đến bờ vực phá sản, đưa ra những lời hứa hẹn như cũ rằng sẽ quản lý tốt hơn và cải tiến hiệu quả kinh doanh. Sự thực thì nhiều công ty trong ngành đã cho rằng toàn bộ tình hình là do lỗi của việc các công ty hàng không vẫn phải hoạt động cho dù có phá sản. Đó thực sự là một ngành kinh doanh phức tạp bởi sự lẫn lộn giữa lợi ích cá nhân và lợi ích cộng đồng. Tuy nhiên, theo quan điểm của tôi, chiến lược duy nhất mà các nhà quản lý ở các hãng hàng không theo đuổi là tiếp tục thực hiện việc cắt giảm lương của công nhân. (Theo kinh nghiệm của tôi, khi người ta thiếu những thay đổi chiến lược khác, hiển nhiên cắt giảm chi phí không phải là một cách để giúp bạn tìm kiếm lợi nhuận).

Và rồi một doanh nhân tài ba và rất tiến bộ có tên Herb Kelleher xuất hiện. Ông thành lập một hãng hàng không mới, giống với những hãng đã được thành lập chỉ ở một điểm duy nhất – họ chuyên chở hành khách trên các máy bay. Ông thay đổi hầu như tất cả mọi thứ khác. Đầu tiên, toàn bộ đội máy bay của công ty chỉ gồm duy nhất một loại, máy bay 737, điều đó khiến cho dịch vụ trên máy bay trở nên đơn giản hơn và được tổ chức hợp lý hơn. Ông thay đổi cách sắp xếp đường đi và ghế trên máy bay. Ông thay đổi mức giá và thậm chí phục vụ nhiều loại khách hàng khác nhau. Kết quả là thế nào? Hãng hàng không Southwest đã kiếm lời được trên một ngành kinh doanh mà nhiều nhà đầu tư đã gọi là “vô vọng”. (Khi tôi viết điều này thì chúng ta vẫn còn chờ xem liệu Southwest có còn tiếp tục làm ăn có lời trong điều kiện giá xăng dầu đang tăng cao hơn bao giờ hết như bây giờ và kết quả của các biện pháp cắt giảm chi phí).

Để thất bại, hãy cứng nhắc và đừng linh hoạt. Tuy nhiên, tôi cũng muốn làm rõ một điều: linh hoạt, tự nó không phải là một đức tính tốt. Nó không phải là một vật che chở để những người nhát gan có thể núp vào và không bao giờ đưa ra một quyết định khó khăn cả. Sự linh hoạt và khả năng thích ứng là những đặc tính cần thiết của những người lãnh đạo vượt lên trên những kỹ năng làm việc, quản lý hoặc năng lực kỹ thuật thông thường. Tôi tin rằng sự linh hoạt là một quá trình suy nghĩ một cách sâu sắc và liên tục để kiểm tra tình hình; và khi có chuyện xảy ra, nhanh chóng thích ứng với sự thay đổi. Về bản chất, nó là mẫu chốt cho toàn bộ thuyết chọn lọc tự nhiên của Darwin (loài tồn tại được là loài phù hợp nhất). Linh hoạt. Và thích ứng.

***“Một người không bao giờ thay đổi quan điểm giống như một dòng nước lặng,
và điều đó làm cho tư duy trở nên còm cõi.”***

- William Blake -

TÔI CŨNG THỪA NHẬN rằng có một vài doanh nghiệp có thể tồn tại không thay đổi qua nhiều thế hệ. Tôi vẫn nhớ mình đã từng nói chuyện với Bing Crosby ^[2]-khi anh ấy vẫn còn làm việc với chúng tôi. Đương nhiên anh ấy là một người được yêu thích rộng rãi và hết sức thành công trong ngành giải trí ở thời đó. Anh ấy cũng sở hữu cổ phiếu của công ty Minute Maid. Những năm cuối thập niên 60, sau khi Coca-Cola mua lại Minute Maid, chúng tôi đã thuyết phục Bing làm một vài chương trình quảng cáo. Bing là một người rất yêu thích chơi golf, và vì Robert Woodruff có một thời gian dài hợp tác với câu lạc bộ Golf Augusta National, Bing hỏi chúng tôi liệu anh ta có thể trở thành một thành viên của câu lạc bộ không.

Người đứng đầu câu lạc bộ trả lời Woodruff: “Chúng ta không bao giờ nhận những người trong ngành giải trí!”.

Nhưng việc kinh doanh không thể chấp nhận được việc chống lại thay đổi, và trên thực tế, ngay cả những nhà lãnh đạo kinh doanh cứng đầu nhất cũng không bao giờ thực sự tự thừa nhận rằng họ kém linh hoạt. Thường thì họ thừa nhận ngoài miệng triết lý về sự thay đổi, giải thích bằng những lời nhảm chán rằng họ thích và chào đón sự thay đổi. Nhưng trên thực tế người ta rất dễ đi theo lối mòn êm ái của cái gọi là “nguyên trạng”. Hãy nghĩ về cuộc sống của bạn. Chuyển tới sống ở một thị trấn mới thực sự là một biến động lớn.

Nhưng có một *nguyên nhân* lớn hơn và cũng đồng thời là một *triệu chứng* của sự không linh hoạt trong kinh doanh được thể hiện trong điều răn tiếp theo của tôi.

^[1]-Trích dẫn từ bài diễn văn “Giết người, chết đói và thảm họa,” của Richard Demillo, hiệu trưởng trường trung học máy tính Georgia Tech, 28 tháng 2, 2007.

^[2]Harry Lillis “Bing” Crosby là một diễn viên kiêm ca sĩ nổi tiếng người Mỹ.

Điều răn 3

Hãy tự cô lập

ĐIỀU RĂN NÀY RẤT CẤP BÁCH và cũng rất dễ làm. Bạn chỉ cần thực hiện một vài việc để tạo ra một lớp vỏ cho mình. Hãy bắt đầu từ những thứ xung quanh. Hãy tự xây lên lớp vỏ của riêng bạn. Rõ ràng không thể tạo ra một pháo đài hoàn toàn biệt lập, do đó, để tránh khỏi bị quấy rầy bởi những kẻ tầm thường, hãy tìm cho mình một văn phòng thật lớn, nằm tách biệt ở một góc khuất của một tầng dành riêng cho các nhà quản lý và... đóng cửa lại!

Tôi đã từng được nghe kể về một CEO đã tự xây cho mình một văn phòng giống như ngôi đền Taj Mahal ^[1] ngay tại trụ sở chính của công ty. Các nhà lãnh đạo khác cùng làm việc trong cùng tầng nhà, nhưng một nửa của tầng nhà được dành riêng cho ông ta; và ông ta thật sự “cố thủ” trong đó. Khu văn phòng của ông được bảo vệ bởi những cửa kính dày, mở về hướng một phòng đợi được canh giữ bởi những nhân viên lễ tân ngồi sau những cái bục cao, sau lưng họ là một loạt những cánh cửa gỗ khác. Phía sau những cánh cửa gỗ đó mới là phòng làm việc của ông, một không gian hết sức đẹp và huyền bí, được trang trí bằng những tác phẩm nghệ thuật đầy ấn tượng của Brazil, trên nền nhạc New Age và mùi hương tỏa ra từ những ngọn nến thơm. Một màn hình TV to bằng bức tường làm hoàn thiện khung cảnh. Hãy tưởng tượng xem sự tôn thờ bản thân của vị CEO này sẽ khiến cho những nhân viên quản lý cấp trung căng thẳng đến mức độ nào mỗi khi họ phải đến trụ sở chính và thảo luận với ông về những tin xấu! Chỉ nhìn qua và anh ta sẽ không còn dũng khí để có thể nói lên dù chỉ một từ.

Sau khi đã được bảo vệ, đừng bao giờ rời khỏi cái vỏ của bạn trừ khi bạn đến thăm những người cũng có những cái vỏ như thế. Vì Chúa, đừng bao giờ trả lời điện thoại. Đừng bao giờ. Thậm chí đừng bao giờ đi tìm xem cái máy photocopy nằm ở đâu. Và trên hết, đừng đi lòng vòng trong công ty và

nói chuyện với mọi người. Còn tôi thì khác, tôi thường hay đi lang thang qua các tầng và ghé thăm mọi người, tự giới thiệu mình, hỏi thăm tình hình công việc, hỏi thăm xem họ đang làm gì, và hỏi xem liệu chúng tôi có thể làm gì để công việc được tốt hơn không.

Tất nhiên, nếu bạn muốn bị cô lập thì đừng làm thế. Chỉ lãng phí thời gian mà thôi! Người ta lúc nào cũng chỉ trút thêm gánh nặng cho bạn bằng những thông tin về công việc hằng ngày mà nếu không biết sẽ tốt hơn cho bạn. Ví dụ như tên của họ. Đừng bỏ công nhớ tên của nhân viên làm gì. Có thể họ sẽ nghỉ việc, và như vậy tất cả những cố gắng để nhớ tên họ sẽ trở nên vô ích. (Tôi đã từng đọc cuốn sách viết về phu nhân lập dị của một gia đình thượng lưu ở Anh không bao giờ thèm biết tên người làm. Qua vài lần thay đổi quản gia, bà ta chỉ cần gọi những người quản gia mới là “Quản gia”, hầu phòng là “Hầu phòng”, người làm vườn là “Người làm vườn”. Bà ta đã thực sự trở thành một CEO cô lập một cách hoàn hảo.)

Thật không may cho những ai muốn biệt lập, bởi lịch sử của những công ty thành công nhất đều ngược lại với xu hướng này. Trên thực tế, nét tiêu biểu của những nhà sáng lập công ty huyền thoại là họ đều có một khả năng kỳ lạ trong việc hiểu biết và quan hệ với nhân viên ở mọi vị trí. Dwayne Wallace, người thành lập công ty máy bay Cessna trong những năm 1960 - 1970, nổi tiếng về khả năng đi khắp dây chuyền sản xuất ở nhà máy Wichita và không chỉ biết tên từng người trong số ba ngàn nhân viên của mình, mà còn biết thêm điều gì đó về gia đình họ. Với quy mô hoạt động mang tính toàn cầu như bây giờ, rõ ràng là không thể thực hiện những cái nắm tay, những cái vỗ về như vậy, nhưng chúng rất cần thiết và rất dễ thực hiện với đội ngũ nhân viên đông đảo trong phạm vi hội sở chính của công ty. Nhưng nếu bạn muốn biệt lập, hãy quên điều đó đi.

Nếu bạn muốn biệt lập hơn nữa, hãy thuê một người phục vụ bữa ăn riêng và thực hiện đúng chế độ ăn theo chủ nghĩa biệt lập nghiêm khắc do tôi đưa ra sau đây.

Thường xuyên ăn trưa cùng với một vài thành viên thuộc đội ngũ nhân viên trực tiếp của mình ở phòng ăn dành cho các nhà quản lý. Có một vị

CEO ngạo mạn đã từng thực hiện chế độ ăn theo chủ nghĩa biệt lập của tôi một cách rất cẩn thận. Hàng ngày, ông ăn trưa trên tầng cao nhất của tòa nhà, nơi chỉ dành riêng cho các nhà quản trị cấp cao. Sự bất bình bùng phát ở các tầng dưới và giữa các cổ đông không được phép làm ảnh hưởng đến bữa ăn của ông ta. Thật đáng tự hào, nhà lãnh đạo này đã thành công trong việc tăng doanh thu, tuy nhiên phong cách lãnh đạo của ông ta trong dài hạn có hại nhiều hơn là có lợi, xa cách với nhân viên, khách hàng và cổ đông. Thậm chí kể cả những nhà quản lý cấp cao vẫn thường ăn trưa với ông cũng chỉ là những người duy nhất thực sự tin vào những điều ông làm; và đương nhiên, chỉ một vài người hài lòng như vậy, xét cho cùng, cũng không làm cho mọi việc trôi chảy được.

Một phong cách độc đoán cũng sẽ phản tác dụng. Mối quan hệ giữa lãnh đạo và nhân viên là cực kỳ quan trọng. Tự cô lập sẽ khiến họ trở thành những kẻ xa cách, làm nảy sinh những lời đồn đại và cuối cùng là gây nổi loạn, phản ứng từ phía nhân viên. Nhưng nếu bạn muốn thất bại, đây là một chiến lược phù hợp.

Để cách ly tốt hơn – hãy lập nên một tập thể những nhà tư vấn và những nhân viên được trả lương chỉ để nghĩ rằng bạn là người tuyệt vời! Đó là công việc duy nhất mà họ làm trong công ty!

Để tìm hiểu sự thật của một vấn đề nào đó là một việc hết sức khó khăn bởi vì bạn phải làm việc qua nhiều tầng lớp các nhà quản lý, mà mỗi người trong số họ đều có xu hướng sẽ đưa ra cho bạn một sự thật dưới góc nhìn của riêng họ. Do đó, hãy tuyệt đối né tránh việc này. Đừng đi thăm dò thị trường. Thậm chí đừng xuống trụ sở. Hãy lấy thông tin từ những nhân viên mà bạn tin cậy, tốt hơn hết là bằng các bảng tóm tắt. Công việc của họ là nói cho bạn biết điều bạn cần phải biết và loại bỏ những điều bạn không cần mất công để ý. Và ngay cả khi bạn nhìn vào gương và tự nhận thấy rằng mình hoàn toàn không tuyệt vời như vậy, hoặc nếu bạn đời của bạn có thói quen khó chịu là thường xuyên nhắc nhở bạn rằng bạn là người trần mắt thịt, liệu bạn có muốn nghe điều đó được nói ra từ đồng nghiệp không? Tất nhiên là không. Hãy tránh xa họ ra.

Các thành viên Hội đồng quản trị bị uy hiếp cũng sẽ làm gia tăng sự cách ly của bạn và cả mức lương, thưởng của bạn nữa. Quy định về những thành viên Hội đồng quản trị độc lập (independent director hay non-executive director - NED) ngày càng trở nên khắt khe; nhưng dù có quy định thế nào đi nữa, cũng không quá khó để nhắc nhở họ tại sao họ phải biết ơn bạn. Với những thành viên Hội đồng quản trị bị uy hiếp và sự cách ly chắc chắn với những cổ đông, bạn thực sự sẽ không gặp rắc rối gì với vấn đề lương, thưởng của mình. Tuy nhiên, hãy cẩn thận. Cổ đông và các cơ quan Chính phủ hiện đang quản lý chặt chẽ hơn về sự tương xứng giữa kết quả hoạt động và thu nhập của các nhà quản lý cấp cao. Trời ạ! Đó quả là một sai lầm khủng khiếp! Ngay cả khi bạn thất bại một cách thảm hại, bạn cũng không đáng bị trừng phạt vì những lỗi lầm đó. Trên thực tế, ưu tiên trước hết trong kinh doanh là mỗi khi bạn làm một việc gì, hãy đảm bảo rằng bạn được đền bù một cách đặc biệt cho dù việc kinh doanh có như thế nào đi nữa. Hãy loại bỏ tất cả mọi lời chỉ trích.

“Hiếm có người nào muốn nghe những điều mà họ không muốn nghe.”

- Dick Cavett -

“Đừng nghĩ đến những người tán dương những điều bạn nói và những việc bạn làm.

Hãy nghĩ đến những người chỉ trích những sai lầm của bạn một cách chân thành”

- Socrates -

HÃY TREO TẮM BIỂN: Đừng chọc tức Sếp. Đừng nói với tôi những tin xấu.

Adolf Hitler làm việc này khá tốt. Martin Bormann, thư ký của ông ta nhanh chóng học được cách nói với lãnh tụ của mình chỉ toàn những tin

vui. Thật ra thì trong bất kỳ một tổ chức nào bạn cũng có thể thường xuyên tìm ra những tin tốt và tìm ra ai đó sẵn lòng đem tin tốt đó đến cho bạn nếu điều đó có thể giúp họ được ngồi ăn trưa cùng với bạn. Tuy nhiên, cá nhân tôi lại nhận thấy rằng suy nghĩ lo lắng là việc nên làm; các tin xấu cần phải được thông báo cho đội ngũ lãnh đạo cấp cao một cách thật nhanh chóng để bạn có thể có những hành động kịp thời ngăn chặn thảm họa xảy ra.

Charles Kettering, một thiên tài vĩ đại về cơ khí đã từng chèo lái General Motors trong những năm huy hoàng đã nói: “Đừng nói với tôi bất kỳ một điều gì trừ rắc rối. Những tin tốt sẽ làm tôi yếu đi”. Tôi không cho rằng mình đã đạt đến mức đó, nhưng sự thật hiển nhiên là tất cả mọi sự tiến bộ của một tổ chức phải bắt nguồn từ những cố gắng giải quyết những rắc rối phát sinh. Tất nhiên điều đó cũng có nghĩa là bạn cần phải biết về rắc rối trước khi có thể giải quyết rốt ráo được nó.

Bạn phải làm điều đó.

Khi tôi đi thăm từng khu vực của Coca-Cola, các giám đốc khu vực thường đón tôi ở sân bay và đưa tôi đến ba khách hàng trong khu vực mà Coke bán hàng thành công nhất. Nhưng tôi lại muốn đến các cửa hàng không có tên trong ba khách hàng đó và đôi khi, tôi xuống xe và ghé thăm một điểm bán hàng bất kỳ. Tôi cũng muốn ngồi và đối thoại trực tiếp với nhân viên. Tôi nói với họ: “... Đó là những điều tôi nghĩ. Còn suy nghĩ của anh thì sao?”. Tôi thấy rằng tôi thường nhận được câu trả lời tương đối thẳng thắn bởi vì tôi thường nghe những mối quan tâm giống nhau từ nhiều người.

Có một bài học là trong suốt Chiến tranh thế giới II, Winston Churchill đã lập nên một phòng ban để thực hiện một nhiệm vụ duy nhất là thông báo cho ông những tin xấu. Ông muốn được biết những sự thật, cho dù nó có tồi tệ đến đâu đi nữa. Hitler thì ngược lại, đến tận cuối cuộc chiến, hắn vẫn còn nghĩ là hắn đang thắng. Nếu bạn muốn làm một nhà lãnh đạo thành công, bạn phải tìm cách phá vỡ tâm lý cách ly và thủ thế quá mức mà nhiều nhà lãnh đạo ưa chuộng.

“Bàn làm việc là nơi nguy hiểm nhất để nhìn ngắm thế giới”

- John le Carré -

TẠO NÊN MỘT MÔI TRƯỜNG ĐẦY SỰ SỢ HÃI. Điều này rất dễ thực hiện. Nó gắn liền với những người có quyền tuyển dụng và sa thải, và có thể xảy ra mà bạn thậm chí không hề hay biết. Tôi nhớ công việc quản lý đầu tiên của tôi là lãnh đạo một đội ngũ nhân viên bán hàng cho Butternut Coffee. Định kỳ, họ phải đến và báo cáo cho tôi đồng thời thảo luận về tình hình kinh doanh trong địa bàn của họ. Có một nhân viên bán hàng làm việc rất tốt. Anh ta là một trong những nhân viên tốt nhất, tuy nhiên anh ta chưa bao giờ đến Omaha để gặp tôi. Anh ta luôn luôn có lý do nào đó: bị ốm, một tình huống khẩn cấp xảy ra với khách hàng, xe hơi của anh ta bị hỏng...

Vô tình tôi biết được rằng cho dù anh ta làm việc rất tốt, anh ta lại rất sợ tôi. Anh ta sợ cả việc phải đến trụ sở chính và lên phòng tôi. Tôi làm thay đổi điều này bằng cách đến tận chỗ làm việc của anh ta, đón và đưa anh ta đến văn phòng của tôi ở Omaha. Anh ta cần phải biết rằng chẳng có gì phải sợ, cả tôi lẫn trụ sở công ty. Và người này đã trở thành một người có sự nghiệp cực kỳ thành công.

Có sự khác biệt rất lớn giữa một môi trường làm việc có sức ép về sáng tạo trong tổ chức và một môi trường đầy sự sợ hãi. Tạo ra một môi trường làm việc tốt là một việc hết sức khó khăn. Nó đòi hỏi sự nhạy cảm về tâm lý và tinh thần, nhưng nó rất cần thiết. Hoàn toàn không có gì là ngẫu nhiên khi rất nhiều công ty thường xuyên được liệt kê trong danh sách của tạp chí Fortunes về 100 công ty tốt nhất để làm việc ở Mỹ, đồng thời cũng là những công ty thường xuyên được liệt kê vào danh sách những công ty mang lại lợi ích cao nhất cho cổ đông.

Mặt khác, việc tạo nên một môi trường đầy sự sợ hãi đòi hỏi rất ít công sức nên theo tôi, nó có vẻ khá hấp dẫn. Để làm điều đó, bạn không cần phải tìm hiểu bất cứ điều gì. Bạn chỉ cần la hét và nổi cơn tam bành lên thôi. Hãy mắng mỏ, chỉ trích những người mắc sai lầm trước mặt những người khác.

Hãy làm họ xấu hổ. Hãy thô lỗ với họ. Hãy cư xử y như một đứa bé hai tuổi. Điều đáng buồn là có rất nhiều nhà quản lý đã làm như vậy. Họ tự hào về những đòi hỏi thái quá mà họ đưa ra cho nhân viên cấp dưới – họ tự hào vì họ đã đối xử với nhân viên một cách tồi tệ. Theo quan điểm của tôi, không ai trong số họ đủ “sáng tạo” để biện minh cho những hành động đó, cho dù họ có là tổng biên tập của một tạp chí thời trang hay giám đốc của một công ty sản xuất phim, hoặc thậm chí là một nghệ sĩ đang nổi tiếng nhất trong ngành nghệ thuật. Cư xử kém vẫn là cư xử kém và không thể bào chữa được. Tất cả chúng ta đều nhớ rất rõ những thời điểm mà chúng ta mất bình tĩnh, những thời điểm chúng ta cư xử bất công, nhưng trong những trường hợp đó, chúng ta tự tha thứ cho mình. Tôi không thể phủ nhận rằng đôi khi, bạn cũng có những thành công trong ngắn hạn và thậm chí là được tuyên dương công khai.

Vào đầu những năm 1990, các phương tiện thông tin đại chúng không ngớt lời ca ngợi người hùng mới nổi Al Dunlap, còn được gọi là “Al *cửa máy*”, người tự xưng là “Người hùng của giới doanh nhân”. Ông ta sa thải rất nhiều nhân viên và cắt giảm chi phí xuống mức tối đa có thể. Tuần báo Business Week đã viết rằng Al tự phong mình là CEO giỏi nhất nước Mỹ. Dường như có khá nhiều nhà báo viết về kinh doanh đã bị tác động bởi sự tâng bốc đó. Đó là những điều đã xảy ra ngay trước khi ông ta điều hành một công ty đang làm ăn tốt có tên là Sunbeam rơi xuống tận đáy năm 1998.

Để hoàn toàn cách ly, bạn hãy đặt bản thân mình lên trên hết. Khi có một việc gì đó đáng được khen thưởng, hãy dành tất cả những vinh dự đó về cho mình. Khi có một lỗi lầm nào đó đáng bị chê trách, đừng nhận lỗi nào về phía mình cả. Nếu sự chú ý của công chúng hướng về phía công ty bạn một cách thân thiện, hãy đứng lên phía trước và để mặc nhân viên, đồng sự và bất kỳ ai đã từng giúp bạn để, đạt được những thành công mà bạn đang có. Sau khi bạn đã được khen thưởng cho những thành quả trong công ty của mình, mặc dù ít có khả năng xảy ra, nhưng cũng có thể có khi bạn cảm thấy tội lỗi. Khi đó, hãy làm dịu những cảm giác đó bằng cách gửi tặng

những nhân viên chăm chỉ nhất của mình một cây thông hoặc một con gà tây nhân dịp Giáng sinh. Một cái chặn giấy nho nhỏ bằng pha lê có khắc tên nhân viên cùng chữ “Cảm ơn” và chữ ký của bạn cũng có thể làm nhân viên của bạn cảm động.

Tranh giành thành quả và sự nổi tiếng không hẳn là một sự bảo đảm tuyệt đối cho thất bại, nhưng nó sẽ góp phần vào sự cách ly cao độ, khiến cho việc thành công trở nên khó khăn.

Trong số những người thành công nhất mà tôi biết rõ hoặc từng làm việc cùng, tôi thường thấy ở họ đức tính khiêm tốn – luôn né tránh trở thành tâm điểm của sự chú ý. Nếu bạn đọc những lá thư gửi cổ đông trong báo cáo thường niên của Warren Buffett, chỉ sau một vài đoạn văn là bạn sẽ thấy ông không tiếc lời tung hô hay khen ngợi một ai đó. Tương tự như thế, Herbert A. Allen ở công ty Allen & Company luôn háo hức muốn làm cho tất cả những người khác trong công ty trở thành tâm điểm chú ý trước những sự kiện tốt đẹp. Chỉ khi mọi chuyện trở nên xấu hoặc không được tốt đẹp như nó phải có, thì cả hai người này sẽ đứng ra chịu tất cả mọi trách nhiệm.

Trong tất cả mọi bước đi trong cuộc đời bạn, hãy hướng đến những người cùng chí hướng với bạn, tốt hơn hết là những CEO khác. Tại các buổi họp báo hay các buổi gặp gỡ – trong các câu lạc bộ và các bữa tiệc bạn tham dự - hãy tìm những người cùng suy nghĩ giống bạn, những kẻ giàu có “cùng một giuộc” với bạn. Hãy hỏi những người đó về ý tưởng và quan niệm, quan điểm chính trị, và đặc biệt là thu nhập. Từ kinh nghiệm bản thân, tôi nhận thấy rằng tôi luôn luôn phải cực kỳ cố gắng để mở rộng mối quan hệ. Việc đó không dễ dàng chút nào.

Nếu bạn có một vài danh hiệu cao quý, những kẻ có khả năng bất đồng với bạn sẽ trở nên yếu đi một cách nhanh chóng. Đó là lý do tại sao tôi thích câu chuyện về John Wooden, một huấn luyện viên bóng rổ huyền thoại của đội UCLA. Ông là người có sức thuyết phục tuyệt đối và ông là người chiến thắng. Nhưng tới mùa bóng thứ 16 của ông, mặc dù hằng năm

đội bóng của ông vẫn tham gia giải NCAA, ông vẫn chưa bao giờ giành được chức vô địch. Năm 1963, Jerry Norman, trợ lý khá bảo thủ của Wooden, bắt đầu nghi ngờ hầu như mọi việc mà Wooden đang làm. Như vậy sẽ bị coi là dị giáo – tương tự như kích động nổi loạn; tuy nhiên bằng cách nào đó, Norman cũng đã thuyết phục được Wooden áp dụng hầu hết các chiến thuật mới vào các trận đấu. Kết quả cuối cùng là đội UCLA đã vô địch giải NCAA năm 1964 và tiếp tục vô địch 9 trong số 11 giải tiếp theo. Và sau đó, Wooden tuyên bố: “Cho dù bạn có làm việc gì trong đời, hãy tìm kiếm những người sẽ tranh luận với bạn”.

Đó là một trong số những lý do khiến tôi hết sức tin tưởng vào nhóm quản trị. Khi một nhóm các nhà lãnh đạo bổ sung và đối trọng với nhau (như trong trường hợp của Warren Buffet và Charlie Munger ở Berkshire Hathaway, Tom Murphy và Dan Burke ở CapCities, hay Frank Wells và Michael Eisner ở Disney), thì một điểm yếu của người này có thể được bù đắp bởi điểm mạnh của người khác. Nhưng khi chỉ có một vị trí cho một cá nhân thống trị thì hãy cẩn thận, bởi vì người đó sẽ quyết định vận mệnh của công ty; và nếu như họ có những điểm yếu hay thiếu hụt, công ty sẽ sụp đổ.

Bạn cũng hãy cẩn thận khả năng một ánh hào quang lại bị bao quanh bởi một cái chụp đèn mờ.

Khi ở Coca-Cola, tôi đã may mắn có được một đội ngũ các nhà quản trị cực kỳ tài năng, hoàn toàn không do dự nói với tôi khi họ nghĩ rằng tôi không chỉ đang sai lầm mà là đang phạm sai lầm chết người. Tôi cũng có được một vài thư ký hết sức cứng cỏi. Họ táo tợn đến mức thỉnh thoảng họ đem trả lại tôi những lá thư tôi đã viết với một nụ cười giống như nụ cười của các thầy cô giáo hồi phổ thông của tôi vẫn cười với ngụ ý: “Em có chắc là em muốn viết như vậy không?”. Thường thì đúng là tôi không muốn viết như vậy thật. Đó cũng là một điều kỳ diệu của thư viết tay mà e-mail không có được. Bạn có thời gian để suy nghĩ lại những điều bạn viết.

Giả dụ cả thế giới này đều sống theo cách của bạn. Hubert Humphrey đã từng gợi ý rằng tất cả thành viên của Quốc hội và những cơ quan Nhà nước bắt buộc phải sử dụng phương tiện giao thông công cộng mỗi tuần một lần

để biết được thế giới đang sống như thế nào. Điều này cũng nên áp dụng cho những nhà lãnh đạo kinh doanh cấp cao. Nó giúp chúng ta nhớ lại một câu châm ngôn cổ: “Tôi có thể là một CEO trong cơ quan, nhưng khi ở nhà, tôi cũng là người đi đổ rác cho gia đình mình!”.

Những người kỳ cựu ở công ty đã từng kể cho tôi nghe về thế hệ thứ ba của một nhà gia công của Coca-Cola ở New England, vốn xuất thân từ một gia đình quý tộc. Có vẻ như suốt bao nhiêu năm, ông ta không bao giờ vào trong nhà máy cũng như nếm thử Coke. Tuy nhiên, ông ta lại thấy mình đủ trình độ để nghi ngờ sự sáng suốt của công ty trong việc quảng cáo trên radio vào chiều tối Chủ nhật. Ông ta nói: “Không ai nghe radio vào chiều tối Chủ nhật cả. Mọi người đều ra ngoài chơi polo”. Điều đó hoàn toàn là do sự cách ly! Đó là một cách để đặt suy nghĩ của bạn lên trên hết và hoàn toàn mất liên lạc với khách hàng, nhân viên và các cổ đông. Và hơn hết – bạn hoàn toàn không nhận thức được điều đó!

Nếu bạn làm theo điều răn thứ ba và cách ly bản thân một cách hiệu quả, bạn không chỉ “không biết điều bạn không biết” về công việc của mình, mà bạn còn tự tin một cách quá mức rằng mọi điều bạn biết là đúng đắn. Sự cách ly, ở mức độ cao nhất của nó, có khả năng làm nảy sinh những quyền lực tối thượng. Những người như Henry Ford và Sewell Avery và vô số những nhà quản lý khác trong một số doanh nghiệp rất thành công mà chúng tôi đã từng nói đến như Xerox hay IBM cũng đã tự nhủ mình rằng họ không chỉ đúng, mà tệ hại hơn, đôi khi họ bắt đầu tin rằng họ không thể làm điều gì sai cả. Khi một thông điệp phát ra từ một công ty rằng “Chúng ta không thể làm điều gì sai, chúng ta biết cái gì là tốt nhất!”, hãy cẩn thận bởi vì chắc chắn những nhà lãnh đạo của doanh nghiệp đó đang lún sâu vào sự quỵến rũ của điều răn tiếp theo.

^[1] Một khu lăng mộ nổi tiếng ở Agra, Ấn Độ, được hoàng đế Shah Jahan xây dựng năm 1632 để tưởng nhớ vợ mình, Mumtai Mahal.

Điều răn 4

Hãy tự mãn, cho là mình không thể phạm sai lầm

TRƯỚC HẾT, đừng bao giờ thừa nhận một rắc rối hay một lỗi lầm nào. Nếu có một điều gì đó dường như đi sai hướng, hãy giấu nó đi, hoặc tốt hơn là chờ cho đến khi xảy ra một cuộc khủng hoảng lớn, rồi đổ lỗi cho một vài ngoại lực nào đó, hoặc đổ lỗi cho một ai đó. Khách hàng thường rất phiền phức. Bạn có thể đổ lỗi cho họ về bất cứ sai sót nào.

Báo cáo thường niên luôn làm tôi thấy buồn cười, đặc biệt là phần “thư gửi các cổ đông”. Hết báo cáo này đến báo cáo khác, ngay cả khi công ty có một năm tệ hại, lá thư của chủ tịch gửi cho các cổ đông vẫn cứ liệt kê hàng loạt nguyên nhân khách quan, từ biến động tỉ giá không lường trước được cho đến những ảnh hưởng xấu từ thiên tai, cũng ngoài ý muốn và khả năng dự báo. Chắc hẳn các bạn cũng đã rất nhiều lần đọc những lời thừa nhận về sự bất lực thụ động của họ một cách vô trách nhiệm và chung chung, kiểu như “Đã có sai sót xảy ra.” Cây xanh thì bị đốn, không khí thì đầy bụi bặm, nhưng người chịu trách nhiệm về những chuyện đó thì xác nhận một cách vô tình: “Đã có sai sót xảy ra”. Tất nhiên là người đó cũng ngụ ý hoặc nói thẳng ra rằng “...nhưng không phải do tôi”.

Vì vậy, thật thú vị khi đọc những bức thư huyền thoại gửi các cổ đông của Warren Buffet ở cương vị Chủ tịch công ty Berkshire Hathaway. Trong một năm nào đó, tình hình hoạt động của công ty không được bằng năm trước đó, hoặc không như mong đợi, Warren nói ngay: “Điều đó là không tốt và đó là do lỗi của tôi”. Cho dù ông đã có những thành tích không thể kể hết trong việc phân bổ vốn đầu tư một cách hiệu quả, ông không bao giờ tuyên bố là mình không thể phạm sai lầm. Ví dụ như trong bức thư gửi các cổ đông năm 1996, Warren nói đến những rắc rối của khoản đầu tư của công ty Berkshire vào công ty hàng không USAir và bình luận: “Trong một bối cảnh khác, một người bạn của tôi đã có lần hỏi tôi: “Nếu anh giàu đến

vậy, sao anh lại không thông minh nhỉ?”. Sau khi xem xét kết quả làm việc của tôi trong vụ đầu tư vào USAir, các bạn có thể kết luận là anh ấy đúng.”

Coke cũng đã cho các bạn một ví dụ để học tập về căn bệnh tự mãn quá đáng, luôn cho rằng mình không thể phạm sai lầm.

Năm 1999, một số học sinh ở Bỉ bị ốm và họ cho rằng nguyên nhân là từ một số lon Coca-Cola mà họ đã uống trong thời gian gần đây. Công ty thực hiện một vài đánh giá về kỹ thuật ở Hội sở - cách xa đó vài ngàn dặm - và tự nhủ rằng không có yếu tố nào trong sản phẩm có thể làm trẻ em bị ốm. Và đó chính là bệnh tự mãn. Công ty tuyệt đối không thể phạm sai lầm trong những chuyện như vậy được.

Bây giờ, học sinh nghĩ rằng họ bị ốm. Cha mẹ chúng nghĩ rằng chúng bị ốm. Bác sĩ nghĩ rằng chúng bị ốm. Nhưng những nhà quản trị cấp cao của công ty thì không nghĩ thế.

Doanh số bán hàng giảm xuống và với một sự chậm trễ có hậu quả đầy đau thương, đội ngũ quản trị của công ty cuối cùng cũng buộc phải làm điều mà họ đáng ra phải làm ngay từ ngày đầu tiên của cơn khủng hoảng – thu hồi toàn bộ những sản phẩm bị lỗi khỏi các gian hàng. Dù vậy, như những nhà lãnh đạo công ty nói, sản phẩm Coke là sản phẩm không thể bị nhiễm bệnh. Sự thật là nhận thức của mọi người đã quá rõ ràng và vì không có thông tin chính xác để chống lại, nhận thức đó sẽ trở thành đúng đắn. Nhưng nỗi đau đã bị kéo dài và đài báo lại có thêm động lực để được viết ra những bài chỉ trích. Toàn bộ vụ việc này đã dẫn đến hậu quả là công ty phải thu hồi về một lượng sản phẩm lớn nhất trong lịch sử 120 năm hoạt động, và phải bỏ ra nhiều tháng tốn kém tiền bạc để phục hồi lại những tổn hại lên danh tiếng và hình ảnh của công ty. Danh tiếng và hình ảnh là những thứ vô giá. Hãy bảo vệ nó bằng chính mạng sống của bạn. Như một câu tục ngữ đã nói: “Hãy chọn một cái tên tốt thay vì một sự giàu có vĩ đại”.

Schlitz là một tên tuổi lớn trong ngành sản xuất bia ở Mỹ. Bạn có nhớ cái tên này không? Năm 1975, Schlitz đứng thứ hai trên nước Mỹ, chỉ sau bia Budweiser, và khao khát được đứng vị trí số một. Đội ngũ quản trị của

công ty Schlitz tự cho rằng họ tinh thông về marketing hơn những người theo phong cách truyền thống ở Anheuser-Bush, công ty sản xuất bia Budweiser. Họ sử dụng những nghiên cứu marketing trên phạm vi rộng hơn đối thủ cạnh tranh của họ và bắt đầu tự thấy mình rõ ràng là thông minh hơn. Họ bắt đầu nghĩ rằng cách kinh doanh của họ tuyệt đối không thể phạm sai lầm, và nếu họ đi ngược với truyền thống ngành kinh doanh bia bằng việc “đi tắt” trong việc tiết kiệm bằng cách cắt giảm chi phí thành phẩm, thì cũng đành vậy. Và trong suốt một thời gian, có vẻ như đây là một ý tưởng hay.

Và trong suốt một thời gian, mọi việc diễn ra suôn sẻ.

Nhưng Schlitz lại tiếp tục gian dối trong quá trình sản xuất bia. Để đẩy nhanh chu kỳ sản xuất, họ sử dụng các loại hóa chất có thể ảnh hưởng đến chất lượng của bia.

Một khi công ty đã đánh mất sự nhận thức của khách hàng đối với chất lượng sản phẩm của mình, ngay cả sản phẩm bình thường nhất, thì họ sẽ mất tất cả. Khi người tiêu dùng được biết rằng Schlitz đã “đi tắt” trong thành phần của bia, họ phản ứng lại một cách rất tiêu cực. Trong một ngành kinh doanh mà lòng trung thành với nhãn hiệu là cực kỳ mạnh mẽ, những người uống bia Schlitz bắt đầu từ bỏ loại bia này. Từ một doanh nghiệp sản xuất bia dẫn đầu trong nước, vào giữa những năm 1980, Schlitz đã rơi xuống đến mức mà “loại bia làm thành phố Milwaukee nổi tiếng” không những không còn nổi tiếng, mà bị biến mất hoàn toàn.

Quan điểm cho rằng “chúng tôi biết điều tốt nhất và tuyệt đối không phạm sai lầm” của đội ngũ quản trị đã khiến nhiều công ty bỏ qua thực tế và để lỡ rất nhiều cơ hội.

General Motors đã bỏ thời gian, tiền bạc và một phần danh tiếng không thể cứu vãn nổi của mình để chiến đấu và phủ nhận lập luận “Không an toàn ở bất kỳ tốc độ nào” của Ralph Nader trong một cuốn sách viết năm 1965 chỉ trích mức độ an toàn trong ngành sản xuất xe hơi, trong đó có một chương nổi tiếng viết về sản phẩm xe hơi Corvair mới, có động cơ phía sau của Chevrolet. Thay vì gặp gỡ Nader và những nhà phê bình khác, cùng tìm

ra khả năng hợp tác giải quyết với những công ty khác trong ngành và có thể là khả năng cải tiến động cơ của tất cả những xe hơi có động cơ ở phía sau, các nhà quản trị GM lại thuê thám tử tư quấy rối Nader và bị buộc tội. Lãnh đạo của GM đã lãng phí một cơ hội vàng để có thể thực sự đánh bóng hình ảnh của mình là một công ty thực sự quan tâm đến sự an toàn của xã hội. Thay vào đó, họ lựa chọn làm một công ty “tuyệt đối không mắc sai lầm” bằng bất cứ giá nào – và kết quả là sự mất mát không thể đếm xuể – mất niềm tin của công chúng dành cho công ty.

Ở các phần trước tôi đã nói rằng tôi may mắn có một đội ngũ những nhà quản trị mà mỗi cá nhân luôn sẵn sàng nói với tôi mỗi khi họ nghĩ rằng khả năng quản trị không thể sai lầm của tôi vẫn có thể phạm sai lầm. Một ví dụ rất quan trọng là trường hợp xảy ra ngay sau sự kiện bức tường Berlin sụp đổ năm 1989.

Nếu bạn muốn thất bại, hãy làm theo những điều mà tôi đã từng làm trong trường hợp tôi sắp kể sau đây!

Chúng tôi tham dự một cuộc họp với Giám đốc sản xuất ở Đức và Claus Halle, cũng là người Đức, Giám đốc sản xuất toàn cầu. Trong khi đánh giá lại kế hoạch kinh doanh hằng năm như thường lệ, đội ngũ quản lý người Đức đặt một dự án lên bàn và yêu cầu công ty đầu tư khoảng nửa tỉ đô la hoặc hơn vào Đông Đức, một quốc gia dân chủ mới. Dự án này sẽ tiêu tốn rất nhiều tiền trong tổng ngân sách đã được thỏa thuận, và có vẻ như tôi đã rất cứng rắn và kiên quyết đến mức sai lầm là từ chối dự án đó. Sau buổi họp, Claus đến gặp tôi và nói rằng Giám đốc công ty ở Đức muốn từ chức.

Tôi đã rất sốc: “Tại sao vậy?”

Claus trả lời: “Vì ông không chịu nghe một cách rõ ràng những điều ông ấy phải nói. Phần lớn khoản đầu tư này do những công ty gia công bỏ ra. Ông không biết được tiềm năng của khu vực Đông Đức. Ông chưa bao giờ ở đó. Ông từ chối nó ngay lập tức mà không thèm xem xét liệu nó có phải là một cơ hội lớn không”.

Claus tiếp tục nói: “Ít nhất, ông phải nói chuyện lại với họ. Nhưng tôi muốn yêu cầu ông làm nhiều hơn thế. Trước hết, hãy đi thăm Đông Đức cùng với tôi, sau đó hãy quyết định”.

Chúng tôi đến Đông Đức. Chúng tôi đi khắp mọi nơi. Và ở đâu, tôi cũng nhìn thấy cơ hội. Quan điểm của tôi hoàn toàn thay đổi. Chúng tôi tập hợp những người liên quan lại, và tôi xin lỗi họ về việc đã quá thiếu cận và cứng nhắc. Chúng tôi đã cùng nhau lập kế hoạch mua lại một vài nhà máy ở Đông Đức ngay sau đó và ngay tại đó.

Một tháng sau tại Diễn đàn Kinh tế Thế giới ở Davos, Thụy Sĩ, tôi tuyên bố rằng Coca-Cola sẽ đầu tư một tỉ đô la vào khu vực Đông Âu, trong đó có cả Đông Đức. Hoạt động này là một bước ngoặt trong quá trình tấn công thị trường toàn cầu của công ty vào thời điểm đó và cũng là một sự tấn công vào tổng số tiền đầu tư của các doanh nghiệp phương Tây vào các nước thuộc khối Liên Xô cũ. Cùng với việc đầu tư vốn vào máy móc cho hoạt động gia công và phân phối, xe tải và máy bán hàng tự động, Coca-Cola đồng thời cũng hoạt động như một người dẫn dắt về kinh tế, tạo ra nhiều cơ hội để hỗ trợ sự phát triển của các ngành kinh doanh khác liên quan đến ngành của chúng tôi như sản xuất chai, lọ, lon, thùng, pa-lét và ngành in ấn.

Kết quả làm ăn có lời của chúng tôi ở Đông Đức và nhiều nơi khác ở Đông Âu là những bằng chứng để chứng minh rằng một người không thể biết về một đất nước hay một địa điểm kinh doanh chỉ bằng cách đọc một cuốn sách ngắn gọn nói về nơi đó. Khi Neville Isdell trở lại công ty Coca-Cola và trở thành CEO năm 2004, trước khi thực hiện bất cứ thay đổi nào, ông bỏ ra một trăm ngày đầu tiên đi khắp thế giới, xem xét hoạt động và nói chuyện với nhân viên và khách hàng. Tôi muốn hết sức nhấn mạnh sự thật này – tự nhìn lại mình là một việc rất đáng làm. Và chúng ta cũng nên nghe nhân viên của mình nói chuyện trực tiếp thay vì gián tiếp qua sự sàng lọc của tầng tầng lớp lớp những nhà quản lý ở giữa.

Bạn không thể khám phá ra bất kỳ một lợi thế marketing nào khi bạn không biết điều gì đang xảy ra, xu hướng và điều gì là quan trọng ở địa

phương mà bạn muốn kinh doanh. Nguồn thông tin tốt nhất trong trường hợp này chính là đội ngũ nhân viên làm việc ngay trên chính địa phương đó. Chính sách và chiến lược quản trị được giao xuống xuất phát từ sự thỏa thuận của các lãnh đạo cấp trên sẽ kết thúc bằng thất bại. Nếu bạn muốn tăng khả năng thất bại, khi tự đánh giá, hãy phản đối khả năng rằng bạn không phải 100% hoàn hảo. Hãy lờ đi sự thật rằng thỉnh thoảng những người khác cũng biết một vài điều. Hãy loại bỏ những lời khuyên thông thái của thẩm phán Oliver Wendell Homes: “Việc tin chắc không đảm bảo cho sự chắc chắn”.

Vì vậy, nếu bạn muốn thất bại, hãy tỏ thái độ mình là một nhà lãnh đạo tuyệt đối không phạm sai lầm.

Và nếu bạn muốn thất bại một cách ngoạn mục hơn, điều răn tiếp theo là điều bạn tìm kiếm.

Điều răn 5

Hãy tiến sát vạch phạm quy

KHI TÔI LÊN BA TUỔI, căn nhà của chúng tôi bị cháy trụi. Gia đình tôi hầu như mất hết tất cả. Chúng tôi phải tìm một chỗ khác để ở và rời Đại khủng hoảng ập đến. Cha tôi, Leo, lúc đó 42 tuổi, lại phải làm lại từ đầu. Tuy nhiên, cha tôi đã tạo dựng lại được cuộc sống của chúng tôi. Chúng tôi rời trang trại, chuyển đến thành phố Sioux, Iowa. Ở đó, cha tôi kiếm được một việc làm trong một trại gia súc địa phương, một trung tâm mua bán gia súc lớn. Ông có một khả năng kỳ lạ trong việc đánh giá và định giá gia súc một cách nhanh chóng. Về cơ bản, Leo có thể đánh cược với bất kỳ ai bằng một chiếc mũ Stetson rằng ông có thể nhìn vào một bãi nhốt khoảng 50 con gia súc và có thể đánh giá được trọng lượng bình quân của chúng với độ sai lệch chỉ trong 10 pound ^[1]. Khi đó tôi còn là thiếu niên và vào mùa hè tôi làm việc giúp cha tôi, nhưng tôi chưa bao giờ thấy một ai thắng ông trong những vụ cá cược đó. Tôi cũng đã cho rằng cha tôi không bao giờ thua cuộc cả.

Nhưng cha tôi có một thứ còn giá trị hơn cả cặp mắt tinh tường của ông. Trong kinh doanh, nơi vốn có quá nhiều những kẻ quỷ quyệt, lừa đảo, cha tôi lại cực kỳ nổi tiếng là một người ra giá đúng. Những người chủ trại chăn nuôi gia súc từ phía tây Nebraska và Wyoming và Nam Dakota đầu tư toàn bộ gia sản và bỏ ra hàng tháng trời, thường là trong điều kiện thời tiết cực kỳ xấu, để chăn nuôi đàn gia súc của họ, sau đó đưa chúng lên tàu và nói với cha tôi một cách hết sức đơn giản: “Leo, hãy trả cho chúng tôi mức giá tốt nhất có thể”.

Họ hoàn toàn tin tưởng ở cha tôi. Và đó là phẩm chất mà tôi rất muốn phấn đấu để đạt tới: được tin tưởng. Không phải được người ta sợ. Không phải được yêu thương. Mà là được tin tưởng – rằng bạn là người thẳng thắn và trung thực với mọi người, rằng bạn công bằng và bạn luôn làm những điều đúng đắn.

Nếu bạn kinh doanh ở sát vạch phạm quy, bạn sẽ không có được nhiều lòng tin từ khách hàng cũng như từ nhân viên của bạn. Và bạn sẽ thất bại.

“Thành công sẽ lâu bền hơn nếu bạn đạt được nó mà không hủy hoại những nguyên tắc của bạn”.

- Walter Cronkite -

Ở PHẦN TRƯỚC, tôi đã nói đến vai trò của sự tin tưởng trong việc Robert Woodruff xây dựng sự nghiệp kinh doanh toàn cầu của Coca-Cola. Ngày đó, và kể cả bây giờ, lòng tin đã trở thành nền tảng cho mọi công việc kinh doanh. Bất chấp những cải tiến công nghệ, những xu hướng quản trị và marketing mới, cuối cùng, tất cả các công việc kinh doanh chung quy lại cũng chỉ là vấn đề về lòng tin – người tiêu dùng tin tưởng rằng sản phẩm sẽ đem lại những giá trị mà nó phải thực hiện – nhà đầu tư tin rằng ban quản lý có đủ năng lực – nhân viên tin rằng ban giám đốc sẽ thực hiện các nghĩa vụ của họ.

Trong những năm gần đây, có vẻ như chúng ta chứng kiến khá nhiều trường hợp mà những người năng nổ, thông minh lại không ý thức rõ ràng đâu là đúng đâu là sai khi làm việc.

Kmart và Wal-Mart được thành lập vào cùng năm 1962. Tuy nhiên, Kmart đi theo một con đường đầy nguy hiểm và cuối cùng bị phá sản năm 2002. Trong suốt thời gian đó, có nhiều lời bàn tán và tuyên bố về tham nhũng và tự doanh trong một bộ phận chuyên viên cấp cao của công ty. Trên thực tế, một chuyên viên cấp cao về bất động sản của công ty đã từng bị kết án về tội hối lộ. Sự thực là họ đã làm việc ngay gần vạch phạm quy và trong một số trường hợp, tòa án đã kết luận rằng họ vượt qua vạch phạm quy đó.

Một trong số các lý do khiến tham nhũng ngày càng trở nên phổ biến là do toàn bộ môi trường xã hội của chúng ta trở nên ít trách nhiệm công dân hơn và ngày càng khoan dung hơn với những hành vi xấu. Cựu thượng nghị

sĩ Daniel Patrick Moynihan đã từng coi nó là sự suy thoái theo xu hướng đã được định sẵn.

Năm 1969, Philip Zimbardo, một nhà tâm lý học ở Stanford đã thực hiện một thí nghiệm nổi tiếng. Hai chiếc xe không mui và không biển số đăng ký được bỏ lại, một chiếc ở Bronx, New York và một chiếc ở Palo Alto, California. Chiếc xe ở Bronx gần như ngay lập tức bị tháo dỡ và trở thành rác.

Ở Palo Alto, mọi chuyện diễn ra theo một cách khác hẳn. Đầu tiên là không có gì thay đổi. Chiếc xe được để nguyên, không ai đụng đến trong suốt hơn một tuần. Rồi một ngày sau đó, chính nhà tâm lý học này cầm một cái búa tạ đến và bắt đầu phá cái xe. Ngay sau đó, những người qua đường thay nhau dùng búa phá cái xe cho đến lúc nó hoàn toàn bị phá hủy. Cuộc thí nghiệm đó đã dẫn đến một lý thuyết về tội phạm “phá hoại cửa sổ” – ý tưởng chính của lý thuyết này là nếu một chiếc cửa sổ bị vỡ của một tòa nhà không được sửa chữa, những kẻ phá hoại sẽ nhanh chóng phá nốt phần còn lại của cửa sổ. Lý thuyết này nói: “Không ai quan tâm đâu. Hãy phá cửa sổ và nếu bạn vẫn không gặp phải rắc rối nào cả thì hãy phá thêm nhiều cái nữa. Mọi chuyện sẽ vẫn ổn thôi”.

Ở một mức độ nào đó, môi trường kinh doanh một vài năm trước có một số phạm tương tự. Những vi phạm về đạo đức nho nhỏ được bỏ qua.

Một lý do nữa khiến tham nhũng trở nên phổ biến là chúng ta bắt đầu bỏ ra một khoảng thời gian bất thường để chu cấp, phụng sự cho những người bạn quý báu có khả năng tạo nên “thị trường” – những nhà phân tích của tờ báo Wall Street.

Trong hầu như suốt 120 năm kinh doanh, công ty Coca-Cola hầu như không có quan hệ gì với Wall Street. Những báo cáo thường niên hoành tráng mà công ty phát hành chỉ bao gồm tám trang giấy mỏng in mực đen và không có một bức tranh nào. Quan điểm của công ty là: “Điều bạn muốn biết đã có ở trong đó. Hãy đọc nó”.

Những người lãnh đạo của công ty hiếm khi nói chuyện trước công chúng. Bộ phận quan hệ công chúng của công ty được trả tiền để giữ cho những tên tuổi của những nhà quản lý *không* bị đưa lên mặt báo. Chính sản phẩm, chứ không phải CEO hay CFO, mới là tinh túy, là siêu sao.

Tuy nhiên, dần dần, đối với Coca-Cola và hầu như đối với tất cả mọi công ty, báo cáo thường niên có một ý nghĩa hoàn toàn mới. Nó trở thành một phương tiện quan hệ công chúng. Nó không còn chỉ đơn thuần ghi chép lại những việc mà công ty đã và đang làm. Ngày nay, báo cáo thường niên của hầu hết các công ty đều gồm những trang giấy đủ sắc màu, mô tả những con người ở mọi cấp độ, tín ngưỡng và văn hóa, cộng thêm một bức tranh trải dài suốt hai trang giấy hình ảnh của khu rừng nguyên sinh ở Maine (vốn không bị phá đi để sản xuất giấy in báo cáo này). Ở một vài chỗ nào đó trong bức tranh màu xanh đẹp đẽ này, bạn sẽ tìm thấy những con số báo cáo.

Năm 1982 là năm khởi đầu một thời kỳ bùng nổ của thị trường chứng khoán lâu dài nhất trong lịch sử. Và loại trừ một thời gian suy giảm tạm thời năm 1987, sự bùng nổ này đã kéo dài đến 18 năm. Trong thời gian đó, nhiều công ty bắt đầu để các nhà phân tích tài chính tiến đến sân, vào nhà, vào bếp và cuối cùng là vào đến tận phòng khách nhà mình. Rồi cuối cùng, một ngày nọ, họ thức giấc và nhìn thấy những nhà phân tích này ở ngay trong phòng ngủ.

Họ không ở đó để phân tích công ty đang hoạt động như thế nào. Họ ở đó để rí tai những điều tốt đẹp, gợi ý cho những nhà lãnh đạo công ty nên làm những việc gì.

Trước thời kỳ đó, giám đốc tài chính không được đánh giá dựa trên cơ sở sự sáng tạo của họ. Họ thông minh, cứng rắn và thường rất thẳng thắn. Trách nhiệm cơ bản của họ là kiểm tra từng đồng đô la được thu vào và chi ra xem chúng có thực không. Nếu họ làm việc với những đồng xu bằng vàng, chắc có lẽ họ đã cẩn thận. Nhiệm vụ của họ không phải là để mang đến những tin tốt. CFO là những người nói sự thật. Họ không đánh bóng

một thứ gì. Bạn có thể luôn luôn tin tưởng rằng một CFO sẽ nói với CEO sự thật thẳng thắn, cái tốt, cái xấu hay điều khác biệt.

Nhưng khi thị trường chứng khoán bùng nổ - và những doanh nhân để những tay phân tích tài chính vào đến tận phòng ngủ - thì dần dần nhưng chắc chắn rằng các CFO đã trở thành một bộ phận kiếm lời, và là một bộ phận kiếm lời quan trọng. Một vài vị CEO cúi kính sẽ nói: “Tôi cần thêm 5 cent nữa trong quý này. Hãy kiếm đi!”

Thời gian trôi qua, thay vì trở thành người bảo vệ cho sự minh bạch và sự trung thực về tài chính trong doanh nghiệp, nhiều CFO đã trở thành siêu sao trong kinh

doanh, và những người nổi tiếng trên đường phố chính là những nhà phân tích tài chính – những người mà nhân đó cũng trở nên ngày càng quan trọng hơn đối với sức mạnh kinh tế của những ngân hàng đầu tư.

Với việc hầu như mọi công ty đại chúng đều nói chuyện trên Wall Street suốt ngày, một nhu cầu không đổi về những kết quả ngắn hạn đã phát sinh. Nhu cầu đó lớn đến mức áp lực để đạt được những kết quả ngắn hạn trở thành điều không thể tránh được.

Một số người lãnh đạo công ty nhận thấy rằng họ không còn hỏi câu “Việc đó có đúng không?” nữa mà thay vào đó là câu “Việc đó có hợp pháp không?”. Và từ đó, chỉ một bước tiến nhỏ nữa thôi là sẽ đến lúc họ hỏi “Chúng ta có thể thoát tội nếu làm việc đó hay không?”.

Kết cục của câu chuyện đối với những công ty này thực sự là bi kịch. Người ta xuyên tạc số liệu và giả mạo các bút toán để che giấu các khoản nợ, thổi phồng thu nhập và trốn thuế - hoặc vì cả ba mục đích.

Với những ai tham gia vào quá trình này, kết quả cuối cùng là hết sức tồi tệ và thậm chí có người đã phải vào tù. Với một số CEO và CFO, dường như họ được miễn trừ trong quản trị, không bị ảnh hưởng bởi những trách nhiệm đạo đức và luật pháp vốn gắn kết và ràng buộc cả xã hội. Ngay cả sau khi công ty Adelphia trở thành công ty đại chúng, John Rigas và các con trai của ông ta vẫn điều hành công ty như thể đó là một kho tài sản gia

đình. Những công ty nhiều tham vọng như Enron và Tyco đều gặp rắc rối, tuy nhiên họ lại có những CEO và CFO hành động mà không quan tâm gì đến những người sở hữu hay nhân viên của công ty.

Trong khi đại đa số các tập đoàn hoạt động theo luật và không làm theo điều răn thứ năm này, vẫn có một số công ty khác hoạt động ngay ranh giới phạm luật và thỉnh thoảng họ đã vi phạm. Đã có nhiều công ty phạm luật như Adelphia ^[2] và World Com ^[3]. Và, thật không may, những hoạt động phi pháp của các công ty này đã được báo chí phanh phui và đưa tin nhiều đến mức nó làm ô uế cả danh tiếng của toàn ngành. Vô số những bức ảnh về những doanh nhân làm ăn phi pháp tổ chức các bữa tiệc thịnh soạn và nhảy vọt lên vị trí thượng lưu, cao quý và giàu có làm đau lòng tất cả chúng ta.

Một phần khác của vấn đề nằm ở sự ám ảnh được nổi tiếng. Đó là mặt bệnh hoạn nhất của cuộc sống hiện đại. Máy quay phim luôn luôn mở sẵn và trong thế giới truyền thông 24/24, những phát thanh viên chuyên nghiệp luôn luôn tìm kiếm một người nào đó mới mẻ để phỏng vấn. Một số chuyên viên cấp cao thì luôn luôn sẵn lòng. Để có hình trên trang nhất của một tạp chí, họ phải làm rất nhiều thứ, bỏ ra cả gia tài để tổ chức những bữa tiệc hoang phí và xây những căn nhà thật phô trương, hào nhoáng.

Khi bạn trở nên hơi quan trọng một chút, bạn hãy cẩn thận - các tác giả sẽ dâng bốc bạn lên tận mây xanh và phú cho bạn sự hấp dẫn và thông minh hơn mức mà bạn xứng đáng, hoặc họ sẽ làm cho bạn trở nên xấu xa hơn cả Scrooge ^[4]. Ngay sau khi tôi được bầu làm Chủ tịch của Công ty Coca-Cola, tôi trở thành tâm điểm của một số bài báo về kinh doanh. Tôi hầu như không nhận ra mình ở đó. Tôi, hoặc là một hiệp sĩ đến để giúp điều hành công ty, hoặc là một hiện thân sinh động của nguyên tắc Peter ^[5] nổi tiếng, được bổ nhiệm một chức vụ vượt quá năng lực của mình.

Ở miền Midwest quê tôi, những chủ trang trại giàu có nhất cũng cố tình ẩn mình, điều đó giúp bạn đỡ bị “phồng mũi” trước những lời dâng bốc.

Mọi người đều thích được người khác biết đến, tuy nhiên mỗi người đều phải cẩn thận để không bị quyến rũ bởi việc sùng bái cá nhân và bị xúi giục bước qua lằn ranh đạo đức.

“Nhà quản lý làm mọi việc một cách đúng đắn

Nhà lãnh đạo làm những việc đúng đắn”

- Khuyết danh -

SAU MỖI SỰ BÙNG NỔ về những vụ tai tiếng trong kinh doanh ở đất nước này, có vẻ như chúng ta lại tạo ra những luật lệ mới.

Cố gắng đầu tiên để kiểm soát việc mua bán trái phiếu và cổ phiếu ra đời ngay sau thảm họa năm 1792, khơi mào bằng một vụ đầu cơ vô đạo đức của William Duer, thứ trưởng Tài chính. Alexander Hamilton, Bộ trưởng Tài chính đầu tiên của nước Mỹ là một người cực kỳ trung thực. Tuy nhiên, đồng nghiệp của ông, Duer đã “được lưu danh vào lịch sử” với tai tiếng là người đầu tiên trong lịch sử nước Mỹ giao dịch nội gián. Những hành động bất chính của ông ta đã khiến những nhà đấu thầu và những người chơi chứng khoán thời đó phải chuyển địa điểm giao dịch từ những quán cà phê hay lễ đường đến một trung tâm cố định và thường xuyên hơn (sau này chính là Sở giao dịch chứng khoán New York), nơi các giao dịch có thể được kiểm soát, ghi chép và lưu trữ tốt hơn.

Những vụ bê bối của chính quyền Ulyssé S. Grant ^[6]-cùng với việc thao túng thị trường bởi một số ông trùm vào cuối thế kỷ 19 đã làm phát sinh thêm nhiều luật lệ mới và luật chống độc quyền. Thêm một số luật nữa được thông qua sau vụ bê bối Teapot Dome ^[7]thời tổng thống Harding vào đầu những năm 1920, và nhiều luật nữa được thông qua sau những vụ phá sản khủng khiếp năm 1929. Nhiều luật lệ mới vẫn tiếp tục được ban hành nhằm cố gắng kiểm soát việc ra giá, thao túng nghiệp vụ đấu thầu và cạnh tranh không hoàn hảo.

Chúng ta không bao giờ có thể thông qua đủ luật lệ để có thể khiến con người trở nên sống có đạo đức. Chúng ta đã có những cuốn sách trong đó có khoảng 21.000 trang luật Liên bang cộng với quy chế của Ủy ban Chứng khoán và giao dịch và của Sàn chứng khoán New York ở thời điểm mà vụ bê bối của công ty Enron xảy ra. Luật chống lừa đảo rất rõ ràng, tuy nhiên ở thời điểm mà người ta sắp nhận thấy thị trường cho vay thế chấp lâm vào khó khăn vào mùa hè năm 2007, vẫn có rất nhiều trang Web mà trên đó, bạn có thể lấy được giấy chứng minh giả, thậm chí là hóa đơn giả để có thể thế chấp vay tiền từ các ngân hàng; và các nhân viên cho vay chắc chắn đã biết rằng những mảnh khoe đó không chỉ có khả năng xảy ra mà nó hầu như chắc chắn xảy ra. Khủng hoảng cho vay dưới chuẩn là hậu quả của việc đánh giá kém và đôi khi đi kèm là những hành vi phạm tội.

Hôm nay, khi tôi ngồi viết những dòng này, bất chấp việc luật lệ bây giờ nghiêm khắc hơn (có thể có người cho là quá nghiêm khắc) và bất chấp sự căm phẫn của công chúng đối với mức lương thưởng quá cao cho những nhà lãnh đạo và những hành động quản lý đáng ngờ, chúng ta vẫn nghe tin về những nhà lãnh đạo doanh nghiệp tiến sát vạch phạm quy.

Tôi khó có thể hiểu được quan điểm làm việc này của họ. Tất cả những gì mà tôi có thể kết luận là những nhà lãnh đạo này đã và đang quá xa cách (xem điều răn thứ 4) đến mức họ hoàn toàn không có ý niệm về những khiếm khuyết của loài người mà tất cả chúng ta cùng chia sẻ - trong đó có cả những khiếm khuyết của chính họ.

Khi còn phục vụ trong hải quân, ở thời điểm gần kết thúc Chiến tranh thế giới II, tôi được giao nhiệm vụ đến một bệnh viện làm quản lý những bệnh nhân bị thương nặng nhất: những người bị mất một bộ phận cơ thể, những người mù, người điếc, và những người bị chấn thương ở cấp độ nặng đến mức không nói được nữa. Báo cáo phục vụ quân đội của tôi chắc hẳn đã có nói điều gì đó về khả năng diễn thuyết của tôi khi còn học ở trường trung học, bởi vì tôi được đưa đến làm việc ở trung tâm phục hồi thính giác và làm việc với những người bị khuyết tật trong chuyện nói năng. Tôi hoàn toàn không đủ am hiểu để làm việc đó, nhưng tôi học được một số kỹ thuật

từ một bác sĩ chuyên khoa thực sự trong bệnh viện và chúng tôi cùng nhau ứng biến và đã đạt được một kết quả khá tốt về tỉ lệ bệnh nhân phục hồi chức năng nói.

Giữa các bệnh nhân hoàn toàn không có sự phân biệt đối xử. Một binh nhì và một sĩ quan được đối xử giống nhau. Trong quá trình phục hồi, các binh nhì tự chiến đấu để đạt được mức độ phục hồi tốt nhất; tuy nhiên những sĩ quan, những người không bao giờ nghi ngờ về khả năng của họ, thì lại bị suy yếu bởi cái bóng ngày xưa nay đã vỡ của mình, trở nên hết sức tuyệt vọng. Kinh nghiệm của tôi ở bệnh viện đó đã làm tôi nhận thức một cách sâu sắc từ khi còn rất trẻ về cả sự cao quý và sự yếu đuối của con người. Khoảng cách giữa hai cái đó không phải là lớn. Mọi người có thể vươn lên để làm được những điều phi thường. Và họ có thể rơi xuống rất xa và rất nhanh.

Một bệnh viện, nhất là một bệnh viện quân đội có nhiều người bị thương rất nặng, có xu hướng tập trung vào sự tương đồng của chúng ta thay vì sự khác biệt, tập trung vào những nhu cầu chung và sự yếu đuối, dễ tổn thương của chúng ta. Ai cũng là người trần mắt thịt cả thôi, và vết thương nào cũng làm chúng ta chảy máu.

Những thầy tu dòng Tên ^[8] và nhà cổ sinh vật học xuất chúng Teilhard de Chardin đã viết rằng “không có tương lai tiến bộ nào chờ đón một người trừ khi nó kết hợp với tương lai của tất cả những người khác”. Tôi đồng ý với quan điểm này. Vì vậy, việc đối xử với những người xung quanh chúng ta với sự đồng cảm và tôn trọng không chỉ là một nhiệm vụ mà còn là một điều thiết yếu để cùng tồn tại. Những người vô đạo đức có thể sẽ hưng thịnh trong một thời kỳ, đôi khi là một thời kỳ dài; nhưng cuối cùng, sự vô đạo đức và thiếu khiêm nhường của họ sẽ hủy hoại chính họ. Bạn không thể xây dựng một doanh nghiệp vững mạnh và trường tồn trên một nền tảng thối rữa, suy đồi về đạo đức.

Tôi còn nhớ rất rõ vào những năm 1970, khi NBC ^[9] chiếu một chương trình phim tài liệu về hoàn cảnh cực khổ của những người lao động nhập cư. Chúng tôi hoàn toàn kinh hoàng khi nhìn thấy rất nhiều người, được

thuê bởi một nhà thầu lao động thuộc bên thứ ba, đang làm việc ở một khu rừng nhỏ thuộc công ty Minute Maid của chúng tôi ở Florida, sống trong điều kiện sống kinh khủng. Lúc đó, Paul Austin, CEO của chúng tôi đã cử chủ tịch Luke Smith và một vài người khác gồm cả tôi, xuống tận nơi để điều tra. Điều kiện làm việc ở nhiều nơi thực sự tệ hại. Austin đã làm việc đó trước khi Ủy ban Thượng viện xuống điều tra, và khi được thông báo về tình trạng lao động của công nhân, ông không chỉ thừa nhận điều này mà còn nói với họ: “Thưa các ngài thượng nghị sỹ, điều kiện sống và làm việc của nhân viên không chỉ tồi tệ như các ông nói – mà còn tồi tệ hơn mức các ông có thể tưởng tượng. Với lương tâm của mình, công ty Coca-Cola không thể khoan dung trước tình hình này được. Chúng tôi sẽ cố gắng hết sức mình để giải quyết vấn đề này”.

Và chúng tôi đã làm. Dựa trên những điều khám phá ra, chúng tôi đưa ra một kế hoạch nâng cấp toàn bộ mức sống của công nhân. Hành động bản năng đầu tiên của chúng tôi là phải làm sao để cung cấp cho nhân viên những vật chất cụ thể như một căn nhà tốt hơn, một phương tiện tốt hơn để đi vào rừng, găng tay để hái quả, nước đá để uống trong rừng, và những tiện nghi khác. Những ngôi nhà cũ bị san phẳng. Suy nghĩ tiếp theo của chúng tôi là chỉ những khoản phúc lợi đơn giản thôi không đủ. Theo đó, chúng tôi đã gửi một đội những nhà khoa học nghiên cứu môn khoa học hành vi tới Florida để lập kế hoạch về một chương trình toàn diện có thể giải quyết được những vấn đề cơ bản về con người. Và theo kết quả nghiên cứu của họ, công ty đã mở ra một phòng khám chữa bệnh và lập một trung tâm dịch vụ xã hội cung cấp dịch vụ chăm sóc trẻ em, giáo dục mầm non, và giáo dục cả người lớn. Thêm vào đó, chúng tôi tăng lương và tăng bảo hiểm cho nhân viên. Chúng tôi cũng đã cho thành lập những tổ chức tập thể do công nhân đứng đầu.

Công đoàn của công nhân đến làm việc và bất chấp những sự bức xúc ban đầu, chúng tôi đã giải quyết vấn đề một cách thân thiện. Vì thế, cho đến khi hầu hết các khu rừng của chúng tôi được bán hoặc chuyển nhượng

cho người khác, quan hệ của chúng tôi với công nhân nhập cư vẫn rất tốt đẹp.

Như Austin đã nói, chúng tôi không thể, vì lương tâm mình, chấp nhận tình huống tệ hại của công nhân nhập cư. Đó không chỉ là làm công tác quần chúng hay một đợt PR bình thường. Đó là điều đúng đắn phải làm.

Để duy trì niềm tin của công chúng vào hệ thống tư bản chủ nghĩa của chúng ta, nó cần được điều hành bởi những người trọng danh dự và đứng đắn. Tôi thực sự băn khoăn với nghiên cứu của Rutger nói rằng trong số tất cả những sinh viên đã tốt nghiệp, sinh viên MBA là những sinh viên gian lận nhiều nhất. Gần đây, người ta đã thông báo rằng có một số chương trình MBA bắt đầu quan tâm đến vấn đề đạo đức và tổ chức các môn học với tiêu đề “đạo đức kinh doanh”. Tôi hi vọng họ thành công. Tuy nhiên, những môn học đó được dạy bởi những cán bộ giảng dạy hoàn toàn không có một kinh nghiệm thực tế nào trong kinh doanh, cho nên những cố gắng của họ sẽ không hiệu quả. Thế giới thực là nơi mà bạn phải quyết định những vấn đề liên quan đến đạo đức mỗi ngày.

Tất nhiên cha tôi không cần đến những môn học đạo đức như vậy. Ông được nuôi dưỡng bởi những giá trị của vùng Midwest rằng một điều bạn nói ra là một cam kết, một cái bắt tay cũng giống như một hợp đồng được ký trước sự chứng kiến của luật sư. Cha tôi có lẽ rất đồng ý với Peter Drucker rằng không có gì quan trọng hơn đạo đức kinh doanh. Chỉ có đạo đức. Nó không tách biệt khỏi những điều khác trong cuộc sống của bạn. Nếu bạn có một tập hợp những quy tắc xử thế và giá trị sử dụng cho nhiều tình huống khác nhau, bạn không phải là một doanh nhân. Bạn là Tony Soprano ^[10].

Cha tôi thường nói rằng ông ngủ rất ngon. Tôi cho rằng câu ngạn ngữ cổ sau đây là đúng – “Một lương tâm thanh thản sẽ ngủ yên ngay cả dưới tiếng sấm”.

[1]Khoảng 4,54kg.

[2]Adelphia là công ty viễn thông lớn thứ năm ở Mỹ. Năm 2002, công ty bị phá sản do tham nhũng nội bộ.

[3]WorldCom là công ty viễn thông lớn thứ hai ở Mỹ, bị phát hiện sử dụng phương pháp kế toán không trung thực nhằm tăng giá cổ phiếu của công ty. WorldCom tuyên bố phá sản ngày 21/7/2002.

[4]Scrooge là một nhân vật trong cuốn tiểu thuyết nổi tiếng của Charles Dickens, nổi tiếng là người lạnh lùng, keo kiệt và ích kỷ, căm ghét Giáng Sinh và tất cả những gì mang đến hạnh phúc cho mọi người.

[5]Peter Principle là một nguyên tắc được đưa ra bởi tiến sĩ Laurence J. Peter và Raymond Hull năm 1968, nói rằng “trong một hệ thống tổ chức, mọi người có xu hướng gia tăng sự thiếu năng lực của mình. Một người được thăng chức khi anh ta đủ năng lực thực hiện tốt những công việc mà anh ta đang làm, nhưng khi được thăng chức thì anh ta không đủ năng lực để làm việc ở vị trí mới”.

[6]Ulysses S. Grant là tổng thống thứ 18 của Mỹ, được coi là tổng thống kém cỏi nhất, quá khoan dung với tội tham nhũng, quá yếu kém trong việc bổ nhiệm nhân viên cấp dưới và quá yếu kém trong quản lý họ, để họ gây ra quá nhiều vụ bê bối: tham nhũng, lừa đảo, hối lộ, lũng đoạn thị trường...

[7]Vụ bê bối liên quan đến việc hối lộ các quan chức Nhà Trắng dưới thời tổng thống Harding, liên quan đến các vùng đất có dầu mỏ ở Wyoming. Năm 1922, Albert B. Fall, Bộ trưởng Bộ Nội vụ, do đã được hối lộ, cho Harry F. Sinclair, một nhà kinh doanh dầu mỏ, thuê vùng đất đó để khai thác mà không hề tổ chức đấu thầu công khai.

[8]Một dòng tu của Thiên Chúa giáo La Mã.

[9]Công ty truyền thông quốc gia Hoa Kỳ.

[10]Tony Soprano là con trai chủ hãng HBO nổi tiếng. Ông là hình mẫu của một nhà lãnh đạo hết sức thành công, xây dựng một doanh nghiệp có

giá trị nhiều triệu đô la dựa trên cơ sở quan hệ tin tưởng giữa người với người.

Điều răn 6

Đừng dành thời gian để suy nghĩ

“Vấn đề không phải ở chỗ liệu máy móc có biết suy nghĩ không, mà là liệu con người có chịu suy nghĩ hay không”

- Burrhus Frederic Skinner -

CHÚNG TA ĐANG SỐNG trong một xã hội bị ám ảnh bởi công nghệ, và nếu xem xét kỹ, ta sẽ thấy điều đó là tốt bởi vì chúng ta đã có những tiến bộ đích thực và rất đáng kể. Những người thợ cơ khí ngày xưa, như Edison, mang đến cho chúng ta bóng đèn, còn những người thợ cơ khí ngày nay thì mang đến cho chúng ta những khả năng không thể tin được của máy tính. Richard Demillo, hiệu trưởng một trường công nghệ máy tính tại Học viện Georgia Tech, đã nói rằng chúng ta đang sống trong một kỷ nguyên hoàn toàn mới của tiến bộ kỹ thuật. Thế giới tiếp tục thay đổi đến mức mà tôi có thể tự tin nói rằng hầu hết những tài liệu tham khảo trong cuốn sách này đã trở nên lạc hậu.

Tuy nhiên, khi bạn làm gì đó liên quan đến công nghệ chỉ bởi vì bạn *có thể* làm thì không có nghĩa là bạn *nên* làm điều đó. Thường thì chúng ta chỉ làm tăng thêm sự phức tạp của cuộc sống mà không đạt được một lợi ích rõ ràng nào cả - mà thực tế thì thỉnh thoảng chúng ta còn phải nhận lấy những bất lợi thực sự từ những việc làm đó. Cái xe hơi của tôi là một ví dụ. Nó có đến 712 trang hướng dẫn sử dụng, một cái radio với nhiều nút điều khiển đến mức muốn bật nó lên cũng khó như muốn tắt nó đi. Điều đó là phản tác dụng. Tôi chỉ mơ ước có một chiếc radio xe hơi chỉ có hai nút điều khiển. Một cái để mở lên và điều chỉnh âm lượng. Với cái còn lại, bạn chỉ cần xoay nhẹ nó, ngay lập tức, đài phát thanh sẽ chuyển sang một chương trình khác. Nếu bạn xoay nó thêm một chút nữa, nó sẽ phát một chương trình

phát thanh khác nữa. Và cứ thế. Tuy nhiên, tôi sợ rằng chúng ta đã đi quá xa so với những tiến bộ như vậy.

Tất nhiên, không có lĩnh vực nào mà công nghệ trở nên cực kỳ mê hoặc như trong lĩnh vực thông tin.

Chúng ta có kilobytes, megabytes, gigabytes, terabytes, petabytes, exabytes, zettabytes, yottabytes – ngày càng có nhiều đơn vị đo lường bytes, đúng không? Và mục đích là để làm gì nhỉ?

Câu trả lời là “nhiều thông tin hơn”. Thực tế thì người ta nói rằng chúng ta đang sống trong thời đại công nghệ thông tin.

Nhưng điều đó không đúng. Chúng ta đang sống trong thời đại dữ liệu. Dữ liệu không ngừng đến với chúng ta, 24/7. Dữ liệu đến với chúng ta ngày càng nhiều, ngày càng nhanh và từ khắp mọi hướng. Theo một số liệu ước tính, hơn sáu mươi tỷ email được gửi đi trên khắp thế giới mỗi ngày. Vào thời điểm mà bạn đọc được thông tin này, con số có thể đã lên đến hàng ngàn tỷ. Đó là chưa tính đến các cuộc điện thoại, thứ đã trở thành một con số khổng lồ đến mức bất kỳ một ước tính nào cũng trở nên vô nghĩa.

Chúng ta giao tiếp và giao tiếp – trả lời ngay lập tức giống như những hệ thống tự động, chảy theo một dòng chảy ý thức và chỉ bỏ thêm dữ liệu vào dòng chảy đó – không một đánh giá, cũng không một ai thực sự ngồi lại, đóng hết cửa, tắt hết chuông và tiếng nhạc, và bỏ ra một vài phút thực sự yên tĩnh để suy nghĩ một cách nghiêm túc về chúng.

Trong cuốn “Thế giới mới dũng cảm” (*Brave New World*) xuất bản năm 1932, Aldous Huxley đã viết: “Loài người bây giờ không còn cô đơn nữa... Chúng ta đã làm cho mọi người căm ghét sự cô đơn, và chúng ta đã sắp xếp cuộc sống của họ để họ không bao giờ có thể cô đơn nữa”.

Một trong những nỗi lo sợ lớn nhất của giới doanh nhân năm 2006 và 2007 không phải là nỗi lo sợ về thất bại thị trường hay một cái gì bi thảm như vậy. Họ sợ rằng BlackBerry sẽ biến mất. Chúng ta đang ở trong nguy cơ sẽ trở thành quốc gia của những kẻ lừng gù mắt lác bởi vì tất cả mọi

người đang chăm chú tập trung vào một thứ đồ dùng bé xíu để lấy thông tin về bất cứ điều gì.

Tôi không biết ảnh hưởng cuối cùng của các dịch vụ mạng xã hội như MySpace hay Facebook sẽ như thế nào. Nó có thể là tích cực. Tôi hi vọng như thế. Tuy nhiên, vì chúng ta tiếp tục chuyển đổi bản chất của sự tương tác giữa con người với nhau, chúng ta càng ngày càng tiến gần đến với sự quá tải về cảm xúc điện tử đồng thời mất đi giác quan cảm xúc con người. Những tương tác đơn giản của một người với người khác đang mất đi, thậm chí kể cả ở bọn trẻ con. Khi một tỉ lệ lớn những đứa trẻ chơi với nhau, đương nhiên chúng không chỉ đơn thuần chơi mà thôi. Cuộc sống của chúng được sắp đặt một cách kỹ lưỡng đến mức thậm chí cả giờ chơi của chúng cũng được xếp lịch trước – y như những cuộc hẹn bàn công việc kinh doanh. Nhưng khi chúng chơi với nhau, thường thì chúng không nhìn nhau. Chúng nhìn lên màn hình và chơi với một thứ đồ chơi bé xíu cầm trong tay.

Một tạp chí quảng cáo cho Panasonic in hình một người đàn ông ngồi trong xe hơi, đang gõ lên máy tính xách tay dòng chữ: “Đây không chỉ là máy tính xách tay. Nó giúp bạn lái xe vài vòng quanh tòa nhà trong khi bạn gửi thêm một vài email nữa”.

Bạn có thể tưởng tượng được làm việc với người đàn ông này là thế nào không? Ồn Chúa, hẳn ta chỉ là một sáng tạo viễn tưởng của đại lý quảng cáo của Panasonic mà thôi.

Có ba vấn đề cố hữu trong chứng nghiện (nhưng không bỏ ra chút thời gian nào để suy nghĩ) đối với những dữ liệu không được xử lý liên tục chảy đến, đó là:

1. Cú sốc của hộp thư đến (In-box Shock) – Cái giá phải trả của loài người

Có rất nhiều nhân viên văn phòng đã biểu hiện triệu chứng và phàn nàn về cái mà một số người gọi là “cú sốc của hộp thư đến”. Có quá nhiều thứ cần phải được xử lý bằng trí óc. Theo một nghiên cứu năm 2006, một nhân

viên văn phòng bình quân mỗi ngày phải xử lý 133 email. Không chỉ thế, họ còn phải thực hiện vô số hoạt động liên lạc – chỗ này một bản fax, chỗ kia một tin nhắn – tham dự một cuộc họp ở nơi này và một cuộc họp qua điện thoại ở nơi khác – xem một buổi giới thiệu bằng Power Point ở đây, xem một báo cáo bằng video ở kia... Điện thoại thì một cái reo trên bàn, một cái rung ở trong túi. Hệ thống thần kinh bình thường của một người không được hình thành để xử lý thông tin của những thứ đến với tốc độ và khối lượng chóng mặt như vậy.

Một ngày nọ, trên chương trình TV Bloomberg, trong vòng một phút, từ 4h34 đến 4h35 tôi đếm được có 12 tiêu đề chạy qua. Thêm vào đó, có hai chương trình thi bơi, kết quả các chỉ số thông tin thị trường và một chương trình bình luận trực tiếp. Điều đó diễn ra hàng ngày. Điều đó diễn mọi ngày. Những lời nói không bao giờ hết, những buổi nói chuyện không ngừng và những âm thanh không bao giờ kết thúc.

Một nghiên cứu khoa học ở các trường đại học trên khắp Canada cho thấy 42% nói rằng họ cảm thấy căng thẳng khi tiếp nhận những đợt sóng thông tin và liên lạc không ngừng; 58% nói rằng khả năng tập trung vào công việc của họ đã bị tiêu diệt bởi ICT (công nghệ về thông tin và liên lạc). Tương tự, các bác sĩ ở một số trường y cũng đã báo cáo rằng vì mọi người có xu hướng nói to hơn trên điện thoại nhằm “làm sinh động” cuộc nói chuyện của họ, tổn thương dây thanh quản và hậu quả là khản tiếng đang trở thành một vấn đề ngày càng phổ biến.

Tất nhiên một số người có thể giải quyết tất cả những vấn đề này, cả về trí óc lẫn thể chất. Họ thậm chí còn trở nên thịnh vượng và ngày càng giàu có nhờ nó.

Một bài trên tạp chí Fortune đã từng viết rằng Chủ tịch Microsoft Bill Gates có đến ba màn hình máy tính trên bàn làm việc của ông, vận hành đồng bộ đến mức ông có thể kéo một số dữ liệu hay chương trình từ màn hình này qua màn hình khác. Một màn hình thể hiện email. Màn hình thứ hai thể hiện những thông điệp đặc biệt mà ông đang viết lúc đó. Màn hình thứ ba dùng để ông tra cứu nhiều trang web khác nhau.

Bill Gates là người tiên phong trong lĩnh vực giao tiếp và thông tin điện tử. Ông là một thiên tài, nhất là trong lĩnh vực xử lý dữ liệu. Không thể đo lường hết ảnh hưởng tích cực của Bill Gates lên xã hội của chúng ta. Nhưng chắc chắn rằng ông đã đem chúng ta đến gần nhau hơn... chỉ bằng một cú nhấp chuột.

Tuy nhiên, vì hầu hết chúng ta là những người trần mắt thịt, công nghệ thông tin và liên lạc không làm được việc giải phóng thời gian để chúng ta có thời gian suy nghĩ về những việc mình làm. Ngược lại, nó thường làm tăng áp về thời gian cho chúng ta lên mức độ căng thẳng hơn. Nhà xã hội học Hà Lan Ida Sabelis đã sử dụng từ “giảm áp”, điều mà những thợ lặn phải làm khi họ ngoi lên khỏi mặt nước sau một lần lặn sâu. Sau khi chúng ta lặn ngụp quá sâu trong hàng đống dữ liệu, chúng ta thực sự cần thời gian để giảm áp, ngồi lại và suy nghĩ thật kỹ lưỡng về những vấn đề trước mắt.

Người ta đã nói rằng “Bạn không bao giờ có quá nhiều dữ liệu”. Nhưng bằng bản năng của mình, cả bạn và tôi đều biết rằng điều đó là không đúng. Nếu bạn đã từng nhìn lên quầy bán kem đánh răng tại một cửa hàng tạp phẩm địa phương, bạn sẽ nhìn thấy vấn đề: chỉ riêng hãng Colgate thôi đã có đến 15 hay 16 loại kem đánh răng khác nhau, và hình như tất cả đều chỉ khác nhau có chút xíu về cách làm sạch răng, làm trắng răng và chống sâu răng. Rõ ràng là trong ví dụ này chúng ta đã có quá nhiều dữ liệu để “xử lý”.

Thậm chí còn khủng khiếp hơn nếu bạn xem xét quá trình mua sắm một thứ gì đó hơi mang tính kỹ thuật một chút, ví dụ như một cái điện thoại hay một cái TV mới. Việc lựa chọn thực sự là một việc tuyệt vời nhưng cũng đầy kinh hoàng đối với một vài người trong chúng ta.

Bạn muốn một chiếc điện thoại có thể chụp ảnh, lưu trữ nhạc, lướt Internet, gửi và nhận tin nhắn, hoặc thậm chí có thể chiếu một vở kịch mới nhất? Tất cả những điều bạn cần phải biết đều có ở đó. Chỉ cần bạn mở một trong hàng ngàn trang Web hoặc nói chuyện với một chuyên gia công nghệ thân thiện ở bất kỳ một cửa hàng bán lẻ đồ điện máy nào. Có quá nhiều thứ phải biết, và chúng có thể khó lựa chọn. (Những người bán hàng thông

minh đều biết điều này, vì thế họ nhanh chóng thu hẹp những khả năng lựa chọn của bạn. Nếu bạn giới thiệu cho tôi hàng tá sản phẩm, tôi sẽ bị lẫn lộn. Nhưng nếu bạn chỉ giới thiệu cho tôi ba lựa chọn, thường sẽ chọn cái màu xanh!).

Vào đầu những năm 1970, một nhà tâm lý học đã đưa cho những người cá cược đua ngựa hàng loạt thông tin khác nhau về những loài ngựa khác nhau – báo cáo về những cuộc đua trước, sức nặng mà chúng có thể chở được, khả năng sinh sản v.v... Điều thú vị là những người này dự đoán kém chính xác hơn nhiều khi họ có đến bốn mươi thông tin so với khi họ chỉ có năm thông tin. Đúng là có nhiều, rất nhiều tình huống mà “ít hơn lại được nhiều hơn”!

Ngày nay một mạng lưới toàn cầu kết nối tất cả mọi thứ lại với nhau. Máy móc tiếp tục nói chuyện với máy móc. Tập thể kết nối với tập thể, tất cả đều chia sẻ dữ liệu. Tuy nhiên, để có hiệu quả cao, toàn bộ các vật thể và tập thể này cần được sắp xếp lại. Một mạng lưới kinh doanh có thể không có một cấu trúc hữu hình như một tòa nhà, nhưng ở một số mặt nào đó, cần phải có một vài chỉ dẫn để mọi việc được trôi chảy theo đúng định hướng, về một mục tiêu đúng.

Một hoặc một vài người phải dùng trí khôn và suy nghĩ về định hướng và mục tiêu. Ai đó phải có một tầm nhìn về tương lai. Chỉ có dữ liệu không thôi sẽ không giúp bạn làm điều đó. Trên thực tế thì dữ liệu thường xuyên mâu thuẫn nhau bởi vì sự nhất trí tập thể thường khác với quyết định cá nhân. Trong một cuộc bầu cử quốc gia, mọi người sẽ nói một cách vui vẻ rằng họ muốn một căn nhà tiết kiệm năng lượng, tuy nhiên họ sẽ cũng sẽ vui vẻ như vậy khi xây một căn nhà to gấp ba lần căn nhà mà họ đang có.

Tôi tin vào các nghiên cứu, nhưng tôi không hi vọng các nghiên cứu sẽ mang lại cho tôi một cái gì đó to lớn hơn là một tia sáng le lói, một bức tranh không hoàn hảo về một thời khắc trong cuộc sống. Những đường cong chuông không thực sự mang đến cho tôi cách để thiết kế ra một tầm nhìn cho tương lai. Các cuộc nghiên cứu không chỉ cho chúng ta cách để hình thành nên những ước mơ tương lai bởi vì không ai biết điều đó. Nếu

trong quá khứ, người làm nên xe hơi hỏi mọi người xem họ có ước mơ gì trong phương tiện đi lại, câu trả lời có thể đã là “những con ngựa chạy nhanh hơn”.

Nếu bạn muốn thất bại, đừng phí thời gian suy nghĩ. Nếu bạn muốn thành công, hãy suy nghĩ thật nhiều. Suy nghĩ là một cách đầu tư có lợi nhất vào công ty của bạn, vào sự nghiệp và cuộc sống của bạn.

Khi Steve Bennett, một “người đồng môn” của Jack Welch ở “học viện” GE, nhận nhiệm vụ làm CEO của học viện, công ty có một tập hợp mười giá trị hoạt động. Ông đã thay đổi chỉ duy nhất một từ trong tất cả mười giá trị đó. Giá trị thứ chín vốn là “suy nghĩ nhanh, hành động nhanh”. Ông đổi nó thành “Suy nghĩ thông minh, hành động nhanh”. Và học viện vốn đã hoạt động tốt nay thậm chí còn hoạt động tốt hơn dưới sự lãnh đạo của Bennett. Bỏ thời gian để suy nghĩ thực sự là một hành động đáng giá. Như Gandhi đã từng viết “Cuộc sống có nhiều điều quan trọng hơn chứ không chỉ là làm tăng tốc độ”. Để thành công không phải chỉ cần chuyển động nhanh hơn. Tuy nhiên, để thất bại thì chỉ cần thế.

2. Dữ liệu không được xử lý có thể che giấu bản chất sự việc

Vào thời kỳ đầu của thế kỷ 20, vật lý học truyền thống đã được cách mạng hóa bởi những tiến bộ trong cơ chế định lượng. Bạn không cần phải hiểu vật lý để có thể nắm bắt được một phát hiện mang tính triết lý căn bản rằng “không thể biết hết mọi điều trên thế giới này”. Nguyên lý về tính bất định của Heisenberg đảm bảo với chúng ta rằng chúng ta không thể chắc chắn với bất cứ điều gì chúng ta quan sát bởi vì thứ chúng ta quan sát bị ảnh hưởng bởi chính bản thân quá trình quan sát đó. Không lâu sau đó, một vài nhà vật lý học đã xem xét và kết luận rằng chúng ta cũng không thể quá tin chắc vào nguyên lý về tính bất định!

Vì vậy, mỗi khi bạn nói bạn “biết” điều gì thì hãy cẩn trọng trong những khẳng định mang tính nhận thức luận đó.

“Không nhiều những thứ chúng ta biết có thể khiến chúng ta gặp rắc rối.

Mà chính là những thứ chúng ta biết không nhiều”

- Mark Twain -

(Một số người “biết” rằng không phải Mark Twain nói những câu này. Nó được nói ra bởi Artemus Ward, Ralph Waldo Emerson, hoặc Will Rogers. Sự thật thì, tôi “biết” rằng không ai trong số đó là tác giả của những dòng này cả. Người đó là chú Vern của tôi. Tôi “biết” vậy vì tôi đã từng có mặt lúc ông nói điều đó).

ĐÔI KHI CHÚNG TA THẤY điều chúng ta muốn thấy, đó không phải thực tế mà chỉ là các dữ liệu khiến chúng ta tưởng rằng chúng đại diện cho thực tế. Hoặc là những dữ liệu mà chúng ta muốn chúng đại diện cho thực tế.

Có một thiên kiến tâm lý được gọi là cái bẫy của sự khẳng định. Chúng ta tìm kiếm sự khẳng định cho những quan điểm mang tính định kiến hơn là tìm kiếm những lỗi sai trong những quan điểm đó.

Enron đã lừa đảo rất nhiều người, trong đó có rất nhiều người ở trong chính công ty. Tuy nhiên, những người trong công ty Enron bị làm rối trí bởi vì họ hoàn toàn không suy nghĩ về thứ mà họ nhìn thấy trên bảng cân đối kế toán. Họ quá háo hức mong cho những con số trên đó trở thành sự thực đến mức họ phớt lờ việc chúng hết sức vô lý và khó hiểu. Báo chí kinh doanh cũng ngu ngốc không kém. Họ cần những tin “nóng”, không nhất thiết phải là tin thật. Và cứ thế, sự giả mạo và các chuyên gia lừa bịp ở mọi cấp độ tha hồ khai thác sự ngờ ngẩn của ngay cả kẻ được coi là uyên bác nhất trong số chúng ta. Họ hiểu đôi khi chúng ta có nhu cầu tin vào ảo tưởng thay vì thực tế.

Vào cuối những năm 1940, khi Pepsi bán giảm giá “mua một tặng một”, lãnh đạo công ty Coca-Cola đã tự lừa dối mình bằng việc hàng quý, lập báo cáo doanh số bán hàng theo thùng. Và các báo cáo doanh số theo thùng như vậy cho thấy Coke bán được nhiều thùng hơn đối thủ cạnh tranh của họ. Vấn đề duy nhất ở đây là thùng của Coca-Cola chứa 24 chai loại 6,5 ounce trong khi thùng của Pepsi là 24 chai loại 12 ounce. Không ai trong số họ

hỏi một câu hỏi đầy hiển nhiên như sau: “Nếu chúng ta bán nhiều thùng hơn, tại sao họ vẫn tiếp tục dành được khách hàng của chúng ta?” Việc đặt ra và trả lời câu hỏi đó cuối cùng đã dẫn đến giải pháp cho Coca Cola là sử dụng loại chai lớn hơn.

Những nhà sản xuất ô tô ở công ty Detroit đã tự lừa dối mình suốt bao nhiêu năm bằng cách nhìn vào doanh số bán hàng mà họ muốn thay vì suy nghĩ về bức tranh toàn cảnh của ngành công nghiệp ô tô toàn cầu. Thậm chí, họ còn tự lừa dối mình bằng tiêu chuẩn chất lượng của họ. Họ đưa ra một tiêu chuẩn nội bộ, áp dụng các giá trị của họ để đo lường chất lượng, và sau đó tự khen ngợi mình khi họ tiến đến gần tiêu chuẩn. Trong khi đó người Nhật không đặt ra một tiêu chuẩn nào cả. Họ quan niệm: “Hãy sản xuất loại xe hơi tốt nhất có thể. Và hãy tiếp tục cải tiến loại xe đó”. Thật rõ ràng! Và thật thông minh!

Tôi trở nên hết sức thận trọng với những nghiên cứu liên quan đến marketing và quản trị kinh doanh. Chúng đã được công nhận, nhưng tôi tin chắc rằng chúng ta thường đo lường những biến số sai và sử dụng không đúng người để đánh giá những kết quả đo lường đó.

Ví dụ cổ điển nhất cho công ty Coca-Cola là lần giới thiệu sản phẩm New Coke đáng hổ thẹn năm 1985. Trong buổi kiểm tra hương vị “mù”, trong đó những người thử đều được bịt mắt, nhắm nháp một chút sản phẩm A so với sản phẩm B và sản phẩm ngọt hơn đã chiến thắng. Điều đó đưa chúng tôi đến với kết luận sai lầm rằng sản phẩm của Coca-Cola chưa đủ ngọt.

Những buổi kiểm tra “mù” đã hoàn toàn không thể mô tả một cách đầy đủ các khía cạnh của sản phẩm Coca-Cola – toàn bộ hình ảnh cũng như khía cạnh văn hóa.

Ở Mỹ, doanh số của Pepsi lúc đó tăng rất mạnh, nên những nhà lãnh đạo Coca-Cola và đặc biệt là lãnh đạo của những công ty gia công cố gắng tìm kiếm lý do tại sao doanh số bán hàng của Pepsi lại cao hơn của Coca-Cola trong các siêu thị. Ở Mỹ, đội ngũ quản trị Coca-Cola bắt đầu tìm kiếm lý do. Không phải là vấn đề về chi phí quảng cáo hay phân phối, vậy thì lý do

phải ở đâu đó. Điều này khiến họ tập trung suy nghĩ về bản thân sản phẩm có tuổi đời gần 100 năm của họ. Các nhà nghiên cứu đưa ra câu hỏi: Liệu 200.000 có sự khác biệt nào có thể được xác định và chỉnh sửa không? Và do đó, hai trăm ngàn buổi thử hương vị đã được thực hiện và chứng minh cho sự nghi vấn về độ ngọt của sản phẩm. Và tất nhiên, kết quả đã cho thấy vấn đề hoàn toàn không phải là độ ngọt. Các dữ liệu đã che khuất thực tế. Tất cả các nghiên cứu trên thế giới không có nghĩa lý gì nếu bạn không đặt ra đúng câu hỏi cần thiết. Sự thật là chúng tôi cần phải tạo ra một cảm xúc mãnh liệt hơn trong nhãn hiệu biểu tượng. New Coke, bằng cách riêng của nó, đã giúp chúng tôi hiểu được điều đó, tuy nhiên đó là một bài học quá đắt giá.

Lập kế hoạch ngân sách cũng là một công việc phải chịu đựng quá nhiều dữ liệu. Trải qua nhiều năm, các chuyên gia về ngân sách ở trụ sở chính của Coca-Cola ở Atlanta thường chết chìm trong đống dữ liệu thô hầu như vô dụng, tuy nhiên họ vẫn tiếp tục thu thập chúng và phân tích chúng theo một số công thức nội bộ. Ví dụ, “bộ phận bán hàng từ bình chứa năm ngoái chỉ ra X đô-la để mua sắm vật dụng. Vì thế, bộ phận này sang năm sẽ cần X+Y, và chúng tôi sẽ lập kế hoạch dựa theo đó!” Những người lập kế hoạch ngân sách không bao giờ nhìn được cả bức tranh toàn cảnh.

Vào cuối những năm 1960 và đầu 1970, một vài người trong số chúng tôi chuyển tới Atlanta để thành lập bộ phận Coca-Cola Food Division ở Houston. Lợi thế có được là do chúng tôi là những “người mới”, từ nơi khác đến. Chúng tôi nhìn mọi vật bằng những lăng kính khác nhau và bắt đầu vẽ ra một bức tranh lớn hơn. Chúng tôi khách quan trước mọi vấn đề và dành thời gian để suy nghĩ về toàn bộ mọi hoạt động.

Chúng tôi cũng nhìn thấy nội thất trong nhà giống như mọi người, nhưng chúng tôi biết rằng mình có thể di chuyển bộ sofa.

3. Không bỏ thì giờ để suy nghĩ là hoàn toàn ngu ngốc - thậm chí là nguy hiểm ^[1]

“Tiến lên Lữ đoàn Kỵ binh nhẹ!”

Có ai chán nản hay không?

Dù những người lính đã biết

Ai đó đã phạm sai lầm

Nhiệm vụ của họ không phải là trả lời, hay lý lẽ

Mà chỉ là hành động và hy sinh

Vào thung lũng tử thần

Tiến lên, hồi sáu trăm chàng trai...

- Alfred Lord Tennyson - ⁽²⁾

LỮ ĐOÀN KỶ BINH NHẸ tấn công vào Thung lũng Tử thần bởi vì những người lãnh đạo không chịu dừng lại và suy nghĩ. Còn tất cả những người lính thì làm theo một cách mù quáng. Những người lính hoàn toàn không được nghĩ về bản thân họ, nhưng những người lãnh đạo thì có. Và rõ ràng cần phải lưu ý – một người không thể thực sự tiến lên trên bất kỳ một lĩnh vực nào, kể cả trong chiến tranh, nếu họ cứ tiếp tục sàng lọc dữ liệu và đi đến kết luận một cách thật nhanh chóng dựa trên kinh nghiệm trước đây thay vì đánh giá một cách cẩn thận và phân tích một cách từ từ, kỹ lưỡng.

Bỏ thời gian suy nghĩ không phải là một việc làm xa xỉ. Nó là một việc làm cần thiết. Như Goethe đã viết: “Hành động thì dễ; suy nghĩ mới khó”. Tuy nhiên, trên thực tế thì hành động thường diễn ra theo cách riêng của nó. Chúng ta coi trọng lý lẽ, nhưng chúng ta lại là con tin của cảm xúc. Rốt cuộc, chúng ta là những sinh vật có cảm xúc, và cảm xúc mãnh liệt của những cố gắng đặc biệt khi quả bóng đã lăn thì khó có thể dừng lại được. Có một xu hướng chung của những ước muốn tập thể trong quá trình ra quyết định, trong đó mọi người quá hào hứng làm một điều gì đó nên những suy nghĩ thẳng thắn trở nên bất khả thi.

Trong lĩnh vực sát nhập và mua lại, những giao dịch hàng triệu, và thậm chí hàng tỉ đô la đã được thực hiện và vận hành liên tục, sự cạnh tranh giữa những người tham gia lên đến đỉnh điểm; trò chơi – tất cả những hoạt động này trở thành một trò chơi – vẫn tiếp diễn, không gì có thể ngăn cản được. Ai cũng muốn mình là người chiến thắng! Họ có thể thưởng thức hương vị

của chiến thắng! Tất cả tiền ở trên bàn, tất cả những điều được cho là hợp lý phía sau giao dịch, tất cả những người liên quan – không có gì quan trọng trừ chiến thắng! Cái tôi lớn nhất dường như lên tiếng: “Tôi muốn nó được thực hiện theo cách của tôi!” Người ta mơ trở thành tâm điểm của các cuộc họp báo và được đăng một dòng tít thật lớn trên tờ Wall Street Journal. Tất cả những điều đó thật hào nhoáng và chúng ta tự nhủ rằng giá trị của những giao dịch đó là hợp lý – ngay cả khi chúng thực ra chẳng khác gì “chiêm tinh học”. “Sinh khí” mà John Maynard Keynes đã từng viết có vẻ có sức mạnh lớn hơn mức mà các doanh nhân thừa nhận.

Hãy xem các trường hợp hợp nhất khủng khiếp đã xảy ra gần đây – Daimler và Chrysler, Tim Warner và AOL, Kmart và Sears, Quaker Oats và Snapple. Liệu những sự sáp nhập này có thực sự cần phải diễn ra không? Hoàn toàn có thể dự đoán trước nhiều kết quả không như ý, tuy nhiên mọi người đều bị cuốn theo thương vụ, và không một ai, từ cấp cao nhất trở xuống, chịu suy nghĩ về những hậu quả trực tiếp và gián tiếp có thể có. Tất nhiên, nhiều người tham gia thương vụ cũng xem xét đến những khoản lợi trong ngắn hạn, nhưng cần phải có một ai đó tính tới những hậu quả dài hạn vì sự thịnh vượng và chân giá trị của tất cả những bên có quyền lợi liên quan trong mỗi hoạt động kinh doanh.

Trừ phi một ai đó dừng lại và suy nghĩ... chúng ta sẽ rất dễ nhiều lần mắc phải cùng một sai lầm. Và đây chắc chắn là một phương sách để thất bại. Khi gặp phải bất kỳ một thất bại nào, người ta nhìn quanh để đổ lỗi, buộc tội hoặc phạt một ai đó. Bằng cách đó, bạn không hề quay lại, dành ra một chút thời gian để phân tích thất bại của mình. Những bệnh viện tốt thường triệu tập các buổi họp bàn về bệnh tật và các trường hợp tử vong để thảo luận và rút ra những bài học từ những thất bại của chính họ. Trường hợp của họ liên quan đến sự sống và cái chết. Tất nhiên công việc kinh doanh không đến mức nghiêm trọng như vậy. Tuy nhiên, mỗi sai lầm đều cho ta cơ hội suy nghĩ về một kỹ thuật không mấy thành công hoặc một bước marketing sai lầm, chỉ ra một cách khách quan vấn đề nằm ở chỗ nào.

Bất kỳ sự quản trị hay nhà quản trị thực sự nào cũng đều có những lúc phạm sai lầm. Nhưng nếu bạn muốn thất bại, hãy đừng xem xét kỹ lưỡng những lỗi lầm của bạn và đừng phân tích nó. Bằng cách đó, bạn sẽ tiếp tục phạm lại sai lầm đó trong tương lai.

Tuy nhiên, nếu bạn vẫn còn muốn thất bại, điều bắt buộc là bạn không được bỏ thời gian ra để suy nghĩ. Hoặc, và điều này có vẻ hấp dẫn hơn, bạn hãy né tránh hầu hết tất cả mọi trách nhiệm bằng cách thuê ai đó suy nghĩ thay cho bạn. Và điều đó dẫn chúng ta đến ...

^[1]—Đây là một đoạn trong bài thơ nổi tiếng “The charge of the light brigade” (Cuộc tấn công của lữ đoàn kỵ binh nhẹ) của nhà thơ Anh Alfred, Lord Tennyson (1809-1892), viết về trận đánh gan dạ và đẫm máu của lữ đoàn kỵ binh nhẹ của Anh trong trận Balaclava (25/10/1854) trong chiến tranh Crimea (1854-1856) với người Nga.

Điều răn 7

Hãy tin tưởng tuyệt đối vào các chuyên gia và nhà tư vấn bên ngoài.

“Biết một vài câu hỏi vẫn tốt hơn là biết hết tất cả các câu trả lời”.

- James Thurber –

Ở TUỔI THIẾU NIÊN, trong thời gian làm việc mùa hè tại bãi chăn nuôi gia súc Sioux City, tôi quen với một vài người mua bán gia súc. Một ngày, một người trong số họ thuê tôi đi mua bò cho ông ấy. Bò được chuyển đến một lần và được chăn nuôi trong khu chăn nuôi liên hợp. Khi những con bò đã qua thời kỳ sinh sản, chúng được bán đi để giết thịt. Nhưng với hầu hết những người mua bò, việc bỏ thời gian để đi lang thang hết trại này đến trại khác để mua mỗi nơi một con bò là không có lãi. Tuy nhiên, những học sinh được nghỉ hè tràn trề năng lượng như chúng tôi thì lại luôn sẵn sàng đi lòng vòng, mua 15 hoặc 20 con bò một ngày, chất đầy xe kéo và kiếm một chút đỉnh hoa hồng, cỡ 20 đô la.

Tôi trở thành một người mua bò mùa hè cho Doyle Harmon, chú của cầu thủ bóng đá nổi tiếng Michigan tên là Tommy Harmon. Sau ngày đầu tiên làm việc, ông đến và muốn xem những gì tôi đã mua được trong ngày. Hóa ra có khá nhiều con được tôi mua với mức giá quá cao. Harmon nhắc nhở tôi rằng tôi là một người buôn bán và vì tôi còn trẻ, họ thường nịnh bợ, chiều chuộng và làm tôi mất tập trung; rồi ông rút ra một tấm biểu đồ và cho tôi biết chính xác điều gì mà chúng tôi tìm kiếm khi mua một con bò. Mặc kệ người ta có nói gì đi nữa, không bao giờ được chệch ra khỏi những yêu cầu mà mình phải theo. Ông nói: “Hãy nhìn con bò, đừng nhìn người bán”.

Lời khuyên đơn giản đó đã theo tôi trong suốt những năm tôi làm kinh doanh, thậm chí cho đến tận bây giờ, trong ngành ngân hàng đầu tư. Tôi luôn luôn cố tách biệt sản phẩm ra khỏi những giới thiệu về nó. Điều đó nhìn bên ngoài có vẻ dễ dàng, nhưng thực tế thì không dễ chút nào. Cho dù

bạn nghĩ rằng mình tinh vi, sành điệu đến thế nào, nếu bạn cho phép mình rời mắt khỏi “con bò” một chút và thay vào đó, tập trung vào người bán, bạn sẽ bị lôi kéo vào một cuộc phiêu lưu ngớ ngẩn nhất. Trong điều răn thứ sáu, tôi đã nói rằng nếu bạn ngừng suy nghĩ, bạn sẽ thất bại. Bạn sẽ thất bại nặng nề hơn nhiều nếu bạn để người ta nịnh bợ mình, và thế giới này có đầy rẫy những “nghệ sĩ lừa đảo” đầy quyến rũ trên tất cả mọi lĩnh vực, chuyên sử dụng việc nịnh bợ làm công cụ để bán hàng.

Có vẻ không công bằng khi gọi họ là “nghệ sĩ lừa đảo”. Hầu hết bọn họ đều có vẻ chân thành khi chào hàng, cho dù họ là chuyên gia marketing, chiến lược quản trị hay những đối tác tiềm năng. Thường thì họ có bằng cấp và tỏ ra cho bạn thấy họ có quyền quyết định tối cao trong thương vụ đó. Họ cũng được trang bị đầy đủ vũ khí: những câu trả lời chắc nịch được rút ra từ những bài giới thiệu bằng Power Point hào nhoáng. Vấn đề nằm ở chỗ chúng chỉ là những câu trả lời cho những câu hỏi sai!

“Hãy nhìn con bò, đừng nhìn người bán” là một lời khuyên hay dành cho những ai thường phải tham gia những buổi giới thiệu về tư vấn quản trị đầy hào nhoáng.

Hàng bao năm qua ở Coca-Cola, chúng tôi chứng kiến những cuộc điều hành đến và đi của những người tự xưng là “chuyên gia”, từ cả bên trong lẫn bên ngoài công ty, và thỉnh thoảng chúng tôi vẫn bị họ thuyết phục cho dù bản năng và óc suy đoán của chúng tôi đều cảnh báo chúng tôi rằng không nên như vậy. Tuy nhiên, vì con người vốn dễ mắc sai lầm, chúng tôi cũng đã có một vài khoảnh khắc yếu đuối.

Suốt nhiều năm, các nhà tư vấn đã khuyên các lãnh đạo Coca-Cola rằng công ty cần phải đa dạng hóa. Chỉ tập trung vào ngành kinh doanh chủ yếu của công ty gồm có nước giải khát và nước trái cây sẽ không đảm bảo cho tương lai của công ty. Coca-Cola cần phải tìm những ngành kinh doanh mới tương thích nhưng khác biệt với những ngành đó. Họ đưa ra cho chúng tôi một loạt những gợi ý. Một trong số những gợi ý đó là việc mua lại một công ty sản xuất rượu vang. Nghe lời những nhà tư vấn, công ty đã mua lại một doanh nghiệp rượu vang.

Sẽ không ai phản đối nếu nói rằng bộ phận sản xuất và kinh doanh rượu vang là một mảng đầy mê hoặc. Công ty có một nhóm các nhà quản lý tài ba và họ hoạt động trong một đơn vị kinh doanh riêng biệt có tên Wine Spectrum. Đội ngũ quản trị thích thú nhìn những chai rượu vang của mình được bày khắp các bàn tiệc tối hoặc tiệc cocktail của các doanh nghiệp. Nhưng Wine Spectrum không có được sự quan tâm đầy đủ thực sự từ đội ngũ quản trị cấp cao của tập đoàn Coca-Cola. Họ chỉ coi nó giống như việc đang nuôi một con thú cưng thôi.

Vào thời điểm đó, ở độ tuổi tám mươi, Robert Woodruff vẫn có ảnh hưởng khá lớn nhưng không tham gia trực tiếp vào công việc hằng ngày của công ty. Tuy nhiên, ông quyết định dành thời gian quan tâm đến mảng kinh doanh rượu vang mà “công ty của ông” đã tham gia vào (Cho đến ngày ông mất, Woodruff vẫn coi Coca-Cola là công ty của ông).

Vì thế, quý ông đáng kính này đã tập hợp bác sĩ riêng của ông cùng với một vài người bạn, dùng máy bay của công ty bay đến California. Khi trở về, ông ăn trưa với tôi và CEO Roberto Goizueta. Tôi vẫn còn nhớ những nhận định của ông như sau:

Ồ, ngành rượu vang thực sự là một ngành thú vị. Tôi đã đến California để đi thăm các vườn nho.

Hình như cũng mất đến năm hoặc sáu năm chờ đợi cây nho lớn và bắt đầu cho quả. Trong những năm đó, bạn sẽ phải cử một vài người đến chăm trại ở đó và cầu nguyện ông trời cho thời tiết tốt để có vụ mùa bội thu. Cuối cùng, nếu mọi thứ ổn thỏa, họ bắt đầu hái quả và đưa về nhà máy. Ở đó, họ ép trái nho và cho vào trong những cái thùng bằng thép không gỉ cực lớn rồi lên men. Sau đó, rượu vang được chuyển từ những cái thùng đất tiền này vào nhiều thùng nhỏ cũng đất tiền không kém được sản xuất từ gỗ sồi ở Pháp. Mỗi cái thùng này có giá lên đến 50 đô la. Tiếp theo, rượu vang được giữ nhiều năm cho ngấu trong những cái thùng nhỏ đó. Trong thời gian đó, khoảng 15% rượu bị bốc hơi mất.

Tuy nhiên, ngay sau khi rượu đã ngấu một thời gian, rượu vang được đem đóng chai. Cùng thời gian đó, người ta phải đóng thuế sản xuất rượu và sau đó, các chai rượu lại được đưa cất một thời gian nữa để ngấu hơn. Anh phải giữ những chai rượu nhiều năm, và nếu mọi thứ trong suốt quá trình đó đều ổn thỏa, anh sẽ có được một thứ rượu vang loại tốt. Cuối cùng, anh đem những chai rượu của mình đến những cửa hàng bán lẻ vốn đang tồn tại hàng trăm loại rượu khác nhau trên giá. Ở thời điểm đó, anh phải cầu mong Chúa Trời phù hộ cho khách hàng sẽ chọn sản phẩm của mình giữa hàng dãy những chai rượu giống nhau đó.

Thế mà xưa nay tôi đã và đang kinh doanh trong một ngành mà ở đó việc đóng chai tiến hành vào buổi sáng và sản phẩm được bán ngay vào buổi chiều cùng ngày, tại vô số điểm bán hàng mà không có một sự cạnh tranh nào. Có vẻ như đó mới là ngành kinh doanh mà chúng ta muốn tham gia.

Woodruff nói đúng suy nghĩ của Roberto và tôi. Cho dù tất cả những nhà tư vấn có nói rằng công việc kinh doanh này hay ho đến đâu đi nữa, và cho dù sự thật là chúng tôi đã mua lại đến 11% thị phần của ngành sản xuất rượu vang ở Mỹ - một con số không nhỏ - chúng tôi vẫn quyết định xem xét một cách kỹ lưỡng hơn mảng kinh doanh này. Đầu năm 1981, chúng tôi gặp gỡ đội ngũ lãnh đạo của Wine Spectrum và ngay sau đó, chúng tôi nhận trách nhiệm lãnh đạo công ty.

Chúng tôi yêu cầu những người quản lý ở bộ phận rượu vang giả định rằng các quyết định kinh doanh mà họ đưa ra trong thời gian từ đó đến năm 1990 là hoàn hảo. Chúng tôi yêu cầu họ lập các đề án kế hoạch về doanh số và lợi nhuận rất lớn, nhưng tất nhiên là hợp lý, đồng thời báo cáo số liệu ROIC (thu nhập trên vốn đầu tư) có thể có ở năm 1990. Với các thông tin này, chúng tôi sẽ ra quyết định có nên kinh doanh hay từ bỏ ngành rượu vang. Chúng tôi đảm bảo với những người quản lý này rằng họ sẽ vẫn có chỗ làm tại Coca-Cola cho dù chúng tôi có bán bộ phận kinh doanh rượu vang đi chăng nữa.

Tất cả những người quản lý ở bộ phận kinh doanh rượu vang đi đến kết luận rằng ngay cả khi chúng tôi đạt được kết quả kinh doanh tốt nhất có thể, ROIC của chúng tôi chỉ có thể bằng hoặc nhỏ hơn chi phí vốn. Điều đó khiến chúng tôi dừng lại. Liệu chúng tôi có thực sự muốn kinh doanh ngành này không?

Chúng tôi có thể làm gì với nó?

Đẽ may mắn, bạn luôn luôn phải trả giá. Và công ty Coca-Cola đã may mắn suốt hàng năm trời. Ngay sau khi kết luận rằng chúng tôi không biết làm cách nào để kiếm được một khoản thu nhập kha khá từ ngành kinh doanh rượu vang, chúng tôi nhận được một cú điện thoại từ Seagram's. Họ rất quan tâm đến Wine Spectrum. Và chúng tôi đã thương lượng một cách dè dặt một thương vụ mà kết quả cuối cùng lại rất tốt đẹp đối với cả hai bên.

Đừng nhìn con bò, và bạn sẽ thất bại. Tôi đã từng làm thế.

Khi đội ngũ quản trị của Coca-Cola Hoa Kỳ đề xuất sản phẩm New Coke, chúng tôi đã bị thuyết phục là phải quan tâm thật kỹ lưỡng đến nó. Đây là một trường hợp mà cả Roberto và tôi đều tự cho phép mình để các nhà tư vấn và các chuyên gia thuyết phục rằng một số lượng lớn các cuộc thử hương vị được thực hiện bởi đội ngũ nghiên cứu thị trường ở Mỹ cho thấy một cơ sở vững chắc để chúng tôi chuyển sang một công thức sản xuất sản phẩm mới. Sau một vài tuần xem xét, tranh cãi và thảo luận, Roberto và tôi ủng hộ kế hoạch. Họ đã thuyết phục được chúng tôi rằng thay đổi sản phẩm sẽ là một động thái cạnh tranh thông minh.

Và mọi chuyện đã diễn ra như thế. Thêm thử nghiệm. Thêm chuyên gia. Công ty đã tập trung nhiều nhóm, thử nghiệm trên nhiều thị trường và nhiều mẫu ngẫu nhiên. Mọi kết quả đều cho thấy rằng Coca-Cola luôn luôn chiến thắng. Cả Roberto và tôi đều linh cảm thấy không nên đụng chạm vào sản phẩm đã trở thành biểu tượng di sản nước Mỹ này, tuy nhiên những bằng chứng của các chuyên gia đưa ra đã lấn át linh cảm của chúng tôi. Và quá trình ra quyết định trở thành việc thực hiện cái mà ở phần trước tôi gọi là ước muốn tập thể. Dù bạn thích hay không thì nó đã trở thành một quyết

định tập thể bởi vì đối với nhiều người, ý tưởng này là quá hấp dẫn và quá đúng đắn. New Coke đã tập hợp được quá nhiều sự ủng hộ đến mức không ai muốn làm ngược lại. Bất chấp sự dè dặt của mình, Roberto và tôi cũng bị cuốn vào đợt sóng đẩy tới những thay đổi lớn lao này. Chúng tôi mua 100% dự án. Với những ai trong chúng tôi đã tham gia vào sự kiện chấn động trời đất này, những sự đề phòng mang tính cảm tính là rất chắc chắn.

Công ty giới thiệu sản phẩm New Coke trên khắp đất nước vào tháng 4 và tháng 5 năm 1985. Để thỏa mãn sự cuồng nhiệt, chúng tôi tổ chức những đoàn diễu hành cùng bóng bay và những thủ thuật khuyến mãi khác.

Và sự kiện đó diễn ra hết sức náo nhiệt. Trong lịch sử toàn thế giới, nó có thể không quan trọng, nhưng trong thời điểm đó, nó thực sự là một sự kiện đáng được quan tâm trên toàn thế giới.

Gần như ngay sau lễ công bố, những lời phàn nàn của khách hàng làm nghẽn tất cả các đường điện thoại đến Atlanta bởi một số lượng cuộc gọi nhiều hơn bao giờ hết. Chỉ trong vòng một vài tuần, chúng tôi nhận được hơn 400.000 bức thư và cuộc điện thoại – tất cả đều phản đối sản phẩm mới của chúng tôi. Tuy nhiên, các chuyên gia của chúng tôi thì vẫn cứ thúc giục chúng tôi tiếp tục dự án.

Có một lá thư đến từ một luật sư ở Idaho gửi đích danh cho Roberto và tôi: “Thưa các quý ông, xin hai ông làm ơn viết tên lên phía dưới lá thư này bởi vì nó sẽ ngay lập tức trở thành một tài sản quý giá. Nó mang tên của hai nhà lãnh đạo dẫn đầu nhất trong lịch sử kinh doanh nước Mỹ.” Một bức thư như vậy quả là rất tốt cho những bài học về lòng khiêm tốn!

Những người phản đối tập trung ở cả những nơi rất xa như Seattle, nơi mà một tổ chức gọi là “Những người uống Coke cũ” của nước Mỹ đã lôi kéo được 5.000 người cho cuộc biểu tình của họ chống lại sản phẩm New Coke. Trong Tonight Show, phát thanh viên Johnny Carson thông báo rằng bây giờ đã có những kế hoạch thay đổi bánh ngọt nhân kem Twinkies bằng cách cho thêm nhân rau bina.

Một số công ty gia công ở Mỹ của chúng tôi, những người đã từng rất hăng hái với việc thay đổi, nói với chúng tôi rằng họ không thể chơi golf được nữa bởi vì ở câu lạc bộ golf, nhiều người thường bắt chuyện và tỏ thái độ giận dữ đối với sản phẩm New Coke. Những nhân viên bán hàng của các công ty gia công này cũng từ chối đến các cửa hàng bởi ở đó, họ bị người ta xỉ vả. Người ta lái những chiếc xe tải nhỏ đến siêu thị và chất đầy sản phẩm Coca-Cola cũ lên. Mọi người phản ứng theo những cách phải nói là... quá khích!

Những chuyên gia nghiên cứu và marketing của chúng tôi thì vẫn nói rằng tất cả chỉ đơn thuần là vấn đề thời gian. New Coke sẽ là một thành công vang dội. Tất cả những lời phàn nàn đó chỉ giúp cho tên của Coke được lên báo mà thôi.

Vào cuối tháng 7, Roberto và tôi cùng với hai bà vợ đến một nhà hàng Ý nhỏ ở ngoại vi Monaco sau một buổi họp của 25 công ty gia công lớn nhất của Coca-Cola trên thế giới. Ông chủ nhà hàng đã được ai đó thông báo rằng chúng tôi hợp tác với công ty Coca-Cola và ngay sau khi chúng tôi ngồi xuống, ông tiến đến bàn của chúng tôi, mang theo một cái giỏ đan bọc bằng một miếng vải nhung đỏ, dùng để bỏ loại rượu vang tốt nhất. Ông nhắc tấm vải lên và trong giỏ là một chai Coca-Cola. “Đây mới là Coke thực sự”, ông tuyên bố một cách tự hào bằng thứ tiếng Anh không được chuẩn lắm, như thể đó là một loại rượu cognac quý hiếm. Vượt qua tất cả những lời tuyên bố miễn phí mà chúng tôi nhận được, giây phút đó thực sự đã thu hút sự quan tâm của chúng tôi.

Tuy nhiên người thuyết phục tôi rằng chúng tôi phải làm điều gì đó thay vì tiếp tục thực hiện kế hoạch là một bà lão 85 tuổi. Bà gọi đến công ty trong tiếng khóc từ một trại dưỡng lão ở Covina, California. Tôi vô tình đến thăm bộ phận trực điện thoại và nghe cú điện thoại đó. “Các ông đã lấy mất Coke của tôi,” bà ta nức nở.

“Bà uống Coke lần cuối là khi nào?” Tôi hỏi.

“Ồ, tôi không biết. Khoảng hai mươi, hai lăm năm trước đây.”

“Thế tại sao bà lại buồn?” Tôi hỏi.

“Này chàng trai trẻ, các cậu đang đối xử một cách ngu ngốc với tuổi trẻ của tôi và các cậu nên dừng ngay lại. Các cậu không biết là Coke có ý nghĩa như thế nào với tôi sao?”

Mọi chuyện trở nên rõ ràng như pha lê rằng chúng tôi không chỉ đơn thuần giải quyết các vấn đề khẩu vị hay là vấn đề marketing. Tất cả chuyên gia của chúng tôi và tất cả những dữ liệu của họ đều sai lệch. Nó hoàn toàn là vấn đề mang tính tâm lý sâu sắc. Một nhãn hiệu không phải được xác định bởi điều bạn hay tôi nghĩ. Nó được xác định bởi điều đã được ghi vào trong tâm trí của mỗi người tiêu dùng. Vì Coca-Cola được sử dụng bởi nhiều người ở nhiều nền văn hóa khác nhau, mỗi người xác định nó một cách khác nhau.

Kết quả cuối cùng là tôi biết rằng chúng tôi có thể bỏ ra cả gia tài mà vẫn không bao giờ thành công trong việc đưa sản phẩm New Coke thâm nhập vào thị trường Mỹ. Roberto cũng có kết luận tương tự. Người tiêu dùng Mỹ đã nói to và rõ ràng rằng: Coca-Cola là sản phẩm của họ và họ muốn có lại nó. Chúng tôi đồng ý. Tôi xuất hiện trên một chương trình TV và thông báo rằng chúng tôi sẽ sản xuất trở lại sản phẩm Coke cũ với tư cách là “Coca-Cola truyền thống”. Phát thanh viên Peter Jennings cắt ngang chương trình TV được nhiều người ưa chuộng “Bệnh viện đa khoa” (General Hospital) để thông báo tin Coca-Cola sẽ quay trở lại với công thức sản xuất truyền thống. Mỗi mạng lưới hay chương trình phát thanh đều đem tin này ra làm tin nổi bật trên các bản tin của mình. Các tòa soạn đăng tin này với các tiêu đề chữ lớn trên các báo của mình.

Người Mỹ vui đến phát điên lên. Chúng tôi liên tục nhận hoa và những lá thư đầy lời lẽ yêu thương. Mọi chuyện kết thúc giống như một bộ phim tình cảm cổ điển của nhà đạo diễn phim nổi tiếng Frank Capra. Một công ty lớn đưa ra một quyết định nào đó, mọi người nổi loạn, công ty từ bỏ quyết định đó và trở lại, mọi người chiến thắng. Người tiêu dùng có Coca-Cola “chính hiệu” mà họ mong muốn; còn doanh số bán hàng thì tăng vọt. Người tiêu dùng không chỉ tha thứ cho những sai lầm của chúng tôi; họ còn yêu quý

chúng tôi nữa. Các chính trị gia có thể học được nhiều điều từ bài học này. Rất đáng để bạn thừa nhận lỗi lầm của mình, và thừa nhận rằng bạn không phải không bao giờ vấp ngã. Người dân Mỹ rất vị tha.

Trong khi đó, những chuyên gia đã từng đưa chúng tôi vào tình trạng này đã lên đường đi “giúp” những người khác.

Liệu có phải mọi chuyện đều diễn ra một cách đương nhiên không? Sự tinh thông của các chuyên gia đã bị bác bỏ quá nhiều lần đủ để bạn có thể nghĩ rằng họ là những kẻ quá lì lợm làm mình chán ngấy.

Philip Tetlock ^[1] đã từng đánh giá nhận định của các chuyên gia về chính trị thế giới trong suốt nhiều năm. Ông viết: “Hầu hết các chuyên gia đều nghĩ rằng Đảng Cộng sản Liên Xô sẽ tồn tại vững mạnh và nắm quyền năm 1993, rằng Canada sẽ suy thoái vào khoảng năm 1997, rằng chủ nghĩa phát xít mới sẽ thắng thế ở Pretoria năm 1994, cộng đồng đồng tiền chung châu Âu (EMU) sẽ sụp đổ vào năm 1997..., rằng khủng hoảng vùng vịnh Ba Tư sẽ được giải quyết trong hòa bình” ^[2]. Ông nhận thấy những chuyên gia này tin tưởng rằng những dự đoán của họ 80% sẽ thành sự thật. Nhưng thực ra họ chỉ thành công khoảng 45%. Như vậy thì chẳng cần tiên đoán mà họ chỉ cần tung đồng xu cũng được.

Nhưng điều được người ta nói nhiều nhất là việc trong quá trình tiếp theo của những dự đoán này, bất chấp những bằng chứng không thể bàn cãi rằng họ đã sai, Tetlock vẫn thấy rằng không hề có dấu hiệu nào cho thấy họ mất tin tưởng ở sự hiểu biết tình hình của họ. Thay vào đó, họ đưa ra một loạt những lời bào chữa – “Tôi hầu như đã đúng – điều đó chưa xảy ra nhưng rồi nó sẽ xảy ra thôi – những yếu tố hoàn toàn bất ngờ đã xảy ra như động đất – nếu theo những số liệu mà người ta đưa cho tôi, những dự đoán của tôi là đúng”.

Vào tháng 10, tù trưởng của một bộ tộc da đỏ cho rằng mùa đông năm nay sẽ lạnh. Ông bảo mọi người trong bộ lạc đi kiếm củi để sưởi đông. Để kiểm tra lại những dự đoán của mình, ông gọi Trung tâm dự báo thời tiết

quốc gia và hỏi một người làm dự báo thời tiết rằng liệu mùa đông năm nay có lạnh không. Người đó bảo: “Theo những dấu hiệu có được, chúng tôi cho rằng mùa đông năm nay sẽ lạnh.” Theo đó, vị tù trưởng này bảo mọi người vào kiểm thêm nhiều củi hơn để đề phòng. Một tuần sau, ông lại gọi lên Trung tâm dự báo thời tiết quốc gia và họ khẳng định với ông rằng sắp tới sẽ là một mùa đông rất khắc nghiệt. Ông lại yêu cầu mọi người lùng sục tìm kiếm từng mảnh gỗ vụn. Hai tuần sau đó, ông lại gọi lên Trung tâm dự báo thời tiết quốc gia một lần nữa và hỏi “ Liệu các ông có chắc rằng mùa đông này sẽ rất lạnh không?”, và nhân viên dự báo thời tiết trả lời ông rằng: “Chắc chắn thế. Người da đỏ đang tìm kiếm củi như điên ra kia kìa.”

HỌ ĐÃ SAI LẦM, sai lầm, và tiếp tục sai lầm. Tuy nhiên, họ vẫn tiếp tục đến, lớn vồn ở trụ sở của các doanh nghiệp và cả Chính phủ, thóc mách về những nhận định chuyên môn, những dự đoán, những kỹ thuật mới hoặc những ý tưởng được tái sinh.

Hãy xem chúng điên khùng đến mức nào? Học thuyết X. Học thuyết Y. Sự hỗn loạn. Quản trị theo mục tiêu. Quản trị trong một phút. Quản trị chất lượng toàn diện. Hoạt động đạt kết quả tối đa. Trao quyền. Thu hẹp quy mô. Tăng sản lượng. Giảm sản lượng.

Còn quản trị theo ma trận ^[3] là gì? Ở tầm hiểu biết của tôi thì nhờ nó mà một người có thể tận dụng được lợi thế của việc phải báo cáo lên ba, thậm chí là nhiều người quản lý hơn thế.

Ngay trước khi xảy ra sự sụp đổ của các công ty dot-com ^[4], tôi được nghe rất nhiều về khái niệm “burn rate” ^[5] (tốc độ sử dụng vốn cổ phần). Đây là khái niệm chúng ta dùng để gọi việc chi tiêu tiền của một người khác- những khoản tiền mà họ không bao giờ có thể có lại được.

Tất cả những điều đó nghe thật vui, ngoại trừ một chuyện là sự sùng bái chuyên gia của chúng ta có thể khiến chúng ta thất bại nghiêm trọng và đôi khi là thất bại trên diện rộng.

Hãy xem xét trường hợp của John Meriwether và Quỹ Quản lý vốn dài hạn (Long Term Capital Management - LTCM).

Vào những năm 1980 đầy nóng bỏng, Meriwether là một trong số những người bị kích động nhiều nhất. Ông lãnh đạo một nhóm những người kinh doanh trái phiếu kiếm lời cho ngân hàng đầu tư Salomon Brothers. Năm 1994, ông và hai người khác, Myron Scholes và Robert Merton, những người đã từng được giải Nobel về kinh tế, thành lập LTCM, một quỹ đầu tư ít bị quản chế, được biết đến là một Quỹ đầu tư phòng vệ (hedge fund). Khách hàng của họ là những người cực kỳ giàu. Tuy người ta chỉ hiểu được chút ít về những lý thuyết xuất chúng của họ, nhưng người ta vẫn ngưỡng mộ chúng, bởi vì họ là những người không thể thất bại! Và trong suốt ba năm họ mang đến những điều kỳ diệu, hầu hết là những kết quả không thể tin nổi. Khoảng năm 1998, họ đã đầu tư khoảng 90 tỷ đô la, hầu hết là tiền đi vay. Tuy nhiên, không ai thấy lo lắng về điều đó. Những chuyên gia thực hiện việc đầu tư biết rõ điều họ đang làm.

Sau khi quỹ này sụp đổ, Ngân hàng Trung Ương New York đã phải can thiệp vào và tổ chức cứu trợ tài chính qua một liên minh thành lập một cách vội vàng, nhằm ngăn chặn một cuộc sụp đổ hỗn loạn có thể ảnh hưởng đến hàng ngàn tỉ đô la trong hợp đồng và làm lung lay niềm tin vào thị trường trên khắp thế giới.

Cái hệ thống xuất chúng mà ba người này đã phát minh ra và bán nó đi một cách êm xuôi thực ra chẳng có gì hơn một trò chơi roulette lớn, nhưng vì mọi người sẵn sàng đặt hết lòng tin vào các chuyên gia, cái kế hoạch ngu xuẩn của họ đã được chấp thuận bởi một số người thông thái nhất ở Wall Street.

Gần đây nhất, năm 2007, chúng ta đã chứng kiến thị trường tài chính gặp khó khăn bởi vì họ đã làm theo những mô hình thống kê đánh giá quá thấp mức độ rủi ro của việc cho vay dưới chuẩn. Và điều đó được giải thích là “sai sót của mô hình”!

Đó không phải là sai sót của mô hình. Đó là sai sót của con người. Bất kỳ ai với linh cảm của mình cũng có thể dự đoán trước rằng rất nhiều

khoản tín dụng cấp cho những người không có phương tiện để trả nợ là những khoản cho vay xấu. Nhưng những thiên tài trong thế giới tài chính vẫn tiếp tục trồng những hạt đậu thần. Và mọi người đã rất sững sốt khi cây tiền tệ không mọc lên từ những hạt đậu đó. Thật quá sức điên rồ!

Nghĩa hẹp của cái có vẻ là thiên tài thường là điều ngược lại với sự thông minh.

Điều này đặc biệt đúng trong việc quản trị một doanh nghiệp lớn. Quản trị là một thủ thuật, không phải là một khoa học. Hãy coi chừng những người cố gắng toán học hóa và định lượng hành vi của con người. Chúng tôi có một số nhà quản lý và tư vấn ở công ty Coca-Cola coi con người chỉ đơn thuần như những con số. Đơn giản là bạn không thể đánh số tất cả mọi thứ. Theo cách nghĩ của tôi, điều đó chính là sự thất bại của óc tưởng tượng.

Trong suốt cuộc đời mình, tôi cũng đã gặp nhiều chuyên gia cố gắng đánh giá vị trí tương đối của doanh nghiệp so với cách doanh nghiệp khác trong cùng ngành và đưa ra một kế hoạch tối đa hóa lợi nhuận dựa trên mức độ bình quân ngành. Đây là một sai lầm tệ hại bởi vì mỗi công ty trong một ngành đấu tranh để khác biệt hóa, biến mình thành một cái gì đó độc nhất, không phải là bình quân. Không bao giờ tôi nghĩ Coca-Cola là một công ty nước giải khát. Trong tâm trí của tôi, đó đã và đang là “công ty Coca-Cola”. Những công ty khác không phải là “những kẻ bắt chước” như các bậc tiền bối của tôi vẫn khăng khăng gọi. Họ chỉ là những công ty không bán sản phẩm Coca-Cola.

Và cuối cùng, sau khi tôi nghe tất cả những thiên tài về marketing và tài chính từng ghé qua văn phòng của tôi, tôi nhận ra mình đồng ý với nhà kinh tế học Ludwig Von Mises: “Những con số thống kê nói cho chúng ta về những gì đã xảy ra trong một tình huống trong quá khứ và không thể lặp lại”.

Tất nhiên, tôi phải thừa nhận rằng sử dụng các chuyên gia và nhà tư vấn bên ngoài là cần thiết để xác nhận một quyết định được đưa ra bởi một nhà quản lý không tin chắc chắn vào phán quyết của mình. Tôi đã từng bị mê

hoặc bởi những gì đã xảy ra ở công ty Chrysler sau cái chết của người sáng lập và lãnh đạo của họ, ông Walter P. Chrysler. Những nhà quản lý đã không tin tưởng ở chính họ đến mức họ thậm chí đã tổ chức các buổi gọi hồn để liên hệ với Chrysler và hỏi xem ông sẽ làm gì trong một tình huống nào đó. Không có bằng chứng nào cho thấy họ đã gặp được ông ấy. Và giả sử nếu họ có may mắn gặp được ông ấy, có thể tất cả bọn họ đã bị ông ấy sa thải rồi.

Những nhà quản trị phải tham gia vào việc tái cấu trúc doanh nghiệp, vốn là hậu quả của một vụ sáp nhập hoặc thu hẹp quy mô kinh doanh, thường phải đương đầu với công việc đau lòng là sa thải nhân viên. Thay vì nói chuyện một cách trung thực và thẳng thắn với những người bị sa thải, thỉnh thoảng họ lại cố gắng đổ lỗi cho những kế hoạch kinh doanh mới được đề ra bởi những công ty tư vấn bên ngoài. Tôi thấy như vậy là cực kỳ hèn nhát. Nếu bạn đưa một kế hoạch mới vào thực hiện, nó là đứa con của bạn. Bạn phải có trách nhiệm với nó. Và cuối cùng, nếu bạn không sẵn sàng gánh vác trách nhiệm, nếu bạn rũ bỏ thẩm quyền của mình và giao cho bên thứ ba là chuyên gia bên ngoài, bạn sẽ không bao giờ thành công trong việc thực hiện kế hoạch kinh doanh mới đó cả.

Tôi luôn luôn đưa ra một quy định rằng sẽ không có tin xấu nào, kể cả việc sa thải nhân viên, có thể được thông báo bằng e-mail, bản ghi nhớ nội bộ hay điện thoại. Tất cả những vấn đề có ảnh hưởng đến tâm lý cần được giải quyết bằng những buổi nói chuyện trực tiếp.

Trong lá thư cuối cùng gửi tới General Electric của mình, cố đồng Jack Welch đã khuyên rằng: “Hãy căm ghét bệnh quan liêu trong tổ chức của các bạn.” Điều đó dẫn tôi đến với lời nhắn tiếp theo.

^[1] Philip Tetlock là một giáo sư về tâm lý, kinh doanh và khoa học chính trị ở trường đại học Berkely, bang California.

^[2]Philip Tetlock, bài viết “Tư duy lý thuyết về Quá khứ tin cậy và Tương lai chắc chắn trong thế giới chính trị”, trong cuốn “Thử nghiệm và độ lệch: Tâm lý học về đánh giá bằng trực giác” (New York: Nhà xuất bản đại học Cambridge, 2002).

^[3]Quản trị theo ma trận (Matrix Management) là phương thức quản trị trong đó mỗi nhân viên báo cáo lên cho ít nhất là hai người: một giám đốc quản lý chuyên môn và một giám đốc quản lý hoạt động.

^[4]Công ty dot-com là các công ty hoạt động trong ngành Internet hoặc trong các lĩnh vực liên quan.

^[5]“Burn rate” chỉ tốc độ mà một doanh nghiệp sử dụng hết vốn cổ phần của nó. Khi nguồn vốn cổ phần cạn kiệt, công ty hoặc phải cố gắng kiếm lời, hoặc kiếm thêm các nguồn vốn bổ sung khác, nếu không sẽ bị phá sản.

Điều răn 8

Hãy duy trì bộ máy quan liêu

NĂM 1973, lần đầu tiên tôi từ Houston chuyển đến văn phòng trụ sở chính của Coca-Cola ở Atlanta với tư cách là Phó Chủ tịch điều hành, tôi nhìn thấy Florence

Kalinowski, cô thư ký lâu năm của tôi, đang khóc. Cô ấy đến đây trước tôi vài ngày để thu dọn văn phòng. Nhưng cô đã không thể dọn dẹp nổi.

Vì sao vậy?

Vì cô ấy không tìm thấy một chiếc bút chì nào.

Ở một bộ phận kinh doanh nhỏ và ít quy củ hơn như ở Food Division ở Houston, khi cần bút chì, cô chỉ cần xuống phòng cung cấp ở cuối sảnh và lấy. Ở Atlanta, người ta bảo cô là cô cần phải điền vào phiếu yêu cầu, nhưng cô lại không có một mẫu phiếu yêu cầu nào cả, và vì bây giờ đã muộn, nên người cung cấp phiếu yêu cầu không còn ở trong văn phòng nữa. Đối với Florence, đây chỉ là một giọt nước làm tràn ly. Cô đã chiến đấu với bệnh quan liêu ở trụ sở chính suốt cả hai ngày qua để lắp đặt máy photo, kết nối điện thoại, yêu cầu văn phòng phẩm, yêu cầu một cái tủ hồ sơ lớn và cứ tiếp tục như vậy, cuối cùng cô nổi cáu.

“Tôi không thể làm được một việc gì cả”, cô khóc lóc, “tôi thậm chí không có cả ghim để bỏ vào cái dập ghim mà tôi mua nữa!”.

Tôi cho cô ấy về nhà và gọi điện cho Mickie, vợ tôi, nói rằng tôi không thể làm bất cứ việc gì vào ngày hôm đó, và chúng tôi có thể ăn tối sớm rồi đi xem phim.

Nếu bạn muốn không có việc gì được thực hiện cả, hãy đảm bảo rằng các vấn đề hành chính được ưu tiên trước tất cả những vấn đề khác! Hãy yêu sự quan liêu!

Từ “quan liêu” được đưa ra đầu tiên trong một cuốn sách kinh tế của Pháp vào một thời điểm nào đó giữa thế kỷ 18, xuất phát từ hai chữ “bureau”, nghĩa là văn phòng, và “critic”, nghĩa là quy định. Rất nhiều nhà khoa học và xã hội học chính trị ở thế kỷ mười chín và đầu thế kỷ hai mươi đã tranh cãi, kẻ tán thành, người phản đối việc quan liêu. Đúng như bạn nghĩ, có rất nhiều ý kiến chống lại sự quan liêu. Thomas Carlyle, một người Scotland, đã gọi quan liêu là “phiền toái mang tầm lục địa”.

Tuy nhiên, vẫn có những người cho rằng thủ tục hành chính rườm rà là tốt, và thậm chí là cần thiết. Về phương diện lịch sử, thủ tục hành chính rườm rà là một yêu cầu hoàn toàn logic, xuất phát từ yêu cầu của công việc hành chính nặng nề khi quản lý một công ty lớn.

Trong xã hội bộ lạc nguyên thủy cổ xưa, chúng tôi nghĩ rằng người lãnh đạo bộ lạc nắm giữ vị trí lãnh đạo chỉ đơn giản vì sự lôi cuốn của anh ta. Cũng giống như những chiến binh Maori, với ánh mắt rực lửa, họ có thể nhận vị trí thủ lĩnh hay chỉ huy. Tuy nhiên, khi xã hội trở nên phức tạp, yếu tố vẻ bề ngoài lôi cuốn của nhà lãnh đạo lại không đủ. Rõ ràng, người Trung Quốc, người Ai Cập và người La Mã đã không thể xây dựng nên triều đại đầu tiên của họ mà không có hình thái của một tổ chức hành chính. Ngay cả trong chế độ chiếm hữu nô lệ, những biện pháp cưỡng chế vẫn không sao giải quyết hết mọi vấn đề nảy sinh.

Vào đầu thế kỷ 20, nhà xã hội học người Đức Max Weber đã chỉ ra rằng theo thời gian, trong những tổ chức xã hội rộng lớn, trật tự quyền lực được thiết lập; luật lệ bằng văn bản, các khóa đào tạo đặc biệt, và quan trọng nhất, là các phòng ban với các chức danh và chức năng cụ thể được hình thành.

Theo tôi, những phát minh vĩ đại nhất của loài người là những phát minh mà chúng ta thừa nhận và bây giờ sử dụng một cách hiển nhiên. Ví dụ như hàng ngàn năm trước, ai là người nghĩ ra việc sử dụng tiền? Đó là một ý tưởng vĩ đại – sử dụng một thứ gì đó (bạc, vàng, vỏ sò, bánh mì) và mua lấy một tài sản hữu hình. (Tôi sẽ còn nói tiếp về tiền ở phần sau).

Đối với tôi, ý tưởng về văn phòng trong bộ máy hành chính là một ý tưởng vĩ đại không kém.

Theo Weber, hệ thống quan liêu là một robot hiệu quả nhưng vô cảm. Nhưng trong xã hội hiện đại của chúng ta, với nhiều, rất nhiều những thể chế có cấu trúc phức tạp, nếu không có những loại văn phòng như vậy, chúng ta sẽ bị kẹt. Trong Chính phủ và các tổ chức lớn, người ta có đủ loại văn phòng – chẳng hạn

giám đốc kinh doanh, giám đốc phân phối, giám đốc nhân sự v.v... - tất cả bố trí trên một sơ đồ tổ chức. Trong từng văn phòng là những con người với nhiệm vụ và chức năng cụ thể nhằm góp phần vào việc hoàn thành những mục tiêu chung của tổ chức. Con người đến và đi, song chức năng của các văn phòng/phòng ban thì vẫn thế; chúng ta duy trì bộ máy này để đảm bảo tính liên tục của quyền lực và tổ chức.

Tôi luôn nói rằng bất kỳ một uy quyền hay ảnh hưởng nào mà tôi có trong thế giới Coca-Cola đều xuất phát từ một chữ trong danh thiếp nói về chức vụ của tôi: “Chủ tịch”. Chúng không xuất phát từ cái tên của tôi ở phía dưới danh thiếp. Và, tầm quan trọng của chức danh lại bắt nguồn từ cái tên thứ hai trên danh thiếp: “Công ty Coca-Cola”. Cái ít quan trọng nhất trên danh thiếp của tôi lại chính là ... tên của tôi.

Và sự thực đúng như vậy.

Nhưng tôi cũng cảm thấy rằng bộ máy tổ chức với những hình thức đẹp đẽ, chi tiết không nên ngăn cản sự sáng tạo và hiệu quả làm việc của con người.

Cá tính – sáng tạo cá nhân – cảm xúc cá nhân – cam kết gắn bó cá nhân – óc tưởng tượng cá nhân – cần phải có không gian cho những đặc thù tinh tế, vô hình như vậy trong mọi công việc trong tổ chức.

Lãnh đạo một tổ chức phức tạp là một công việc tương tự như đi trên dây. Đó không phải là điều hành một phòng chơi cho trẻ em. Cần có quy định và thủ tục trong mọi hoạt động để duy trì một sự nhịp nhàng hợp lý trong tất cả mọi thứ. Tuy nhiên, qua thời gian, chắc chắn các quy định và

thủ tục này sẽ trở nên quan trọng hơn mục đích sử dụng ban đầu của chúng. Chúng trở thành những nghi thức cứng nhắc, lỗi thời và cản trở hoạt động tích cực của hệ thống.

Những người quan liêu quản lý những nghi thức này sẽ bảo vệ chúng bằng cả mạng sống của mình bởi vì bất kỳ một sự thay đổi nào đều hủy hoại sức mạnh và quyền lực của chính họ. Dần dần, chính những người quan liêu rất dễ và thường biến thành những kẻ cản trở sự phát triển, dẫn lối cho sự thất bại.

Và họ luôn luôn bận rộn! Họ sinh ra hàng loạt những báo cáo và bản ghi nhớ nội bộ. Sau lưng họ xếp hàng ngàn bìa hồ sơ chứa email và những bản ghi nhớ. Họ về nhà lúc đêm khuya và phàn nàn rằng công việc quá vất vả mà thực tế thì trong ngày không có một việc nào là thực sự hiệu quả. Chắc chắn những doanh nghiệp như vậy sẽ thất bại. Theo thông tin từ ngành sản xuất giấy, cách đây mấy năm, ở Mỹ, mỗi năm có hơn năm trăm ngàn tỷ tờ giấy đã được sản xuất để sử dụng cho máy photo. Riêng về sản lượng giấy sử dụng cho máy photo năm ngoái thì đến nay các chuyên gia vẫn đang kiểm đếm. Người ta photo cái gì và ai photo mà nhiều vậy? Tôi đã nghĩ rằng việc sử dụng email sẽ làm người ta giảm bớt việc sử dụng giấy.

(Hãy nhìn lại xem Xerox đã thực sự bắt đầu như thế nào!)

Tôi đã từng có nhiều năm theo dõi ngành chăn nuôi gia súc của cha tôi, và rõ ràng nếu bạn duy trì một tỉ lệ con đực và con cái hợp lý, lượng gia súc mà bạn có sẽ tăng lên rất nhiều. Thủ tục hành chính cũng tương tự. Nó là như thế này: Bạn đưa một người lên vị trí giám đốc và trong vòng 18 tháng, ông ta (cô ta) sẽ có một trợ lý. Sau đó, người trợ lý trở thành một giám đốc cấp thấp và hãy đoán xem chuyện gì sẽ xảy ra? Một trợ lý khác. Mọi chuyện cứ tiếp tục như thế.

Có đủ loại quản lý và trợ lý, đủ loại chuyên viên, nhưng khi khách hàng gọi đến thì... không có ai ở văn phòng cả. Tất cả đều đi họp. Các cuộc họp tạo ra rất nhiều công việc giấy tờ, nhiều email, nhiều cuộc điện thoại, nhiều cuộc họp hơn nữa. Trên thực tế thì thường các cuộc họp lập kế hoạch cho

cuộc họp tiếp theo. Họp hành là những buổi lễ tín ngưỡng và những người quan liêu là những con chiên mộ đạo.

Trong những ngày làm việc ở bộ phận Food Division của Coca-Cola ở Houston, chúng tôi không có những thủ tục hành chính rườm rà như vậy. Chúng tôi là một công ty trẻ, vừa được thành lập từ việc sáp nhập công ty thực phẩm Duncan Foods và Minute Maid. Charles Duncan, người lãnh đạo đơn vị này, là một doanh nhân cứng rắn, thông minh và tiết kiệm gốc Scotland. Ông ghét cay ghét đắng thủ tục hành chính rườm rà và tìm mọi cách để kiểm soát nó. Ở Food Division, chúng tôi không có đến năm tầng lớp quản lý ở giữa nhân viên bảo vệ và Tổng Giám đốc. Chúng tôi làm việc một cách nhanh chóng và hiệu quả, thậm chí tôi còn muốn nói thêm là có lời nữa.

Sau đó, Charles trở thành Tổng Giám đốc của công ty Coca-Cola và sau đó là thành viên nội các của Tổng thống Carter. Khi ông mời tôi đến làm việc với ông ở Atlanta trong một bộ phận sản xuất nước ngọt, ông đã cảnh báo tôi rằng cần phải có những thay đổi cực lớn để tổ chức lại cho hợp lý cái cơ cấu cồng kềnh và già cỗi ở trụ sở chính của Coca-Cola. Ông ấy đã nói đúng.

Ngay sau khi tôi đến và nhận ra thủ tục hành chính rườm rà đã khiến cô thư ký Florence phải khóc vì không thể kiếm được bút chì để làm việc, tôi bắt đầu học thêm được một bài học lớn về bộ máy quan liêu: họ không bao giờ nói “không”. Họ chỉ không làm những điều bạn muốn vào đúng lúc bạn muốn mà thôi.

Sau khi tôi đã quen với chỗ làm mới ở trụ sở chính ở Mỹ, tôi nhận thấy rằng một cái thảm nhỏ ở một thang máy đã cũ sờn. Tôi bèn bảo Florence gọi điện cho phòng bảo trì kêu họ thay một cái thảm mới. Vài tháng sau, tôi nhắc lại với Florence rằng người ta không thay tấm thảm. Cô trả lời rằng không phải họ không thay, mà họ đang làm một loạt các thủ tục bảo trì, và việc thay thế tấm thảm vẫn đang ở trong kế hoạch làm việc.

Một năm sau, khi trở thành chủ tịch phụ trách bộ phận này, tôi nhắc lại rằng tấm thảm trong thang máy vẫn chưa được thay thế. Họ trả lời tôi rằng

hiện tại, việc thay thế tấm thảm đã ở trong lịch trình. Hai năm sau, khi tôi chuyển từ Coca-Cola Hoa Kỳ sang một văn phòng khác thì tấm thảm đó vẫn chưa được thay thế. Bộ phận bảo trì không bao giờ từ chối yêu cầu của chúng tôi. Tôi không bao giờ nghe họ nói “không”. Rốt cục, cái mà chúng tôi nhận được từ họ là... không có tấm thảm nào cả.

Nếu bạn muốn ngăn cản tất cả mọi sự tiến bộ thật sự, hãy đảm bảo rằng các vấn đề thủ tục hành chính được ưu tiên trước tất cả các vấn đề khác trong công ty. Hãy yêu thủ tục hành chính và bộ máy quan liêu của bạn.

Mọi tổ chức đều có những điểm tắc nghẽn, một dấu hiệu của những thủ tục hành chính cố hữu mà không ai, kể cả những người quản lý cấp cao nhất có thể chọc thủng. Và bạn cũng chẳng dám đụng đến những người bảo vệ cái thủ tục hành chính đó đâu bởi vì nếu bạn đụng đến họ, họ sẽ lê bước thậm chí còn chậm hơn trước khi cung cấp cho bạn các dịch vụ mà họ phải cung cấp. Một vài năm trước, khi các trung tâm photo là những cái tiến văn phòng mới nhất của công ty và tất cả hoạt động photo tài liệu được tập trung thực hiện tại một vài máy photo lớn, vô số những điểm tắc nghẽn đã xuất hiện và bắt đầu cản trở hiệu quả hoạt động. Trong nhiều trường hợp, người chịu trách nhiệm thực hiện thường trở thành những bạo chúa ngang ngược, tận dụng hết sức quyền lực và quyền hạn của mình. Kể cả những yêu cầu thông thường nhất và đơn giản nhất, nếu muốn nó được thực hiện, bạn cũng phải hết sức nịnh bợ họ.

Những tình huống tương tự tồn tại trong mọi phòng ban của một tổ chức và bạn không thể nào vượt qua mặt những vị “bạo chúa” nội bộ này được. Qua mặt một người phụ trách phòng du lịch hoặc phòng cung cấp văn phòng phẩm chịu trách nhiệm cung cấp kẹp giấy, bạn sẽ phải chịu đựng thái độ thù địch suốt thời gian về sau. Hậu quả là khi bạn cần họ cung cấp bất kỳ một cái gì, dù chỉ là một cái vé hay một cái kẹp giấy, nó sẽ trở thành một cuộc chiến tranh cá nhân. Không lâu trước đây, trong một bài báo viết về những “bạo chúa văn phòng” trên tờ *Wall Street Journal*, Jared Sandberg đã viết về một nhân viên phòng thu mua gây trở ngại khi đòi phải có phiếu

yêu cầu cho những thứ nhỏ nhất. Khi một thư ký đến chỗ ông ta bởi vì cô hết phiếu yêu cầu, ông ta bảo cô: “Hãy điền vào phiếu yêu cầu”!!!

Một cơ chế quan liêu cứng nhắc thường làm nản lòng mọi người bởi vì bản thân những người quan liêu bảo thủ làm việc kém hiệu quả đã đành, họ lại còn cản trở hiệu quả làm việc của những người khác. Những người quan liêu đã quá bận rộn với việc bảo vệ quyền lực và ảnh hưởng của họ đến mức họ sẽ chặn tất cả mọi luồng thông tin cần thiết và phá hủy tất cả mọi cơ hội thành công chỉ để tăng thêm sức mạnh của họ.

“Luật rừng” trong kinh doanh ngày xưa “Thành công của mày là thất bại của tao” được thực hiện một cách đầy đủ trong cơ chế quan liêu nặng nề nhiều tầng lớp quản lý bây giờ. Sự ganh đua là một phần của bản chất con người. Nhưng thường thì những vấn đề càng vụn vặt, sự ganh đua càng trở nên vô lý và sự tranh đấu càng trở nên phản tác dụng.

Cả tổ chức trở nên giống như Gulliver bị vây bởi hàng trăm người dân trên đảo Lilliput ^[1]. Người ta nói rằng đó là một trò chơi mới có tên là “Thủ tục hành chính”. Mọi người đứng quanh một vòng tròn và ai làm bất cứ việc gì đầu tiên sẽ là người thua cuộc!

Nếu bạn muốn mất đi một nhân viên tài năng, hãy đảm bảo rằng vấn đề hành chính được đặt lên trước tất cả những vấn đề khác! Hãy yêu thủ tục hành chính!

Những chuyên gia về nhân sự đã nói với tôi rằng khi bị mất đi một người quản lý cấp trung, chi phí tìm kiếm và đào tạo người thay thế ít nhất sẽ bằng hai lần mức lương hàng năm trả cho người nhân viên cũ. Như vậy, rất đáng để chúng ta cố gắng giữ những người giỏi ở lại. Trong những năm tháng tôi làm việc ở Coca-Cola, chúng tôi đã đấu tranh để giữ cho bằng được người tài, và hầu hết các công ty khác cũng vậy. Trong những doanh nghiệp có quy mô trải rộng trên toàn cầu, không thể tránh được việc có một số người bị những công ty khác lôi kéo mất. Nhưng nếu chúng tôi biết rằng một nhân viên nào đó chúng tôi đánh giá cao mà cảm thấy không hài lòng, chúng tôi sẽ nhanh chóng tìm hiểu nguyên nhân và cố gắng thay đổi tình

hình. Thỉnh thoảng, chúng tôi không có được thông tin một cách kịp thời, và chúng tôi dễ mất người đó trước khi chúng tôi kịp hành động. Đôi khi, chúng tôi cũng không thể làm gì được.

Nhưng từ kinh nghiệm của mình, tôi biết rằng một trong những lý do thường khiến nhân viên bỏ công ty không phải là vì tiền, không phải là công việc khó khăn. Đó là do thủ tục hành chính rườm rà! Họ không thể thực hiện được công việc của họ. Họ nản chí, nhưng không giống như giám đốc Coca-Cola ở Nhật Bản thường vứt các bản ghi nhớ và hướng dẫn nội bộ từ hội sở chính gửi xuống, họ không đủ can đảm để làm việc đó.

Trong những buổi phỏng vấn người xin nghỉ việc, câu trả lời cho câu hỏi “Vì sao bạn nghỉ việc?” thường là gánh nặng của thủ tục hành chính.

Một trong những thử thách chủ yếu của các công ty lớn là việc giảm bớt những thủ tục hành chính không cần thiết. Là chủ tịch của Coca-Cola, tôi tự xem mình là một nhân viên bình thường được trả lương cao. Công việc của tôi là duy trì một không gian để những đồng nghiệp tài năng của tôi có thể hoàn tất công việc của họ, đó là tạo ra và phục vụ khách hàng cũng như làm tăng lợi ích cho các cổ đông.

Ngay từ rất sớm trong cuộc đời doanh nhân của mình, tôi đã hoàn toàn không nghi ngờ gì cái kết luận rằng tất cả các doanh nghiệp suy cho cùng cũng chỉ nhằm phục vụ khách hàng hiện tại và tạo ra khách hàng mới. Cho dù ngành nghề kinh doanh của bạn là xe hơi, mỹ phẩm hay máy tính thì công việc thực sự của bạn cũng là phục vụ khách hàng. Thậm chí cả khi bạn ở trong những ngành tương đối hiếm và mang tính bí hiểm, ví dụ như đập đám cháy dầu lửa, bạn cũng phải marketing trình độ chuyên môn của mình trong nghề đập đám cháy dầu lửa trước khi một ai đó tận dụng ưu thế của dịch vụ đặc biệt của bạn. Red Adair, một người chuyên đập đám cháy dầu lửa, đã marketing danh tiếng của mình trên khắp thế giới để tên của ông – nhãn hiệu của ông – trở nên đồng nghĩa với kỹ năng đặc biệt này.

Nhãn hiệu Coca-Cola đồng nghĩa với cảm xúc tốt đẹp, thời khắc vui vẻ và sự nghỉ ngơi. “Mọi thứ đều trở nên tốt đẹp hơn với Coke,” là lời tuyên bố trong quảng cáo. Còn tại công ty, công việc của chúng tôi là đảm bảo

được rằng tất cả mọi người mà chúng tôi liên hệ đều bị thuyết phục rằng mọi điều thực sự đều tốt đẹp hơn với Coke. Từ người trả lời điện thoại đến nhân viên ở trong các công ty gia công của Coca-Cola, rồi đến văn phòng Chủ tịch và thậm chí đến cả Hội đồng quản trị; tuy tất cả chúng tôi làm những công việc khác nhau, công việc thực sự đều là nhằm marketing Coca-Cola.

Một huyền thoại được truyền khắp công ty là một lần, ông Woodruff và một luật sư của công ty đang đứng tụ tập cùng với một số người khác có quen biết với cả hai. Khi Woodruff yêu cầu vị luật sư nói cho mọi người biết công việc của ông ấy ở trong công ty, không hề do dự, vị luật sư trả lời: “Thưa ông Woodruff, tôi bán Coca-Cola”.

Vai trò đó luôn luôn được đặt ở vị trí đầu tiên trong danh sách nhiệm vụ của tôi. Tôi khuyến khích tư duy hướng đến mục tiêu bán hàng trên khắp công ty và trên toàn bộ hệ thống Coca-Cola trên khắp thế giới. Mọi khoản chi tiêu của chúng tôi, mọi phòng ban mà chúng tôi lập ra, mọi dự án mà chúng tôi thực hiện đều phải trả lời một câu hỏi căn bản: “Liệu chúng có giúp chúng tôi tạo ra và phục vụ khách hàng không? Nếu câu trả lời không phải là một tiếng “Có” dứt khoát và chắc chắn thì cho dù chúng tôi đang chi tiêu gì hay đang thực hiện một việc gì, việc đó cũng đều bị loại bỏ. Một khi bạn quyết định bạn có 50 việc phải làm mà chúng không liên quan đến khách hàng, thì rất nhanh, bạn sẽ có 50 kẻ quan liêu bao gồm cả những cá nhân thực hiện cực kỳ tốt những việc mà lẽ ra họ không nên làm bởi vì chúng hoàn toàn không phục vụ khách hàng.

Nhiều công ty đã lạc đường. Khi họ khởi nghiệp, họ cực kỳ nhỏ nheo và yếu đuối. Cả ngày Thứ Hai, họ chỉ ngắm nhìn các luồng tiền ra vào và chờ cho đến khi có email, để xác định họ sẽ làm gì vào Thứ Ba. Và khi họ thành công, họ rất dễ trở nên thiếu cẩn trọng và kết quả là họ gieo mầm cho thất bại. Ý thức về nguyên tắc đã bị vuột mất. Chức danh trợ-lý-của-trợ-lý-của-trợ-lý ra đời và sớm trở thành hiện thực. Mọi người nhìn nhau và hỏi: “Tại sao công ty chúng ta lại trở nên to lớn thế này? Những người ở dưới sảnh là ai vậy?”. Điều đó đã xảy ra.

Công ty máy tính Dell khởi đầu là một công ty rất nhỏ. Thời gian trôi qua, họ trở nên càng ngày càng lớn với ngày càng nhiều tầng lớp quản trị. Rồi họ làm ăn không có lãi và bị mất vị trí số một vào tay Hewlett-Packard. Vào thời điểm đó, người sáng lập công ty, ông Michael Dell, quay lại nắm vị trí CEO của công ty. Một trong những việc đầu tiên mà ông làm là viết một email cho toàn bộ nhân viên: “Chúng ta có những người vĩ đại... nhưng chúng ta cũng có một đối thủ: bệnh quan liêu, điều làm chúng ta tốn kém chi phí và kéo chúng ta tiến chậm lại. Chúng ta tạo ra nó, chúng ta bắt mọi người phải theo nó, và nay chúng ta phải sửa chữa điều đó!”.

Rõ ràng là những người quan liêu sẽ va chạm và chống đối nhau. Tôi đã phải làm việc cực kỳ vất vả để giảm thiểu những xích mích bằng cách ngăn cản không cho một ai vào phòng tôi và chỉ trích phòng ban khác. Nếu có lời chỉ trích nào cần đưa ra trao đổi, tôi yêu cầu họ nói thẳng vào mặt nhau trong phòng họp. Tôi cũng cố gắng ngăn cản mọi người thông báo một tin gì đó hoặc đưa ra câu hỏi cho tôi ở hành lang. Điều đó sẽ khiến tôi dễ bị sa vào cái bẫy mà tôi gọi là “quản trị trên đường đi ra nhà tắm”.

Bạn đang trên đường đi tắm và ai đó níu bạn lại và hỏi: “Tôi đang định nói với anh vài chuyện”. Tôi luôn luôn cố gắng hướng họ sang một hướng khác bằng cách nói với họ “Chờ cho đến buổi họp kinh doanh và chúng ta sẽ nói chuyện đó”. Thường thì chúng tôi có thể giải quyết những khác biệt, hoặc ít nhất cũng kiểm soát được những tổn hại tiềm năng.

Quan liêu quả là một con thú dữ khó thuần hóa.

“Một ủy ban là một tập hợp những người mà tự mỗi người không thể làm một việc gì, nhưng khi họ ngồi lại với nhau họ quyết định rằng... không thể làm được gì cả.”

- Fred Allen -

WARREN BUFFETT viết rằng ở một trong số những công ty mà Berkshire Hathaway mua lại, trong tháng đầu tiên, họ bỏ đi 45 ủy ban.

Những ủy ban này đã chiếm mất khoảng 10 ngàn giờ làm việc của nhân viên mỗi tháng. Và như Buffett đã nói, “Bạn không thể tin được mức độ quan liêu trong một doanh nghiệp đâu, đặc biệt là trong những ngành kinh doanh mà bạn có thể chuyển toàn bộ chi phí sang cho người tiêu dùng cuối cùng.”

Trong sổ sách của họ, năm 2007, Berkshire Hathaway sở hữu trên 76 công ty với khoảng 232.000 nhân viên, tạo ra doanh thu hơn \$18 tỷ. Nhân viên ở trụ sở chính của họ có 19 người.

Peter Drucker đã có hơn 60 năm đi dạy, tư vấn và viết hơn 30 cuốn sách. Một trong những luận điểm xuyên suốt của ông là các doanh nghiệp khôn ngoan sẽ không quản lý nhân viên một cách chi tiết, chỉ dẫn kỹ lưỡng đến từng giây từng phút. Những doanh nghiệp khôn ngoan sẽ đánh giá cao nhân viên của họ và khuyến khích họ đóng góp và sáng tạo. Những doanh nghiệp ngớ ngẩn thì ngược lại, để mặc cho các lớp người quan liêu bóp chết óc tưởng tượng của nhân viên.

“Anh làm việc gì, Bob?”

“Không gì cả”.

“Thế còn anh, anh làm việc gì hả George?”

“Tôi làm dự bị cho Bob.”

SỰ PHÊ PHÁN KHÔNG NGỪNG CỦA DRUCKER đối với bệnh quan liêu đã lên đến cực điểm trong một bài báo mang tính bước ngoặt “Bán phòng gửi thư đi” trên tờ *Wall Street Journal* năm 1989 và được đăng lại năm 2005. Vào thời điểm mà đa số doanh nghiệp đã quá bận bịu với việc cố gắng cải thiện hiệu quả làm việc của nhân viên văn phòng, Drucker gợi ý rằng họ nên loại bỏ tất cả bộ phận hỗ trợ và ký hợp đồng thuê các công ty bên ngoài làm việc đó. Drucker đã viết:

Dịch vụ và các hoạt động hỗ trợ nội bộ thực tế là những công việc mang tính độc quyền. Họ không có động lực để thúc đẩy năng suất làm việc của họ. Xét cho cùng thì họ không có một đối thủ cạnh tranh nào cả. Trên thực tế họ gần như không có một động lực nào để cải thiện năng suất làm việc của mình. Trong một tổ chức, một doanh nghiệp hay Chính phủ cụ thể, tiêu chuẩn và uy tín của một hoạt động được đánh giá dựa trên quy mô và ngân sách – đặc biệt trong trường hợp của những hoạt động không tạo ra một sự đóng góp trực tiếp và có thể đo lường được cho kết quả kinh doanh cuối cùng, như công việc văn phòng, bảo dưỡng, và các công việc hỗ trợ khác. Do đó, cải thiện năng suất làm việc ở những hoạt động đó hầu như không có khả năng tiến triển và thành công.

Khi những nhân viên cung cấp dịch vụ nội bộ bị chỉ trích là làm việc kém, giám đốc của họ thường phản ứng lại bằng cách tuyển thêm người. Ngược lại, nếu bạn thuê ngoài thì người cung cấp dịch vụ biết rằng anh ta sẽ bị cắt hợp đồng và thay thế bằng một đối thủ cạnh tranh có dịch vụ tốt hơn trừ khi anh ta cải thiện chất lượng dịch vụ và giảm giá.

Thuê ngoài để tạo ra một tổ chức nhỏ hơn, tinh gọn hơn là một cách hiệu quả và có thể cho là cách tiến bộ hơn để quản lý một doanh nghiệp.

Còn nếu bạn muốn thất bại, hãy cứ yêu thủ tục hành chính của mình cho đến chết!

Tôi có một nhận xét cuối cùng về những hiểm họa mà bệnh quan liêu mang đến: trong trường hợp tồi tệ nhất, nó không chỉ cản trở bạn đến với thành công, mà nó còn tạo nên thảm họa.

Vào ngày 28 tháng 1 năm 1986, tàu con thoi Challenger nổ tung ngay sau khi phóng, làm chết toàn bộ thủy thủ đoàn gồm 7 người. Trên tàu lúc đó có Christa McAuliffe, người đầu tiên tham gia giảng dạy ở NASA trong chương trình không gian (Space Program).

Vào ngày 1 tháng 2 năm 2003, tàu con thoi Columbia bốc cháy khi đang chuẩn bị hạ cánh trở về Texas, giết chết toàn bộ 7 người trong thủy thủ

đoàn.

Cả hai thảm họa này đều được cho là vì những vết nứt kỹ thuật trên tàu.

Bởi vì không được chứng kiến trực tiếp, chúng ta chỉ có thể điều tra dựa trên những thông tin có được sau thảm họa. Chắc chắn sẽ có người phản đối, nhưng một số nhà phân tích đã đồng ý rằng một phần lỗi kỹ thuật trong nhiệm vụ này là hậu quả của những thất bại do quan liêu mang lại [2]. Quyết định phóng hai tàu con thoi này được thực hiện bởi cơ chế quan liêu nhiều tầng nhiều lớp của NASA nhằm cố gắng phục vụ vô số những chuyên gia – cộng đồng khoa học, Lầu năm góc, chính quyền và Quốc hội. Thêm vào đó những nhà cung cấp bộ phận hay hệ thống cho tàu cũng tham gia vào quá trình ra quyết định.

Bất kỳ ai đã từng tham gia vào việc đưa ra một quyết định nặng về cảm xúc sẽ biết có bao nhiêu lực lượng tham gia vào quá trình đó, thậm chí thỉnh thoảng còn khiến cho những nhận định có lý bị đẩy sang một bên. Kinh nghiệm ra quyết định của tôi, đặc biệt với New Coke, khiến tôi tin rằng NASA có thể đã gặp phải những vấn đề nghiêm trọng hơn nhiều trong quá trình ra quyết định của họ. Như tôi đã nói từ trước, càng sôi nổi, càng thấy gấp gáp, và càng nhiều người tham gia thì càng có khả năng quá trình ra quyết định quan liêu dễ trở nên bế tắc hoặc trở thành ước muốn tập thể. Trường hợp của New Coke cũng giống như những trường hợp sáp nhập hoặc mua lại khác, không ai trong nhóm muốn làm người khác mất hứng.

Và khi có nhiều lực lượng đối lập tham gia trong nội bộ cơ chế quan liêu công kênh đó, những cuộc chiến bề mặt khiến cho tình huống trở nên tồi tệ hơn. Cuối cùng, cơ chế quan liêu có thể trở thành một thứ gì đó phi chức năng, khiến không ai có thể làm trái ý họ được. Họ không bao giờ có thể làm một việc gì để đưa ra một quyết định khách quan. Trong nội bộ NASA, có bằng chứng cho thấy trách nhiệm được phân chia một cách rườm rà đến nỗi mọi người hiển nhiên nghĩ rằng một ai đó trong hệ thống sẽ phát hiện ra sai sót. Nhưng điều đó đã không xảy ra. Từ những bằng chứng có được sau thảm họa, người ta thấy rằng những quyết định cuối cùng không phải được

đưa ra bởi những người có kiến thức tốt nhất mà bởi những người có quyền lực cao nhất.

Câu chuyện về thảm họa cơn bão Katrina là một tình huống để chúng ta tìm hiểu về cơ chế quan liêu có tính chất phá hoại chức năng như thế nào. Sách vở đã và sẽ tiếp tục viết về những thất bại của cơ chế quan liêu hoàn toàn ở mọi cấp độ, những thất bại đã tạo ra những cái chết và những nỗi đau khổ không kể hết trong thảm họa này.

Nếu một cơ quan hành chính trong một doanh nghiệp không thực hiện được chức năng của nó, nó sẽ trở nên khó khăn và tốn kém. Rất nhiều thời gian phải bỏ ra để sắp xếp lại mọi thứ; do đó, mọi người càng dễ có khả năng phạm sai lầm bởi vì việc đầu tiên là phải thoát ra khỏi mớ bòng bong này đã. Nhưng những sai sót này cũng rất tốn kém.

Khi những kẻ quan liêu cùng đưa ra những quyết định quan trọng liên quan đến sự sống và cái chết thì cái giá phải trả là vô cùng thảm khốc. (Hiển nhiên, dựa trên tình hình hoạt động bây giờ, NASA đã giải quyết được vấn đề về quá trình ra quyết định của mình và tìm cách cân đối thủ tục hành chính của họ. Tổ chức Quản lý Tình huống khẩn cấp quốc gia Hoa Kỳ cũng đã sắp xếp lại các chính sách và thủ tục của họ để loại bỏ cơ chế quan liêu nhiều tầng nhiều lớp).

[1]. *Gulliver là nhân vật trong tác phẩm Gulliver du ký của nhà văn Anh Jonathan Swift, trong đó có đoạn anh ta bị lạc vào vùng đất của những người tí hon Lilliput.*

[2]. *Jeff Forrest, “Thảm họa tàu con thoi Challenger: Một thất bại của hệ thống hỗ trợ ra quyết định và quản trị nhân tố con người”. Được phác thảo ngày 26 tháng 11, 1996, công bố ngày 7 tháng 10, 2005 trên URLDSSResources.COM.*

Điều răn 9

Hãy đưa ra những thông điệp dễ gây nhầm lẫn

“Vấn đề của giao tiếp là ảo tưởng rằng việc giao tiếp đã thành công”.

- George Bernard Shaw –

ĐƯA RA NHỮNG THÔNG ĐIỆP MÂU THUẤN, dễ gây nhầm lẫn đến nhân viên hay khách hàng sẽ hủy hoại vị thế cạnh tranh của bạn, từ đó có thể dẫn đến thất bại. Jack Welch từng nói rằng khi ông nhận nhiệm vụ lãnh đạo ở GE, công ty tràn ngập những thông điệp dễ gây nhầm lẫn, hàng loạt các đơn vị kinh doanh truyền thống trên bờ vực sụp đổ. Điều tương tự cũng xảy ra với Coca-Cola vào đầu thập niên 70, khi việc truyền đạt thông tin trong công ty là sai lầm, không chỉ với nhân viên và nhà cung cấp, mà còn với cả những khách hàng bán lẻ của chúng tôi. Một ví dụ điển hình là bộ phận kinh doanh sản phẩm từ bình chứa của công ty, nơi ban quản lý liên tục đưa ra những thông điệp dễ gây nhầm lẫn.

Giống như khi cha mẹ la mắng con cái “Rửa bát đĩa đi, nếu không con sẽ không được ăn tráng miệng!”. Đúng là các bậc cha mẹ hay nói như vậy, nhưng thực sự họ không nghĩ thế: dù gì thì cuối cùng đứa bé vẫn được ăn phần tráng miệng của nó.

Khi tôi đến Atlanta để làm việc trong bộ phận sản xuất nước ngọt tại Mỹ hồi năm 1973, bộ phận kinh doanh sản phẩm từ bình chứa đang là “con cưng” của công ty. Cần nhớ lại rằng công ty đã khởi nghiệp từ những quầy bán soda tại Atlanta, sau đó là thời gian bán các sản phẩm nước ngọt bằng ly tại các cửa hàng như McDonald’s hay tại các sân vận động. Chúng tôi có khoảng 700 nhân viên bán hàng cho đối tượng khách hàng này. Một số ít phục vụ cho hệ thống chuỗi các cửa hàng, làm việc trực tiếp với trụ sở chính của họ. Còn lại phần lớn nhân viên bán hàng phục vụ trực tiếp cho những điểm bán lẻ, giúp họ bán sản phẩm của chúng tôi ngay tại điểm bán

hàng. Và không có lý do nào để thắc mắc khi Coca-Cola trở thành người dẫn đầu thị trường bán nước ngọt trực tiếp từ bình chứa trên thế giới.

Rắc rối nằm ở chỗ... có nhiều rắc rối. Tuy nhiên, chủ yếu vẫn là việc hoàn toàn không ngờ rằng chúng tôi đang để mất tiền.

Bắt đầu vào cuối những năm 1960, bộ phận sản phẩm từ bình chứa đã thực hiện một hệ thống điểm phân phối khá kỳ lạ, dựa trên những kế hoạch của đội ngũ bán hàng về việc mỗi điểm bán hàng sẽ bán được bao nhiêu trong năm. Hầu hết những nhân viên bán hàng giỏi đều có chung bản chất là khá lạc quan. Và vấn đề là ở chỗ những điểm bán hàng nhận hoa hồng vào đầu năm, dựa trên kế hoạch của đội ngũ bán hàng. Đến tháng 12, rắc rối bắt đầu xuất hiện, khi mà doanh số của các điểm bán hàng từ bình chứa ít hơn rất nhiều so với dự đoán.

Không cần là người giỏi tính toán cũng có thể nhận ra rằng công ty đã trả tiền cho phần doanh số không được thực hiện, và lợi nhuận biên biến mất. Bản thân việc đó là một thông điệp thiếu nhất quán gửi cho các điểm bán hàng và cho công ty.

Thêm vào đó, chúng tôi còn phải chịu đựng thêm chi phí ngày càng cao cho các thành phần sản xuất xi-rô bởi vì có một điều chắc chắn là giá bán lẻ xi-rô của Coca-Cola là cố định. Nhiều năm trôi qua, chi phí tăng lên và lợi nhuận biên bị giảm xuống, lúc đó, đội ngũ quản trị từ chối giải quyết vấn đề này, sợ rằng nếu tăng giá sẽ làm ảnh hưởng xấu đến công việc kinh doanh và sẽ khiến công ty dễ bị tổn thương trước sự tấn công của đối thủ cạnh tranh. Nhưng sự thật là ở chỗ khi chi phí của chúng tôi tăng lên tức là chi phí của các đối thủ cạnh tranh cũng như vậy, và tôi tin rằng họ cũng sẽ bắt buộc phải làm theo.

Khi đó Charles Duncan yêu cầu tôi đến Atlanta và làm việc với Luke Smith, Chủ tịch của Coca-Cola Hoa Kỳ. Nhiệm vụ đầu tiên của tôi là giải quyết vấn đề của bộ phận kinh doanh từ bình chứa. Sau khi xem xét tình hình, tôi nhận thấy rằng rõ ràng chúng tôi không có giải pháp nào khác ngoài việc tăng giá. Từng trưởng phòng một thay nhau vào gặp tôi và cố giải thích một cách cẩn thận rằng chúng tôi không thể tăng giá. Sau khi

nghe họ giải thích, vào một ngày thứ Sáu nọ, tôi vẫn đưa ra quyết định tăng giá khoảng 20% một gallon.

Đến thứ hai tuần sau, đối thủ cạnh tranh vẫn chưa “giết chết” chúng tôi. Họ cũng đồng loạt tăng giá theo.

Điều này cho bạn thấy một ý tưởng có thể trở nên thâm căn cố hữu đến mức không thể thay đổi được. Đứng ở bên ngoài, tôi nhìn đồ đạc trong một căn nhà theo một cách khác so với những người sống trong nhà đó. Tôi di chuyển bộ sofa. Và căn nhà không hề bị sập.

Tôi đã từng nói đến phát minh kỳ diệu của con người khi tạo ra tiền. Qua nhiều năm kinh doanh, tôi đã suy nghĩ rất nhiều về cách làm thế nào để nhìn nhận đồng tiền một cách cụ thể. Tiền mặt hay tiền tệ nói chung là một khái niệm cực kỳ trừu tượng giúp việc mua bán trở nên thực hiện được.

Nhưng tôi cũng đã từng thường xuyên lo lắng rằng công ty của chúng tôi đã quá trừu tượng tới mức không quản lý nổi kết quả kinh doanh của mình.

Tại Food Division ở Houston năm 1971, tôi nhận ra rằng hoàn toàn có khả năng có những người tốt nghiệp cử nhân hoặc MBA đến làm việc ở công ty suốt 40 năm, chỉ giải quyết công việc hằng ngày và không bao giờ nhìn thấy một đô la tiền mặt thực sự nào. Không có một đồng tiền mặt nào trả cho nhân viên, cho người cung cấp, cho các phương tiện thông tin đại chúng để quảng cáo, cho chính các đại lý quảng cáo, đại lý du lịch... Ở trụ sở chính, nhân viên văn phòng làm việc với những khoản ngân sách chỉ đơn giản là những con số. Chúng rất dễ nhầm lẫn. Chúng trừu tượng đến mức chẳng có một ý nghĩa nào cả.

Ở Las Vegas, người ta sẽ sa thải một người hồ li (người phụ trách một bàn chơi ở sòng bạc) nếu như tiền xuất hiện trên bàn và không biến mất trong vòng một giây. Họ không muốn mọi người nghĩ đến đô-la và cent thật sự, do đó họ sử dụng những tấm thẻ nhiều màu. Người đánh bạc sẽ trả một “phình” trị giá 50 đô-la cho một đồ uống miễn phí bởi vì họ không nghĩ rằng đó là “50 đô la”. Họ chỉ nghĩ rằng “chỉ là một tấm thẻ nhỏ thôi mà!”

Chính phủ chi tiêu khoảng 7,4 tỉ đô la một ngày. Tuy nhiên một tỉ cũng đã là một con số khiến người ta sửng sốt. Một tỉ phút trước đây, hoàng đế La Mã Hadrian đã xây dựng bức tường thành La Mã. Một tỉ giờ trước đây, tổ tiên chúng ta đang sống trong thời kỳ đồ đá. Một tỉ ngày trước đây, người tiền sử (Homo erectus) chưa tồn tại.

Một vài năm trước trong cuốn sách nổi tiếng “Luật của Parkinson”, C. Northcote Parkinson đã nói rằng hầu hết mọi người không thể thực sự hiểu được bao nhiêu tiền được thể hiện bằng một con số 0 trong một kế hoạch ngân sách to lớn. Họ chỉ có thể hiểu được một con số nhỏ hơn nhiều, có thể là một vài trăm, hoặc nhiều nhất là một vài ngàn. Tôi đã từng nghĩ cách để làm cho nhân viên của Food Division nghĩ về việc họ đang xài bao nhiêu tiền, nghĩ về từng đồng tiền thu về và chi ra. Một năm sau, tôi nghĩ: “Đừng chỉ nghĩ về tiền! Hãy sử dụng tiền mặt!”

Tôi gọi Giám đốc tài chính lên và bảo rằng trong tuần đầu tiên của tháng tới, tôi muốn mọi việc phải được thực hiện trên cơ sở tiền mặt thực sự đến từng đồng từng cắc. Nếu một nhân viên đi công tác sang New York với tiền vé 692 đô la, tôi muốn anh ấy trả bằng 692 đô la tiền mặt. Nếu một quảng cáo trên một trang của tờ Thời báo New York giá 19.458 đô la, tôi muốn người chịu trách nhiệm làm quảng cáo đem trả 19.458 đô la bằng tiền mặt. Tôi muốn tất cả các hóa đơn đều phải được trả bằng tiền mặt. Mọi thứ mà chúng tôi làm. Tiền lương nhân viên cũng được trả bằng tiền mặt. Tiền mặt được sử dụng cho tất cả mọi giao dịch của công ty.

Food Division không phải là một doanh nghiệp nhỏ, nhưng cũng không phải là một doanh nghiệp lớn. Tuy nhiên, tiền mặt ở tất cả các ngân hàng ở Houston cũng không đủ cho chúng tôi thực hiện thí nghiệm này.

Đương nhiên đó là một ý tưởng kỳ quặc và chúng tôi không bao giờ có thể thực hiện được ý tưởng đó. Nhưng tất nhiên nó đã mang đến một bài học thú vị là nên để cho nhân viên có mối liên hệ trực tiếp với tiền thực sự thay vì ngồi làm việc với con số và ngân sách.

Một thông điệp không nhất quán cuối cùng ở bộ phận kinh doanh từ bình chứa là cho dù hoạt động kinh doanh đang tồi tệ thế nào thì có một truyền

thống là cứ mỗi mùa đông đến, tất cả đội ngũ quản trị và nhân viên bán hàng của phòng cùng với vợ (chồng) của họ sẽ cùng tham gia một buổi tiệc có tên là “buổi họp mặt của những người bán hàng”, thực ra là một buổi lễ thịnh soạn được tổ chức ở một vùng biển xinh đẹp nào đó ở nước ngoài. Và chắc chắn là vào năm tôi đến đó làm việc, họ cũng vẫn lập kế hoạch cho buổi họp mặt đó, cho dù chúng tôi đang bị thua lỗ.

Thông điệp dễ nhầm lẫn: “Cho dù bạn có làm gì, bạn sẽ vẫn được thưởng.”

Do đó, một trong những thay đổi cần phải thực hiện ở công ty là sẽ không còn phần thưởng cho những người làm việc kém. Để thực hiện điều đó, tôi đưa ra thông báo: “Năm nay chúng ta sẽ tổ chức buổi họp mặt ở Chicago. Chicago là một thành phố đẹp, nhưng không phải là một nơi nghỉ mát vào tháng Giêng. Chúng ta sẽ họp mặt ở một khách sạn thương mại. Một khách sạn hạng hai. Không có người thân đi cùng. Hai người sẽ ở một phòng”.

Tôi bảo với họ rằng tôi cũng không thích cái khách sạn đó. Và tôi cũng không thích đến Chicago vào tháng Giêng hơn họ. Nhưng họ không thể xài những đồng tiền mà họ không làm ra.

Và họ hiểu.

Năm sau đó, doanh số bán hàng và lợi nhuận của họ tăng một cách khủng khiếp, và chúng tôi đã có một buổi họp mặt hoành tráng ở Hawaii. Tất nhiên là cùng với người thân!

Và những năm sau đó, họ kiếm ra nhiều tiền hơn cho công ty.

“Trên đời có nhiều thứ quan trọng hơn tiền, nhưng tất cả đều phải trả bằng tiền”

- Lại là Fred Allen -

(Lẽ ra ông phải là một giáo sư ở trường kinh doanh thuộc Đại học Harvard)

THÔNG ĐIỆP KHÔNG NHẤT QUÁN có thể là chủ đề cho một kinh nghiệm đau thương của tôi. Năm 1985, tôi được nhận giải thưởng Hòa bình

Martin Luther King từ Chính phủ Jamaica. Ông Edward Seaga, Thủ tướng và một số tướng lĩnh khác cũng có mặt ở đó. Trong bữa sáng, những vị tướng cứ liên tục nói thăm vào tai Thủ tướng. Cuối cùng, Thủ tướng cũng nói thăm vào tai tôi: “Sau bài phát biểu, ông đừng đi ra xe hơi. Chúng ta sẽ đi lên phòng ông”. Tôi đã làm theo như vậy. Tất cả những gì tôi nhìn thấy là lửa cháy và mọi người la hét, hát hò trên khắp mọi ngã đường. Tôi hỏi: “Chẳng lẽ Coca-Cola đã làm gì sai ở Jamaica mà tôi không biết sao?” “Ồ, không. Mọi người chỉ đang bức xúc vì giá gas lên quá cao, nhưng chúng tôi không muốn có bất kỳ rủi ro nào xảy ra”. Rồi họ đưa tôi lên một chiếc trực thăng và bay đi. Với tôi, thật mĩa mai vô cùng khi mà chúng ta nhận giải Hòa bình và sau đó phải chạy trốn bằng trực thăng với sự bảo vệ những xạ thủ súng máy.

Ở công ty Coca-Cola, rắc rối lớn nhất do thông điệp gây nhầm lẫn xảy ra ở trong hệ thống gia công trên khắp thế giới. Dần dần, hệ thống này trở nên giống với hệ thống bán lẻ toàn cầu và cần phải tổ chức lại. Đơn giản là nó đã không theo kịp với những thay đổi trong cơ cấu kinh tế xã hội của thế giới.

Công nghệ là nguyên nhân chính của những thay đổi đó. Vào ngày 10/7/1962, hình ảnh truyền hình trực tiếp được truyền qua Đại Tây Dương thông qua phương tiện vệ tinh mới, Telstar. Từ thời điểm đó, rất nhanh chóng, thế giới trở nên càng ngày càng nhỏ bé hơn.

Ngày trước, dường như mọi người ở những nước khác nhau trên thế giới ăn mặc khác nhau, hát những bài hát khác nhau, đọc những ấn phẩm khác nhau và xem những chương trình TV khác nhau. Nhưng sau đó, dường như trông họ rất giống nhau, chơi cùng một loại nhạc, đọc cùng một loại sách báo, xem cùng một chương trình TV. Từ Bangor, Maine đến Bangalore ở Ấn Độ, mọi người đều mặc quần jean Levi's, áo thun ngắn tay và đi giày đế mềm. Vào những năm 1970, nhạc Rock 'n' Roll và thể thao truyền hình đã mang thế giới đến gần nhau hơn bao giờ hết. Tất cả mọi người ở khắp mọi nơi đều biết đến Muhammad Ali. Thế vận hội năm 1976 được hơn một tỉ

người theo dõi. Thậm chí có một số thức ăn giống nhau được bán ở khắp mọi nơi.

Tuy nhiên, khi thế giới trở nên nhỏ bé hơn và “toàn cầu” hơn, công ty Coca-Cola nhận thấy mình càng ngày càng đưa ra những thông điệp đứt quãng đến các công ty của mình trải rộng khắp thế giới. Có vẻ chúng tôi không đưa ra một chiến lược marketing giống nhau cho mọi người ở trên khắp thế giới, không cùng cam kết đạt đến cùng một mục tiêu. Khi mà cả thế giới càng ngày càng trở nên thống nhất thì chúng tôi lại không làm được như vậy. “Coca-Cola” có thể đã trở thành từ được người ta biết đến nhiều thứ hai trên thế giới, chỉ sau từ “OK,”, nhưng bản thân công ty lại trở thành một cá thể cực kỳ biệt lập so với cả thế giới. Và hạt thất bại bắt đầu ra quả.

Nguyên nhân chính chỉ đơn giản là cách xây dựng hệ thống: qua nhiều thập kỷ, việc kinh doanh quốc tế của Coca-Cola được xây dựng bởi nhóm những nhà “đại sứ” của công ty được gửi đi để cải tạo thế giới. Mỗi người trong số họ đều nhìn thế giới bằng con mắt riêng của mình và, như tôi đã nói ở trước, nhìn bằng chính bản thân họ. Họ được giao một quyền lực lớn lao bởi vì không có cách nào khác để xây dựng một doanh nghiệp toàn cầu rộng lớn. Kết quả là cách phát triển kinh doanh và cách người ta nhìn nhận sản phẩm của công ty ở mỗi khu vực trên thế giới khác nhau. Chỉ có duy nhất một thứ không khác nhau, đó là hương vị của Coca-Cola, nhãn hiệu, bao bì và đam mê của cả hệ thống lẫn công việc kinh doanh toàn cầu được xây dựng trong hệ thống đó. Những sự khác biệt đó tồn tại và thường xuyên được theo đuổi bởi người đã tạo ra cái góc riêng đó của thế giới.

Ví dụ, một người tiên phong của Coca-Cola tên là Bill Bekker đến Châu Mỹ Latinh. Ông nhận thấy đây là một khu vực đông dân nhưng thu nhập thấp. Do đó, ông thiết kế một hình thức kinh doanh dựa trên khối lượng. Ông bán hàng triệu thùng Coca-Cola với một mức giá có thể chấp nhận được đối với mọi người dân từ Rio Grande tới Patagonia. Ở khu vực đó, chúng tôi có cái gọi là *kinh doanh với khối lượng lớn và lợi nhuận biên thấp (high-volume, low-margin business)*.

Ở châu Âu, một người tiên phong khác có tên là Max Keith lại làm việc ở một khu vực mà dân số ít và có thu nhập cao. Nước trái cây và tất cả những loại nước giải khát khác đã trở thành lối sống của người châu Âu, do đó ông định vị Coca-Cola là một sản phẩm đặc biệt, một sản phẩm đặc biệt cho những dịp đặc biệt. Ở khu vực này, chúng tôi có cái gọi là *kinh doanh với khối lượng ít nhưng lợi nhuận biên cao (low-volume, high-margin business.)*

Tương tự, công việc kinh doanh của chúng tôi được tổ chức và cấu tạo khác nhau ở mỗi nước châu Á, châu Phi và Trung Đông. Ở một số nơi, chúng tôi là siêu hiện đại và đạt hiệu quả cao. Ở một số nơi khác, sản phẩm của chúng tôi được tung ra thị trường trên... những con lừa. Điều mà chúng tôi đã đạt được là một bức tranh khảm gồm những miếng ghép khác nhau tập trung xung quanh một sản phẩm chung với một tiêu chuẩn chất lượng giống nhau; nhưng chúng khác nhau ở quá nhiều điểm đến mức các nhà quản lý ở các cơ sở kinh doanh khác nhau hầu như không thể nói chuyện với nhau về sản phẩm của mình. Và trong suốt nhiều năm, họ cũng không cần phải làm chuyện đó.

Cần một tầm nhìn, Một giọng điệu, Một kiểu bán

Nhưng ở những năm 1960, thế giới thay đổi rất nhanh. Sang những năm 1970, sự thay đổi đó còn nhanh chóng hơn nữa. Các thị trường khác nhau tiến đến gần nhau hơn, vượt qua khỏi biên giới quốc gia. Công tác marketing của Coca-Cola cho đến nay chỉ đơn thuần là một số mẫu quảng cáo nhất định do Công ty xuất khẩu Coca-Cola ở New York đưa ra, nay cần phải có một nguồn sinh lực mới để theo kịp sự nỗ lực marketing toàn cầu để thu hút khách hàng trên toàn thế giới, ví dụ như McDonald's hoặc những siêu thị cỡ lớn. Chúng tôi cần phải có những bao bì mới, ví dụ như hộp hoặc chai lớn. Thêm vào đó, chúng tôi nhận ra rằng trong khi chúng tôi có một loạt những công ty độc lập thực hiện những công việc kinh doanh độc lập, khách hàng của chúng tôi trên khắp thế giới trở nên đồng nhất hơn về khẩu vị.

Do đó, vào những năm 1970, Chủ tịch Hội đồng quản trị kiêm CEO Paul Austin chuyển Công ty xuất khẩu từ New York đến Atlanta; và để đạt được một sự liên tục trên toàn thế giới, ông họp với các nhà quản trị của Coca-Cola trên khắp thế giới nhiều hơn lịch trình thông thường. Nhưng một khi bạn đã có một nền văn hóa khác biệt nhau như chúng tôi thì rất khó để thay đổi.

Vào giữa những năm 1970, khi nước Mỹ lâm vào suy thoái và lạm phát bùng nổ, và trong khi chúng tôi đang thương lượng với bộ phận gia công trong nước, khủng hoảng chính trị lại ảnh hưởng đến Nam Mỹ. Trong khi đó, châu Âu và châu Á thay đổi rất nhanh. Cùng lúc, đối thủ cạnh tranh truyền thống của chúng tôi có được một hợp đồng độc quyền ở Nga, người Ả Rập thì không muốn dính dáng gì đến Coca-Cola nữa bởi công ty chúng tôi đã sử dụng một chuỗi những công ty gia công ở Israel. Công tác marketing của đối thủ cạnh tranh phát triển mạnh mẽ. Giá cổ phiếu của Coca-Cola giảm xuống. Nói một cách ngắn gọn, thế giới của Coca-Cola cực kỳ bất ổn.

Cần cải tổ cấu trúc cũ

Năm 1981, khi Roberto Goizueta và tôi chuyển lên vị trí lãnh đạo cấp cao của công ty, chúng tôi phải đối mặt với một số thử thách. Ví dụ như chúng tôi cần phải nhanh chóng cải thiện hình ảnh bằng cách giới thiệu một sản phẩm mà chúng tôi biết mình cần phải tung nó ra thị trường hàng mấy năm trước – Diet Coke. Nhưng thử thách lớn nhất của chúng tôi là thống nhất định hướng và mục tiêu của cả tổ chức trên toàn cầu. Quả là rủi ro khi xáo trộn và sắp xếp lại những lề thói đã được hình thành từ lâu đời như thế này, nhưng chúng tôi phải làm việc đó để hiện đại hóa công tác marketing và đạt được hiệu quả trong hệ thống phân phối và phục vụ khách hàng trên toàn cầu.

Trật tự kinh doanh đầu tiên cần phải sắp xếp là không đưa ra những thông điệp thiếu nhất quán nữa và thuyết phục mọi người rằng mặc dù từng khu vực của hệ thống kinh doanh toàn cầu của chúng tôi vẫn tiếp tục tự

doanh, do thị trường ngày càng vượt ra khỏi phạm vi quốc gia, chúng tôi cũng phải hoạt động thống nhất trên phạm vi toàn cầu.

Red Auerbach, huấn luyện viên huyền thoại của Boston Celtics, nói rằng nếu một cầu thủ lỡ một đường chuyền từ một cầu thủ khác thì lỗi là ở cầu thủ chuyền bóng bởi vì theo ông “nếu người chuyền bóng biết cách giao tiếp hợp lý, người nhận bóng sẽ nhận được thông điệp và sẽ đến đúng chỗ, đúng lúc để có thể nhận được bóng”. Gánh nặng đặt lên vai chúng tôi là phải làm sao để đảm bảo rằng tất cả mọi người lãnh đạo kinh doanh ở mọi đơn vị trên khắp thế giới đều nhận được thông điệp rằng công việc kinh doanh của chúng tôi – của họ cần phải thay đổi.

Tất cả mọi nhà lãnh đạo kinh doanh của chúng tôi trên khắp thế giới đều tham gia vào một cuộc họp ở Palm Springs, California. Roberto mở đầu buổi họp bằng lời tuyên bố đầy kinh ngạc, cái mà ông gọi là “mỗi ngày giết một con bò thần.” Cần phải khám phá lại công ty gần như từ đầu, ông nói, và sau đó chúng tôi đưa ra một sứ mệnh rõ ràng, trực tiếp mà chúng tôi đã bỏ ra nhiều thời gian để tìm kiếm. Về cơ bản, chúng tôi tổng hợp lại hoạt động kiểm soát kinh doanh quốc tế ở Atlanta với một mục đích định hướng trong khi vẫn duy trì thế mạnh và đặc điểm riêng của mỗi bộ phận kinh doanh địa phương. Chúng tôi đã thành công trong việc áp dụng chiến lược “suy nghĩ theo tầm toàn cầu, thực hành theo tầm địa phương” (*think-global, act-local*).

Một thông điệp dễ nhầm lẫn nữa về ngành nghề mà chúng tôi đang thực hiện.

Ở trên tôi đã nói rằng chúng tôi nhận thấy nhu cầu phải đa dạng hóa Coca-Cola. Trong ngành rượu vang, chúng tôi nhận thấy nó không có hứa hẹn gì nhiều nên chúng tôi bán bộ phận kinh doanh sản phẩm này đi.

Một mảng sản phẩm đa dạng khác mà chúng tôi mới kinh doanh trong một thời gian ngắn và vẫn còn có lời, nhưng chúng tôi vẫn kết thúc bằng việc bán nó đi – đó là mảng phim giải trí.

Vào tháng 1 năm 1982, chúng tôi tuyên bố rằng công ty Coca-Cola đã mua lại hãng phim Columbia. Wall Street nói rằng chúng tôi đã chi tiêu quá nhiều trong thương vụ này và giá cổ phiếu của Coca-Cola giảm 10%. Nhiều người cho rằng Roberto và tôi đã phạm sai lầm to lớn. Nhưng trong một thời gian ngắn, thương vụ Columbia bắt đầu cho thấy những dấu hiệu tốt. Chúng tôi có hai bộ phim lớn, *Tootsie* và *Gandhi*, và cuối năm 1983, chúng tôi công bố lợi nhuận cao hơn 50% so với mức cao nhất mà chúng tôi đã từng mong đợi.

Một vài năm sau, Columbia thúc đẩy lợi nhuận trong nước của chúng tôi và làm cho chúng tôi hết sức phấn khởi, và chúng tôi đã đứng đắn khi đưa ra quyết định mua lại hãng phim và kinh doanh. Rõ ràng làm trong ngành kinh doanh phim ảnh rất vui vẻ. Nó đầy sức mê hoặc ^[1]. Nhưng khi chúng tôi bắt đầu tăng doanh thu và thu nhập từ việc mở rộng kinh doanh nước giải khát trên toàn cầu, yêu cầu về doanh thu và lợi nhuận tương đối nhỏ của Columbia bắt đầu giảm xuống. Nó thực sự là một mảng kinh doanh khá nhỏ trong toàn bộ hoạt động của chúng tôi, nhưng lại đòi hỏi quá nhiều thời gian và công sức. Columbia đưa ra cho mọi người một thông điệp dễ nhầm lẫn về việc cái gì thực sự quan trọng trong công ty.

Thêm vào đó, công việc kinh doanh vốn nổi tiếng là không thể dự đoán trước được. Thực tế của ngành kinh doanh điện ảnh là bạn không thể phát triển một nguồn thu nhập đảm bảo từ nó. Herbert Allen làm chúng tôi nhận thức rõ điều này ngay từ phần đầu buổi thương lượng và ông ấy đã đúng. Cuối cùng, dù cho kinh nghiệm trong ngành kinh doanh điện ảnh của chúng tôi đã được chứng minh là thành công dựa trên những lời khuyên bổ ích của Herbert, Roberto và tôi vẫn quyết định rằng công ty cần phải trở lại ngành nghề kinh doanh ban đầu.

Thông qua Allen & Company, chúng tôi bán Columbia với một giá tiền cao hơn rất nhiều so với số tiền chúng tôi đã bỏ ra để mua nó.

Không còn những thông điệp dễ nhầm lẫn nữa. Chúng tôi không phải là một công ty truyền hình, một công ty điện ảnh. Chúng tôi kinh doanh nước

ngọt trên toàn cầu. Đó là ngành mà chúng tôi giỏi nhất và là điều mà chúng tôi muốn tất cả mọi nhân viên của chúng tôi lúc nào cũng nghĩ đến.

Một ví dụ khác của IBM

Khi John Akers điều hành IBM, câu thần chú của ông, cái mà ông gọi là “mô thức mới”, là gần gũi với khách hàng hơn bao giờ hết, thông cảm với khách hàng, suy nghĩ như khách hàng.

Để nhấn mạnh triết lý này, vào đầu năm 1989, Akers triệu tập một cuộc họp lớn ở Armonk, New York, gồm những người chủ chốt của IBM từ khắp nơi trên thế giới. Đó là một sự kiện hết sức ồn ào. Sau khi mở đầu cuộc họp, Akers đưa ra một bài phát biểu về địa vị tối cao của khách hàng trong thế giới IBM, và để nhấn mạnh tầm quan trọng của mô hình mới, ông nói rằng tôi sẽ đóng vai trò diễn giả trong phần đầu buổi họp.

Khi cuộc họp buổi sáng bắt đầu và “trước khi giới thiệu ông Keough”, Akers nói đại loại như sau: “Tôi muốn tất cả các bạn cảm nhận được phần nào buổi thảo luận kỹ lưỡng mà chúng tôi đã thực hiện tại trụ sở chính để tìm ra cách giúp chúng ta phục vụ khách hàng tốt hơn và tái khẳng định sự cống hiến của chúng ta đối với khách hàng”. Sau đó ông chiếu một bộ phim về những nhà quản trị cấp cao IBM, trong đó có cả ông, mặc áo vét, tay áo xắn cao, đang ngồi trong một buổi họp nghiêm trọng về khách hàng và dịch vụ khách hàng. Có rất nhiều bản đồ và hình vẽ minh họa cùng với những công cụ hỗ trợ chuyên nghiệp để nhắc nhở mọi người về tầm quan trọng của mô hình mới.

Tôi xem bộ phim cùng với mọi người. Tất nhiên tôi không thể không nhận thấy trên bàn, trước mặt mọi nhà quản trị tham gia cuộc họp thảo luận về khách hàng là một lon Pepsi-Cola. Không ai nói gì về chuyện đó.

Sau đó người ta giới thiệu tôi. Tôi cảm ơn John đã mời tôi và hỏi xem liệu ông có thể quay lại một phần trong bộ phim tuyệt vời về công việc của những nhà quản trị IBM không. Và đến một thời điểm, tôi yêu cầu ông dừng bộ phim lại.

Tôi nói, “Chúng tôi rất tự hào rằng Công ty Coca-Cola là một trong những khách hàng lớn nhất của IBM, và quý vị cũng đã vinh danh chúng tôi khi đã mời tôi đến đây hôm nay. Tuy nhiên, đồng thời, và chắc chắn là tôi cũng đã xem đi xem lại nhiều lần bộ phim của ông và những nhà quản trị chủ chốt của ông mà trước mặt mỗi người là một lon nước ngọt của đối thủ cạnh tranh lớn nhất của chúng tôi, Pepsi-Cola. John ạ, với tôi, dường như ông nên ngừng buổi họp này ngay lúc này bởi vì vấn đề đã được thể hiện. Ông và đồng nghiệp của ông muốn nói về nhận thức về khách hàng, tuy nhiên, đứng ở góc độ tập đoàn, ông lại quên mất một khách hàng của ông khi người đó đang đứng ngay trên sân khấu.”

Khán giả hồi hộp và khán phòng trở nên ngột ngạt. Sau đó, tiếng vỗ tay rộ lên. Họ hiểu thông điệp. Hàng mấy năm sau, tai nạn đó trở thành một phần của truyền thuyết về IBM.

Sau đó, lần đầu tiên trong lịch sử IBM, họ tuyển một CEO từ bên ngoài, Lou Gerstner, và bắt đầu suy xét lại mọi thứ. Thay vì canh gác bí mật bản quyền, họ bán bản quyền cho những người khác. Thêm vào đó, họ cung cấp dịch vụ công nghệ thông tin cho khách hàng. Và dưới sự lãnh đạo của Sam Palmisano, hơn một nửa của doanh thu \$90 tỉ của công ty năm 2006 xuất phát từ những ngành kinh doanh vốn không tồn tại ở năm 1990. Không còn thông điệp gây nhầm lẫn nào nữa.

[1] Tất nhiên, bản thân chúng tôi không trở thành mê hoặc. Trên thực tế thì khi bộ phim Gandhi được khởi chiếu, Roberto và tôi ngồi trên một chiếc limousine được kéo lên sân khấu và chúng tôi được vây quanh bởi ánh đèn flash của máy ảnh. Khi tôi bước ra khỏi xe, một thợ săn ảnh nữ chạy đến, sau đó quay đi, hết sức thất vọng. “Quên đi,” cô ấy nói. “Họ chỉ là mấy người nói vớ vẩn”.

Điều răn 10

Hãy sợ hãi tương lai

***“Nỗi sợ hãi là một căn phòng tối tăm chật chội,
nơi đó những điều tiêu cực được sinh sôi nảy nở.”***

- Michael Pritchard -

HẦU HẾT MỌI NGƯỜI đều cho rằng thận trọng một cách khôn ngoan trước tương lai là điều hợp lý. Thận trọng hoàn toàn không phải là một hành động ngu xuẩn, nhưng như tôi đã nói trong điều răn thứ nhất, khi mà sự thận trọng đó trở thành cách làm việc chủ chốt trong kinh doanh thì nó sẽ khiến bạn thất bại. Bóng đá là một ví dụ tiêu biểu cho điều này. Khi gần hết trận đấu, đội bóng dẫn điểm chuyển sang lối chơi an toàn, bảo vệ một cách cẩn thận ưu thế dẫn điểm của họ. Họ bỏ lối chơi đầy mạo hiểm vốn đã giúp họ vượt lên dẫn trước. Và thường thì kết quả là họ sẽ bị thất bại cay đắng ở những phút cuối trận.

Từ bỏ việc chấp nhận rủi ro là một rủi ro cực kỳ nghiêm trọng (như đã nói ở điều răn thứ nhất).

Nhưng vẫn còn những hiểm họa khủng khiếp hơn lớn vờn đâu đó.

Đó là sự sợ hãi!

Có sự khác biệt lớn lao giữa việc thận trọng một cách khôn ngoan trước tương lai và sự sợ hãi một cách thiếu kiểm soát trước tương lai. Khi nghe Tổng thống Roosevelt nói rằng “điều duy nhất mà chúng ta phải sợ chính là sự sợ hãi”, cha mẹ tôi biết một cách chính xác điều Tổng thống Mỹ muốn nói là gì. Họ liều lĩnh tiến bước vào những năm 1930, khi mà tình hình chẳng có gì là tốt đẹp cả. Nhưng họ không hề sợ hãi. Họ mang trong mình sự lạc quan không ngừng – sự lạc quan đã hình thành nên nước Mỹ.

Tôi rất ngưỡng mộ khái niệm “Giấc mơ Mỹ” do nhà viết sử James Truslow Adams đưa ra trong cuốn sách với tựa đề to tát “Thiên anh hùng ca

nước Mỹ”, xuất bản năm 1931, thời điểm mà hàng triệu người Mỹ bị thất nghiệp. Ông mô tả giấc mơ Mỹ là “giấc mơ về một mảnh đất mà ở đó, cuộc sống của tất cả mọi người sẽ tốt đẹp hơn, giàu có hơn và đầy đủ hơn”. Giấc mơ Mỹ là một sự bảo chứng vang dội về tương lai.

Ngày nay, khi mà với mọi người, giấc mơ đó khả thi hơn bao giờ hết, thì nhiều người lại nhìn vào tương lai và sợ hãi. Họ không chỉ đơn thuần sợ hãi rủi ro. Họ sợ tất cả mọi thứ. Họ sợ cuộc sống! Và điều này chắc chắn sẽ đưa họ đến với thất bại.

Chúng ta đã qua cái thời kỳ mà các thuyền trưởng lo sợ bị lạc vào những vùng đất lạ, những *terra incognita*. Trong thời đại khoa học ngày nay, ở thế giới công nghiệp hóa phương Tây, sự lo sợ triền miên về tương lai là điều vô lý. Nhưng nếu bạn muốn thất bại thì bạn nên theo quan điểm này.

Trong ngành vũ trụ học Hy Lạp cổ đại, khả năng kỳ diệu nhất của các vị thần linh là khả năng tiên tri, biết trước điều gì sẽ xảy ra, biết trước tương lai. Người trần mắt thịt không có được khả năng đó, cả ở thời Hy Lạp cổ đại lẫn ngày nay.

Không ai có thể biết trước điều gì sắp xảy ra. Không ai có thể làm điều đó. Không một nhà tiên tri nào hoặc mô hình máy tính nào ở MIT (Học viện công nghệ Massachusetts) có thể nói một cách chắc chắn rằng ngày mai mặt trời sẽ mọc. Có thể mặt trời sẽ không mọc vào ngày mai. Thực ra thì mặt trời có thể sẽ mọc, nhưng không phải là chắc chắn 100%.

Người ta thường có lý do để sợ hãi một điều mà mình không hay biết, nhưng khi chúng ta có nhiều kiến thức hơn, hiểu một cách khoa học hơn về quy luật vận động của mọi vật, nhìn chung chúng ta sẽ cảm thấy bớt sợ hãi hơn nhiều. Chúng ta cảm thấy một cách chắc chắn về quy luật tự nhiên, ví dụ như luật hấp dẫn, nói chung sẽ diễn ra với một khả năng chắc chắn nhất định. Chúng ta sẽ cảm thấy yên tâm rằng có thể bay hay đi thuyền đến một nơi xa xôi một cách tương đối an toàn. Chúng ta được đảm bảo rằng có thể chữa được nhiều căn bệnh nan y mà trước đây, nếu ai mắc phải chúng thì hầu như chắc chắn là sẽ chết. Bệnh lao, bệnh bại liệt, bệnh phong hầu như đã biến mất. Nói một cách ngắn gọn, chúng ta đang đối mặt với tương lai

với một chút tự tin hơn, tất nhiên là tự tin hơn cái thời điểm mà Franklin Delano Roosevelt kêu gọi nhân dân không nên sợ hãi nữa.

Nhưng loài người chúng ta là một sinh vật đầy mâu thuẫn. Chúng ta đã tìm ra cách sử dụng những phương pháp khoa học để làm chúng ta... lo sợ hơn nữa về tương lai. Thực tế là nếu ở chân trời kia không có gì đáng sợ, người ta sẽ tự hình dung ra điều gì đó để sợ!!! Nhiều người trong số chúng ta, với sự ngoan cố của mình, có sở thích tương đối độc địa là sử dụng các phương pháp toán học phức tạp được vi tính hóa để tiên đoán những thảm họa sắp xảy ra với chúng ta ở khắp mọi nơi. Chẳng hạn, họ gọi một loài ong bé nhỏ ở Nam Mỹ là loài ong “giết người”. Hoặc hãy nhớ lại sự hoang mang trước thảm họa cúm gia cầm. Tất cả các phương tiện thông tin đại chúng dường như đều rối rít tít mù lên với viễn cảnh đen tối rằng loài người chúng ta sẽ bị diệt vong một phần đáng kể dưới... mỏ của những chú chim mang mầm bệnh đó.

Trên thực tế, xưa nay xung quanh chúng ta luôn có những người dự báo tin xấu, từ Jeremiah ^[1] đến Cassandra ^[2], rồi Chicken Little ^[3]. Họ trở nên đặc biệt có sức thuyết phục ở thời Khai Sáng, khi nhiều nhà khoa học bắt đầu áp dụng các phương pháp khoa học và thống kê để tiên đoán ra những điều làm chúng ta cảm thấy nhìn chung là tuyệt vọng, bởi vì chúng được hỗ trợ bởi những cái có vẻ là những chứng cứ thực nghiệm và suy nghĩ logic. Khó mà tin vào khả năng đoán trước tương lai thế giới của những lão thầy bói đầu tóc bù xù. Sẽ có người hoài nghi lời tiên tri đó. Nhưng khi một người trong giới khoa học đứng lên và đưa ra những dữ liệu không thể chối cãi chứng minh cho những kết luận thâm trầm tương tự như vậy, bạn khó mà cãi lại được. Bạn chỉ có thể làm điều đó nếu bạn có đầy đủ dữ liệu thực tế, thứ mà rất ít những người ngoài ngành có thể có được.

Chủ nghĩa bi quan: Hai trăm năm gieo rắc sự sợ hãi

Người thúc đẩy sự phát triển của chủ nghĩa bi quan chính là Thomas Robert Malthus, một mục sư ở miền quê nước Anh, một nhà toán học, và cũng là một nhà kinh tế chính trị học. Malthus được rất nhiều người tôn thờ

là cha đẻ của môn nhân khẩu học. Và tất nhiên, ông cũng là cha đẻ của chủ nghĩa bi quan hiện đại.

Trong tác phẩm “Khảo luận về nguyên tắc của dân số” (*An Essay on the Principle of Population*) phát hành năm 1798, Malthus tiên đoán rằng toàn nhân loại sắp đến ngày tận thế bởi vì dân số chắc chắn sẽ tăng quá khả năng cung cấp thực phẩm. Ông nghĩ rằng điều đó sẽ xảy ra sớm, có thể là trong thế kỷ tới. Điều duy nhất có thể ngăn chặn thảm họa này lại là... chính bản thân thảm họa đó. Do đó, những người theo thuyết Malthus chính thống đã rất hoan nghênh nạn khan hiếm khoai tây ở Ireland vì nó đã khiến tổ tiên của chúng ta di cư đến Mỹ. Đó là một cách điều chỉnh nạn dân số quá đông. Nạn đói xảy ra thường kỳ ở Ấn Độ được những người “khai sáng” dưới triều đại Victoria xem xét một cách thờ ơ bởi vì họ tin vào những cách tính toán đầy bi quan của vị mục sư tài ba nói trên.

Cho đến tận ngày nay, Malthus vẫn là người sáng lập và truyền cảm hứng cho hầu hết những người thuộc chủ nghĩa bi quan đương thời. Trong cuộc đời tôi, tôi đã “sống sót” qua những dự báo đen tối của Paul R. Ehrlich, tác giả cuốn “Quả bom dân số” (*The Population Bomb*). Năm 1968, ông dự đoán rằng hàng trăm triệu người sẽ chết đói vào những năm 1970 và tuổi thọ sẽ giảm xuống ở những năm 1980. Điều đó đã không xảy ra. Năm 1972, một báo cáo đáng hổ thẹn của tổ chức “Club of Rome” dự đoán tất cả các nguồn nguyên liệu thô thiết yếu của chúng ta sẽ cạn kiệt vào những năm 1990. Điều đó cũng không xảy ra. Tổ chức này đã phát hành hai tập của cuốn *Những giới hạn của phát triển* (*Limits to Growth*) (viết về việc bùng nổ dân số thế giới và sự cạn kiệt tài nguyên), nhưng cả hai cuốn sách hầu như đều “chết” và không được tin cậy ngay từ lúc phát hành bởi vì phương pháp luận đưa ra lại dựa trên các nguồn lực cố định. Trong báo cáo này, người ta đã bỏ qua việc sự tiến bộ về công nghệ giúp loài người có thể tìm kiếm hay tạo ra những tài nguyên thay thế và con người ở đây được coi chẳng khác gì một bầy cừu. Đúng là nếu những con cừu được thả rông trên cánh đồng, chúng sẽ tiếp tục gặm cỏ ở đó cho đến khi chẳng còn một tí cỏ nào nữa. Tuy nhiên, *Homo sapiens* (tiếng Latinh, nghĩa là “Con người

thông minh”), thì khác hẳn, có lẽ họ sẽ học cách để trồng cỏ hoặc di chuyển đàn cừu sang chỗ khác.

Tuy nhiên, trên thế giới này luôn luôn tồn tại lý do để chúng ta thấy tuyệt vọng. Để trồng cỏ, chúng ta chắc chắn sẽ đẩy một số yếu tố của hệ sinh thái vào tình trạng mất cân bằng, và chắc chắn sẽ có người chỉ ra điều này. Trong lúc đó, để làm dịu tâm trạng của mình, bạn hãy bật TV lên. Ở đó, bạn sẽ thấy phát thanh viên dự báo thời tiết Delbert Doppler mặc một chiếc áo mưa màu vàng, đứng trong gió, phía sau là những đợt sóng dữ dội đâm vào bờ, đưa ra lời cảnh báo về một cơn bão chết người có thể hoặc không đi qua Seychelles, hướng Bắc hoặc Đông Bắc, hoặc hướng Tây hoặc Tây Nam, về phía bờ hoặc đi ngược ra biển. Và rồi họ sẽ tiếp tục cập nhật thông tin về cơn bão.

“Khả năng tồi tệ nhất hiếm khi xảy ra.”

- Khuyết danh -

TÔI ĐÃ TỪNG SỐNG qua những thời kỳ tưởng chừng như ngày tận thế. Đó là thảm họa về sự lạnh đi của trái đất (global freezing) những năm 1970, thảm họa Chernobyl những năm 1980, thảm họa Y2K ở thời điểm chuyển giao giữa hai thế kỷ. Tiếp theo sau đó là những thảm họa do việc phun thuốc hóa học trực tiếp lên quả táo, bệnh ung thư gây ra bởi các nguồn năng lượng, ung thư do sử dụng điện thoại di động, ung thư do phẩm màu thực phẩm, và ung thư do đường hóa học có trong nước ngọt dùng cho người ăn kiêng của TAB.

Năm 1970, khi người ta bắt đầu lo sợ về ảnh hưởng của đường hóa học, rất nhiều nhà khoa học đã nghĩ rằng những nhận định đó không có cơ sở, bởi vì nó giả định người ta sử dụng một lượng đường hóa học quá lớn. Họ kết luận rằng để con người bị ung thư giống như những con chuột thí nghiệm thì họ sẽ phải tiêu thụ một lượng tương đương 700 lon nước ngọt có chứa đường hóa học một ngày. Người ta sẽ bị chết chìm trong chùng đó nước ngọt trước khi có thể mắc bệnh ung thư! Tuy nhiên, đường hóa học vẫn bị cấm từ đó và được thay thế bằng đường Sacharin.

Đôi lúc, bạn có thể nghĩ rằng chúng ta chán ngán tất cả mọi thứ, rằng chúng ta cực kỳ bi quan. Nhưng không!

Chủ nghĩa bi quan: Tập trung vào thất bại

Có thể với bản chất của của các phương tiện thông tin đại chúng hiện nay, sự bi quan trước tương lai là điều không thể tránh khỏi. TV trở thành món quà lớn nhất của chủ nghĩa bi quan từ thời của Malthus. Đó là một lăng kính mà qua đó, chúng ta sẽ nhìn thấy thế giới, và cái thế giới qua lăng kính đó chẳng đẹp đẽ tí nào.

Một người bạn làm trong ngành kiến trúc nói với tôi rằng anh ấy thậm chí có thể làm cho tòa nhà đẹp nhất thế giới trông xấu xí hẳn đi. Theo anh ấy thì để làm được điều đó, bạn chỉ cần chụp ảnh nó ở một góc độ nhất định, nhấn mạnh những yếu tố cụ thể nào đó theo những cách nhất định, và những cái gì đẹp đẽ sẽ được làm cho trở nên xấu xí. Rồi đột nhiên, kể cả những tòa nhà chọc trời duyên dáng cũng sẽ trông giống như một căn nhà xấu xí ở ngoại ô.

Nếu bạn chỉ tập trung chú ý vào những thất bại hết ngày này qua ngày khác, nó sẽ hình thành quan điểm của bạn đối với cuộc sống và với tương lai. Tôi rất thích hai câu thơ cũ, đôi khi được cho là của Robert Louis Stevenson, đôi khi lại được coi là ngạn ngữ cổ: “Hai người tù nhìn qua song sắt nhà giam. Một người nhìn thấy đầm lầy, còn người kia thấy những vì sao”. Một góc nhìn, một quan điểm chính là cái tạo nên những khác biệt trong việc bạn tạo nên cái thế giới của riêng mình.

Ngành truyền thông không phải là ngành đưa tin tốt đến cho mọi người. Nó là cả một mớ tin xấu, buộc mọi người phải ngồi lại với nhau và lưu tâm đến. Và điều đó rất có ý nghĩa. Hàng triệu chiếc xe lưu thông qua lại một cách an toàn là một thông tin tốt. Nhưng nếu mười chiếc xe hơi gặp tai nạn nghiêm trọng sẽ tạo thành một bản tin.

Tuy nhiên, chúng ta chưa bao giờ bị ngập lụt trong tin tức như bây giờ. Những chuyện tồi tệ xảy ra ở khắp mọi nơi, mọi lúc.

Cùng với Internet và truyền hình cáp đưa tin 24/7, chúng ta được phổ biến tận tai mình các cảnh báo hay các báo cáo về thảm họa diễn ra ở mọi góc ngách của thế giới.

Tiếp theo nữa là hiện tượng khiến sự sợ hãi được nhân lên nhiều lần, đó là những cuộc tranh cãi được sân khấu hóa (staged argument). Càng ngày chúng ta càng tin rằng có hai (hoặc nhiều hơn) câu trả lời cho mỗi vấn đề, thậm chí kể cả những vấn đề có thể được trả lời bằng những bằng chứng khoa học không thể tranh cãi được. Xã hội của chúng ta, vốn đã từng được coi là thiếu lịch sự, đang tiếp tục bị tổn hại bởi những chương trình TV trên đó những nhân vật tự coi mình là chuyên gia tranh luận đang gào thét tranh cãi về một vấn đề nào đó. Kết luận mà bạn có thể rút ra từ những chương trình giải trí này là bất cứ vấn đề gì cũng cần phải bàn cãi lại, vấn đề gì cũng được đánh giá tùy theo từng người, và vấn đề gì cũng có ý thuận, ý chống. Và, bởi vì những người đưa ra ý kiến khẳng định phải chịu gánh nặng là phải đưa ra những dẫn chứng thuyết phục nên phái tiêu cực thường thắng thế trước phái tích cực trong những cuộc tranh luận này. Việc khẳng định rằng thế giới đang bị hủy hoại, diệt vong một cách nhanh chóng luôn là một việc dễ dàng. Và việc đó cũng đem lại nhiều niềm vui thích hơn cho người tranh luận, đồng thời nó cũng hấp dẫn hơn đối với người nghe, cho dù nó làm họ phải lo lắng hơn.

Cho đến cách đây vài thập kỷ, nguồn thông tin chủ yếu mà chúng ta có được cũng chỉ là thông qua báo chí. Và cho dù dòng tít của bạn có ghê rợn đến thế nào thì báo chí cũng vẫn là một phương tiện truyền thông im lặng dễ chịu. Sang giai đoạn đưa tin bằng âm thanh, người ta vẫn cảm thấy còn yên tâm, không đáng sợ lắm. Khi mà radio trở thành một nguồn thông tin chủ chốt thì thông tin mà nó đưa ra vẫn dễ chịu hơn, đỡ sợ hơn những thông tin được đưa trên TV ngày nay. Nói một cách trung thực thì phim thời sự chiếu ở rạp hầu hết đưa tin mừng chiến thắng trong Chiến tranh thế giới II hoặc các hình ảnh thân thiện về chiếc máy bay Spruce Goose ^[4] của Howard Hughes hay những quả bí nặng 800 pound của một nông dân nào đó.

Trên thực tế, tin tức truyền hình ở giai đoạn đầu tương đối ngắn gọn và dễ tiếp nhận. Nhưng bây giờ thì không. Chúng ta bị tấn công dồn dập, bị đẩy tới tâm trạng vô cùng tuyệt vọng ngay cả trước những vấn đề vụn vặt nhất.

Chúng ta là những kẻ thích sự kích động và bị ám ảnh bởi sự an toàn.

Có rất nhiều bảng hiệu thông báo rằng lò nướng bánh bằng điện không phải là một đồ chơi trong nhà tắm. Cũng có những bảng thông báo ở khách sạn nói rằng: “TỔ CHỨC SỨC KHỎE CALIFORNIA ĐÃ XÁC ĐỊNH RẰNG TÒA NHÀ NÀY ĐƯỢC XÂY DỰNG BẰNG NHỮNG VẬT LIỆU NGUY HIỂM ĐỐI VỚI SỨC KHỎE. CHÀO MỪNG CÁC BẠN ĐẾN VỚI KHÁCH SẠN MARRIOTT”.

Năm 2007, giải thưởng cao nhất của cuộc thi Bảng thông báo Ngớ ngẩn thuộc về một bảng thông báo dán trên một loại xe tải nhỏ: TRÁNH RA KÈO CHẾT NGƯỜI!

Hãy nhìn vào lũ trẻ bây giờ mà xem. Cứ như thể chúng đội mũ bảo hiểm ngay khi ra khỏi giường. Chúng được bảo vệ đầu gối, bảo vệ khuỷu tay, bảo vệ quanh chỗ ngồi trong xe hơi. Chúng được bọc kín đến nỗi thậm chí chúng còn không thể ngước nhìn lên trời.

Trong cuốn sách có tên “Trạng thái sợ hãi” (State of Fear), Michael Crichton nói rằng ông đã từng vô cùng bối rối khi cùng một ngày, ông đọc được thông tin rằng bia là chất giúp bảo vệ cơ tim, đồng thời cũng đọc được một tin rằng bia gây bệnh ung thư.

Vượt lên tất cả những điều đó, Chris Goodall, người Anh, tác giả cuốn “Làm thế nào để sống một cuộc sống tạo ra ít Carbon” (How to live a Low-Carbon Life), và là thành viên xuất chúng của tổ chức Green (một tổ chức bảo vệ sinh thái), đưa ra một thông tin đáng sợ là nếu chúng ta đi bộ đến cửa hàng cách xa nhà ba dặm thì chúng ta sẽ tạo ra một lượng CO₂ nhiều hơn khi chúng ta đi xe hơi. Để đi bộ như vậy, chúng ta cần phải ăn để lấy năng lượng, và để làm ra lượng thực phẩm đó, chúng ta tốn rất nhiều năng lượng. Vấn đề đặt ra: giải pháp duy nhất cho vấn đề nóng lên của trái đất là

chúng ta ngồi trong phòng tối, tắt hết TV, tủ lạnh và máy lạnh, không ăn và uống gì cả.

Chủ nghĩa bi quan: Sự thống trị của quá khứ

John Bogle, nhà sáng lập Quỹ đầu tư Vanguard đã chỉ ra rằng rất nhiều người trong số chúng ta có tâm lý “chèo ngược”. Chúng ta tiến về tương lai theo cách chúng ta chèo thuyền: quay mặt, chỉ nhìn về quá khứ.

Thỉnh thoảng, mỗi người chúng ta đều có chút hoài cổ. Không có thể tốt hơn thời gian trong việc đánh bóng, tô vẽ lên quá khứ, kể cả những khoảnh khắc xấu xa, tăm tối nhất của lịch sử. Bản chất của con người là nhớ những gì tốt đẹp và quên đi những điều tồi tệ, và chúng ta nên biết ơn về sự đấng trí kiểu đó.

Ngờ vực thế hệ trẻ cũng là một bản chất của con người. Thánh Augustine, Aristotle, Homer và thậm chí là những người Assyrian ngày xưa cũng đã có lúc phê phán giới trẻ không tôn trọng người già, lười biếng, ngỗ ngược và hành xử không giống như “ngày xưa người ta vẫn làm”.

Bạn sẽ thấy tình hình đang ở mức báo động khi đọc được tin “Hơn 11/12 số học sinh không hiểu ý nghĩa của những từ mà chúng đọc được”. Những nhận định như thế đáng ra chỉ mới được viết ngày hôm qua, nhưng thực tế nó đã được Horace Mann viết ra vào năm 1838. Hơn 50 năm trước, Will Rogers cũng đã nói rằng “Trường học bây giờ không còn tốt như ngày xưa nữa, nhưng thực ra thì trường học chưa bao giờ tốt cả”.

Một chút hoài cổ không có gì đáng lo ngại. Nhưng thật không may, có nhiều người thực sự thích tâm lý “chèo thuyền” của Bogle và không bao giờ quên quá khứ. Ít nhiều quá khứ cũng đã được biết đến, được hiểu một cách mơ hồ; và do đó với một số người, quá khứ là nơi để họ thấy dễ chịu hơn là hiện tại, và tất nhiên, dễ chịu hơn tương lai. Đối với những người này, sự bi quan của họ thực sự là một gánh nặng bởi họ tin một cách sâu sắc rằng tiến bộ là một điều không thể có, không có gì tốt đẹp hơn quá khứ và không có gì sẽ trở nên tốt đẹp hơn trong tương lai. Đây là một ví dụ khác sau ví dụ về nỗi sợ hãi trước tương lai và cả hai nỗi sợ này sẽ đưa bạn đến

với thất bại. Virus sợ hãi lượn lờ, đe dọa công việc kinh doanh của bạn từng ngày.

Tất nhiên là tôi hết sức tin tưởng vào ý tưởng triết học hiện đại về sự tiến bộ. Rõ ràng chúng ta không bị buộc phải sống cuộc sống nông dân mà tổ tiên chúng ta từng sống. Chúng ta chỉ cần nhìn lại những gì đã xảy ra ở thế kỷ trước.

Vào khoảng những năm 1900, tuổi thọ bình quân của người Mỹ là 47. Ở thời điểm đó, mọi thứ chúng ta dùng đều là những chất hữu cơ. Một công nhân bình quân mỗi năm kiếm được 400 đô la. Năm 1901, Tổng thống McKinley bị ám sát. Xã hội Mỹ lúc đó, như bất cứ lúc nào khác, rất hỗn loạn. Tuy nhiên, người các nước khác trên thế giới vẫn tiếp tục đổ xô về Mỹ vì họ thực sự tin rằng cuộc sống tương lai trên đất Mỹ sẽ giàu có và đầy đủ hơn.

Những thay đổi mang tính cách mạng ở nước Mỹ đã lật ngược những tình huống mà trước đây người ta từng cho là tồn tại một cách tuyệt đối, không thể thay đổi và tồn tại vĩnh viễn. Đã có thời, biển thông báo “Không tuyển người Ireland” rất phổ biến ở rất nhiều văn phòng tuyển người. Tuy nhiên, bây giờ thì người Ireland có mặt ở khắp nơi.

Đã có thời, tất cả mọi cánh cửa, trừ cửa hậu, đều đóng lại trước người Mỹ gốc Phi. Dần dần, những rào cản này được hạ xuống. Chúng ta thay đổi chậm, nhưng dần dần, ngày càng có nhiều cánh cửa được mở ra cho người Mỹ gốc Phi. Ngày nay, họ có thể và hoàn toàn có quyền mơ ước được làm việc trong những tòa cao ốc cao nhất nước Mỹ.

Đã có thời, phụ nữ bị loại ra khỏi nhiều hoạt động xã hội, trong đó có cả việc đi làm và học tập. Ngày nay, hơn một nửa học sinh các trường cao đẳng, hơn một nửa sinh viên vào học ở các trường đại học y, đại học luật và đại học kinh tế là nữ. Chúng ta thay đổi chậm, nhưng đã có những tiến bộ ngay cả trong những pháo đài kiên cố nhất của cái mà người ta gọi một cách lịch sự là “chủ nghĩa truyền thống”. Hoặ như bạn tôi, Cha Ted Hesburgh ở nhà thờ Notre Dame, gọi là “sự ngoan cố mang tính chất phản động”.

Thực ra thì Shayla, con gái thứ hai của tôi là một thành viên của lớp học sinh nữ đầu tiên đến học ở Notre Dame. Đó là năm 1972, Cha Hesburgh đưa ra một quyết định mà sau này đã trở thành một cuộc cách mạng nhà thờ Notre Dame, một nhà thờ được thành lập từ năm 1842, sẽ không còn là một trường học chỉ dành riêng cho nam sinh nữa. Tôi còn nhớ rất rõ cái ngày đầu tiên mà Shayla đến trường vì lúc đó vẫn còn rất nhiều người phản đối ý tưởng này. Chúng tôi, cha mẹ của những học sinh nữ đầu tiên, chớ chưa nói đến chính những học sinh nữ đó, đã khá hồi hộp vì không biết mọi chuyện sẽ đi đến đâu.

Ngày hôm đó bắt đầu với một sự hỗn độn. Tất cả 125 thiếu nữ và gia đình họ đứng nhìn với vẻ sợ hãi không biết trường học sẽ như thế nào đối với họ. Cha Hesburgh, với một cái bồm tóc bằng bạc trông rất ấn tượng, mặc một chiếc áo choàng màu trắng, sải chân bước lên bục. Ông rất có ý thức về thời gian và ông biết những giây phút đầu tiên này có tầm quan trọng như thế nào đối với toàn bộ chương trình. Ông giơ hai cánh tay lên, mắt nhìn về phía Đức mẹ đồng trinh Mary ở trên đỉnh mái vòm và nói: “Đức mẹ, con xin mẹ tha thứ vì đã phải mất đến 130 năm mới đem được các con gái của mẹ đến với nơi này”.

Đó là một thời khắc lạ thường khi mà tất cả chúng tôi, cha mẹ và con cái, tràn ngập cảm giác lạc quan và hết sức tin tưởng ở bản thân, ở trường học và ở tương lai của nữ giới trên đất Mỹ.

Chủ nghĩa bi quan: Tê liệt vì sợ hãi

Julian Simon, nhà kinh tế học quá cố, người đã viết cuốn “Nguồn lực cuối cùng” (The Ultimate Resource) và đã dành cả sự nghiệp chống lại suy nghĩ u ám về thảm họa tương lai của chủ nghĩa Malthus, đã đưa ra những cảnh báo sau:

Sự phát triển đến một cuộc sống vật chất dư thừa không đến với chúng ta một cách tự nhiên như một món quà của Thượng đế. Tất nhiên, thông điệp mà tôi đưa ra không phải là một sự tự mãn. Nguồn lực cuối cùng chính là con người – đặc biệt là những người trẻ tuổi có kỹ năng, có nghị lực và đầy hi vọng, được sống trong một thế giới tự do. Những người này sẽ sử dụng ý

chí và óc tưởng tượng của họ, vì lợi ích của chính họ và chắc chắn là vì lợi ích của tất cả chúng ta.

Cách đây mấy năm, tôi đã có hận hạnh được gặp Helen Keller ^[5]. Bà đã từng nói rằng “không ai thuộc chủ nghĩa bi quan có thể khám phá bí mật của các vì sao, đi thuyền đến một nơi không có trên bản đồ hay mở ra một thiên đường mới cho tâm hồn con người”.

Vấn đề lớn nhất của sự bi quan thái quá là nó khiến người ta bị tê liệt hoàn toàn. Mọi người quá lo sợ hậu quả nghiêm trọng đến mức họ chỉ biết giơ tay lên cầu trời một cách tuyệt vọng và không làm gì cả. Sự lo sợ tương lai sẽ đảm bảo chắc chắn rằng bạn sẽ thất bại trong tương lai.

Kinh tế Mỹ chưa từng bị suy thoái thực sự kể từ năm 1941, tuy nhiên, trong rất nhiều cuộc bầu cử, rất nhiều người Mỹ đã hết sức lo lắng và tuyệt vọng.

Bạn có bao giờ lưu tâm đến việc liệu khả năng những phân khúc của nền kinh tế bị xóa bỏ hoàn toàn có thường xảy ra hay không? Ngành công nghiệp chế tạo đã từng bị các chuyên gia nghiên cứu viết cáo phó hàng chục lần trong suốt thời gian một phần tư về cuối của thế kỷ trước. Tuy nhiên, khi tôi viết những điều này, chế tạo vẫn tiếp tục là một ngành tạo ra nhiều việc làm mới với thu nhập cao cho người lao động trên khắp đất nước, từ ngành chế tạo robot ở Charleston tới ngành sản xuất máy bay ở Seattle. Ở những khu vực kinh tế nhỏ hơn như ở đồng bằng phía Bắc hay khu vực Tây Nam đã tạo ra hàng loạt việc làm mới trong ngành này. Điều tương tự cũng xảy ra với toàn bộ những ngành mới xuất hiện xuất phát từ nhu cầu phải tiết kiệm năng lượng, giảm ô nhiễm và cải thiện môi trường.

Có lần, hai giáo sư đại học đến chỗ tôi và hỏi: “Dựa vào kinh nghiệm kinh doanh quốc tế của ông, ông có thể cho chúng tôi biết lúc nào là thời điểm thích hợp để khởi nghiệp không? Điều kiện trước hết mà ông tìm kiếm là gì?”.

Nếu bạn tin vào lời của những kẻ chuyên gây hoang mang sợ hãi thì không bao giờ là thời điểm thích hợp để bạn bắt đầu kinh doanh cả. Cái gì

cũng có khiếm khuyết của nó. Các mô hình kinh doanh luôn có những lỗ hổng, những ẩn tỳ bên trong, giống như những khu mỏ nằm ngay dưới bề mặt của trái đất.

Còn nếu bạn tin vào óc sáng tạo vốn có của những doanh nhân, thì lúc nào cũng là thời điểm tốt để khởi nghiệp. Đối với điều kiện tiên quyết, bạn chỉ cần trả lời những câu hỏi đơn giản: “Ở đó có người không? Những người đó có ăn thức ăn và uống nước giải khát không? Có hoạt động kinh tế nào diễn ra ở đó không? Có phương tiện trao đổi hàng hóa và dịch vụ nào ở đó không? Nếu có, thì đó là một địa điểm tốt và một thời điểm thích hợp để khởi nghiệp!”.

Nếu bạn lạc quan, bạn có thể kiên nhẫn chờ đợi. Trong lịch sử lâu đời của mình, Coca-Cola đã từng hoàn toàn đóng cửa ở một vài nơi trong một thời gian: ở tất cả những nước Ả Rập, Trung Quốc, Ấn Độ và Cuba. Bây giờ, chúng tôi đã quay trở lại tất cả những thị trường đó, trừ Cuba, và Cuba vẫn là một thị trường tiềm năng và tôi chắc chắn rằng những nhà lãnh đạo hiện tại của Công ty Coca-Cola vẫn rất muốn quay trở lại đó.

Để thỏa mãn khao khát được lãnh đạo một công việc kinh doanh, đơn giản bạn chỉ cần là một người lạc quan.

Đó là lý do khiến sự hợp tác của tôi với Coca-Cola trở thành một niềm vui. Trải qua cuộc suy thoái những năm 1930, qua chiến tranh Thế giới II, qua những ngày đen tối khác đã từng xảy ra trên nước Mỹ, sản phẩm của chúng tôi thường xuyên đại diện cho phần tươi sáng của cuộc sống. Coca-Cola là người mang đến những tin vui.

Tôi và các đồng nghiệp của tôi đã dựa trên tinh thần đó để đưa ra các chiến dịch quảng cáo trong năm 1974, một năm đầy ảm đạm.

Đó quả là một năm kinh khủng! Tổng thống Nixon bị coi là kẻ chủ mưu trong vụ xì căng đan Watergate đáng hổ thẹn và sau đó bị buộc phải từ chức. Các nước sản xuất dầu mỏ ở Trung Đông thì cấm xuất khẩu dầu sang Mỹ. Thiếu hụt khí đốt xảy ra ở khắp nơi trên nước Mỹ. Nhiều cuộc tấn công khủng bố đẫm máu do IRA gây ra ở Belfast và London, thậm chí ở

siêu thị Harrods. Thậm chí đã có những vụ khủng bố trong nước, ví dụ như vụ bắt cóc Patty Hearst ^[6]-do một tổ chức gọi là Symbionese Liberation Army thực hiện. Ấn Độ chế tạo ra bom nguyên tử. Và chúng ta đang cố gắng để thoát khỏi bị sa lầy trong chiến tranh Việt Nam. Nói một cách ngắn gọn, đó là thời điểm không tốt đẹp gì của nước Mỹ.

Vì thế, nó trở thành thời điểm hoàn hảo để Coca-Cola lạc quan. Tôi và Giám đốc marketing Ike Herbert đã thảo luận về tình hình và ông ấy cũng đã yêu cầu công ty quảng cáo của chúng tôi đưa ra một chủ đề có thể khôi phục lại ý chí đang đi xuống của cả đất nước. Ở thời điểm đó, công ty quảng cáo này được lãnh đạo bởi Bill Backer, một nhà lãnh đạo đầy sáng tạo, một cá nhân cực kỳ thông minh. Backer đã thực hiện một lúc hàng loạt những quảng cáo có ý nghĩa nâng đỡ tinh thần mọi người với chủ đề “Hãy ngược nhìn lên, hỡi người Mỹ”.

Chiến lược quảng cáo này đã nhấn nút khởi động cho hàng loạt những phản ứng tuyệt vời. Người ta dành thời gian để viết thư cảm ơn chúng tôi. Điều đó chứng minh vai trò độc tôn của thương hiệu độc nhất Coca-Cola trong tâm hồn người Mỹ. Coca-Cola có khả năng, dù là nhỏ bé, tác động lên tinh thần của quốc gia. Và khả năng đó trở thành trách nhiệm. Đó là trách nhiệm không bao giờ được làm điều gì trong công tác marketing mà gây ảnh hưởng xấu. Chúng tôi có trách nhiệm phải luôn luôn chứng minh được niềm tin của chúng tôi vào tương lai.

Để thỏa mãn khao khát được lãnh đạo một công việc kinh doanh, đơn giản bạn chỉ cần là một người lạc quan một cách hợp lý.

Một người lạc quan giữa hàng loạt những người bi quan cũng có thể tạo nên sự khác biệt.

Trong luận thuyết De Anima của mình ở thế kỷ thứ 4 trước công nguyên, Aristotle đã khẳng định rằng chỉ có năm giác quan: thị giác, khứu giác, thính giác, vị giác và xúc giác. Từ đó đến nay, mọi người đều đồng ý với kết luận đó. Tuy nhiên, riêng tôi, tôi tin rằng còn có một giác quan thứ sáu, đó chính là khả năng cảm giác được tâm trạng. Những ai có được khả năng đó có thể gọi nó là trực giác, sự thấu hiểu hay sự nhạy cảm thì tùy. Những

người làm marketing vĩ đại đều có giác quan đó. Những chính trị gia hay những người lãnh đạo kinh doanh cũng đều có giác quan đó.

Họ biết tâm trạng phổ biến hiện tại là thế nào, và khi nó trở nên tiêu cực, họ biết làm thế nào để thay đổi tâm trạng đó.

Gia công sản xuất nước ngọt của Coca-Cola ở Philippines từng là công việc phát triển rất mạnh mẽ từ sau chiến tranh Mỹ - Tây Ban Nha. Nhưng cách đây một vài năm, nó bắt đầu tụt dốc. Việc gia công của Coca-Cola được quản lý bởi một công ty trong nước có tên là San Miguel. Những người lãnh đạo của San Miguel muốn tập trung vào phát triển sản phẩm bia và bắt đầu phớt lờ thị trường nước ngọt. Năm 1981, xu hướng này trở nên tệ hại đến mức trên thị trường Philippines, Pepsi bán chạy gấp đôi sản phẩm của chúng tôi.

Cuối cùng, một trong những người lãnh đạo chủ chốt của chúng tôi, John Hunter, đã thuyết phục được những người chủ của công ty San Miguel cho phép chúng tôi thực hiện việc gia công theo một thỏa thuận hợp tác gia công.

Trang thiết bị không hề thay đổi. 12 ngàn nhân viên cũng giữ nguyên không hề thay đổi. Chúng tôi chỉ thay đổi hai điều. John Hunter, một người Úc, đã từng làm việc cho Coca-Cola ở Nhật và khu vực Thái Bình Dương, tiếp quản thêm khu vực này của công ty Coca-Cola; và Neville Isdell, một người Ireland, từng làm việc cho Coca-Cola ở khu vực Nam Phi và một thời gian ngắn ở Úc, đã tiếp quản bộ phận gia công và 12 ngàn nhân viên trở thành nhân viên của ông.

John và Neville cùng nhau thay đổi và tăng cường sức mạnh cho công ty gia công ở Philippines. Neville thuê thêm vài ngàn nhân viên mới, phát triển và thực hiện một kế hoạch mới. Ở thời điểm đó, Philippines có lộn xộn về chính trị, điều đó làm gia tăng mức độ áp lực lên tất cả mọi người. Thêm nữa, sau đó, cạnh tranh trở nên khốc liệt cả về cách thức lẫn giá cả. Nhưng vượt lên trên hết, Neville, với tư cách là trưởng của bộ phận gia công, đã nghe ngóng và nhận ra rằng nhân viên của ông không đánh giá cao

chính họ và rất bi quan, thậm chí lo sợ trước tương lai. Về cơ bản, công việc vẫn như cũ. Tuy nhiên, tâm trạng của mọi người thì rất ủ rũ.

Và Neville thậm chí phải mang thêm gánh nặng là lãnh đạo cái tập thể những nhân viên cần phải được khích lệ tinh thần như vậy. Ông thường đi khắp nhà máy, chào mọi người và gọi tên họ, hỏi thăm gia đình họ. Ông trực tiếp lái xe tải đi giao hàng và nói chuyện với khách hàng. Ông có một lòng nhiệt tình dễ lan truyền qua những người khác mà chúng ta không thể định lượng được, nhưng chúng ta hoàn toàn có thể nhận biết nếu bạn nhìn thấy chúng. Đó là năng lực lãnh đạo.

Chỉ trong vòng một năm, Hunter và Isdell cùng làm việc với nhau một cách hết sức tập trung, và họ đã đạt được một kết quả ngược lại hoàn toàn so với trước đó. Sản phẩm của Coca-Cola bán chạy gấp đôi Pepsi.

Neville Isdell đã làm gì với nhân viên của công ty gia công? Ông kết nối trực tiếp với nhân viên và cơ bản đã thuyết phục được họ rằng họ tốt hơn nhiều so với đối thủ cạnh tranh. Đồng thời, ông cũng vẽ ra cho họ một bức tranh tươi sáng về tương lai. Ông hết sức đam mê niềm lạc quan của mình và điều đó lan sang những người khác, từ người quét dọn tầm thường nhất đến những khách hàng lớn có doanh số lớn nhất ở Manila.

John Hunter tiếp tục trở thành Phó Chủ tịch điều hành của Coca-Cola, phụ trách kinh doanh quốc tế. Sau khi nghỉ hưu ở Coca-Cola, ông trở thành Chủ tịch phụ trách kinh doanh quốc tế của công ty Seagram.

Neville lãnh đạo hoạt động của Coca-Cola ở châu Âu và trở thành Chủ tịch Hội đồng quản trị của một trong những công ty gia công lớn nhất của chúng tôi. Khi tôi viết cuốn sách này, ông đang là Tổng Giám đốc điều hành (CEO) của Coca-Cola và vẫn đang tiếp tục truyền lửa cho cả tập đoàn với sự lạc quan của mình.

Những người bi quan nói với chúng ta rằng thế giới được hình thành trong một mớ lộn xộn và từ đó, nó tiếp tục tụt dốc. Nhưng chúng ta cần phải sống với hi vọng. Chúng ta phải hành động như thể sẽ còn có ngày

mai, vẫn nên bắt đầu khởi nghiệp, nên bắt đầu lập gia đình, nên ngắm hoàng hôn và tiếp tục sống.

Nếu bạn muốn thất bại, hãy sợ hãi tương lai. Nếu bạn thành công, hãy tiếp cận tương lai một cách lạc quan và đam mê.

Và điều đó khiến tôi muốn tặng các bạn thêm một món quà nho nhỏ - điều răn thứ 11.

^[1]Jeremiah là một trong những nhà tiên tri vĩ đại nhất trong Kinh thánh Do Thái, nổi tiếng là một nhà tiên tri luôn báo trước điềm dữ.

^[2]Cassandra là một nhân vật trong Thần thoại Hy Lạp, là con của vua Priam và hoàng hậu Hecuba thành Troy. Nàng có sắc đẹp nghiêng nước nghiêng thành, khiến cho thần Apollo (vị thần của ánh sáng, chân lý và nghệ thuật) say đắm và ban tặng cho nàng khả năng tiên tri.

^[3]Chicken Little là một chú gà nhỏ trong bộ phim hoạt hình cùng tên. Chú đã gây ra nỗi khiếp sợ khắp nơi vì lý do rất ngớ ngẩn: chú bị một quả đầu - hạt của cây sồi (acorn) rơi xuống đầu và cứ ngỡ đó là một mảnh trời rơi xuống và cho rằng trời sắp sập.

^[4]Chiếc máy bay vận tải hạng nặng đầu tiên trên thế giới do công ty Hughes Aircraft chế tạo, được thiết kế bằng gỗ thay vì nhôm do hạn chế sử dụng vật liệu nhôm thời chiến tranh.

^[5]Một nhà hoạt động xã hội bị mù - điếc ở Mỹ.

^[6]Người thừa kế di sản kếch xù tòa báo của dòng họ Hearst nổi tiếng và là một diễn viên nghiệp dư, về sau trở thành thành viên của chính tổ chức khủng bố này.

Điều răn 11

Hãy đánh mất niềm đam mê trong công việc và cuộc sống

“Không có điều vĩ đại nào trên thế giới này được thực hiện mà không có đam mê”

- George Wilhelm Friedrich Hegel -

ĐÃ CÓ LẦN, CHA TÔI NÓI VỚI TÔI rằng tinh thần của nước Mỹ gói gọn với vài chữ trong Tuyên ngôn Độc lập: “Sống, Tự do, và mưu cầu Hạnh phúc.” Trong đó “mưu cầu Hạnh phúc” là cụm từ mà ông hết sức thích thú. Người ta nói rằng những nhà lập quốc của nước Mỹ tin rằng cuộc sống còn có nhiều điều khác nữa, chứ không đơn thuần chỉ là đấu tranh. Chúng ta cần phải có bánh mì, nhưng cũng cần có cả hoa hồng nữa.

Là một người Ireland, tất nhiên cha tôi đã từng trải qua những thăng trầm cuộc sống. Vì vậy, ông bị ấn tượng gấp đôi trước một quốc gia được lập ra với sự lạc quan không thể tin được khi đưa quyền “hạnh phúc” là một trong những nguyên tắc thành lập của họ.

“Hạnh phúc!” Không ai thực sự biết nó là gì, nhưng đất nước này đã được lập ra trên sự tin tưởng rằng nó là điều mà họ có thể có được.

Tôi cũng có quan điểm của riêng tôi về hạnh phúc trong sự nghiệp kinh doanh.

Câu ngạn ngữ cổ “Hãy nói với tôi về tình yêu, tôi sẽ nói cho bạn biết bạn là ai” là đúng. Tình yêu tồn tại xung quanh chúng ta từ lâu rồi. Từ “love” (tình yêu) có xuất xứ từ tiếng Phạn của người Ấn Độ cổ “lubh”, có nghĩa là khao khát. Yếu tố chính của hạnh phúc trong kinh doanh là bạn tìm thấy điều gì đó bạn thích làm, cho dù nó là gì đi nữa, và tìm cách để thực hiện nó. Để thành công, bạn phải có một niềm khao khát tột bậc được thức dậy và đi làm.

Warren Buffett nói: “Hằng ngày, tôi nhảy múa khi đi làm”. Đó cũng là triết lý của tôi – mỗi ngày đi làm là một ngày vui!

Điều đó không có nghĩa là công việc phải vui vẻ. Quan niệm sai lệch đó xuất phát từ những kẻ phù phiếm làm trong ngành nhân sự, thích nói về tinh thần làm việc theo nhóm và hát bài “Kumbaya” ^[1]. Công việc, công việc thực sự, thường lúc nào cũng đầy khó khăn và vất kiệt sức lực của bạn. Việc tập hợp nhân sự (như Neville Isdell đã từng làm ở Philippines) không hề có nghĩa là nói với nhân viên rằng công việc sẽ rất vui vẻ, nhẹ nhàng. Ngược lại, nó có nghĩa là bảo mọi người làm việc một cách chăm chỉ hơn bởi vì họ có thể làm tốt hơn. Họ xứng đáng với việc thực hiện công việc ở một mức độ cao hơn, vì chính bản thân họ. Chính bản thân sự chăm chỉ làm việc đã khiến bạn nhảy chân sáo đi làm. Cũng chính niềm đam mê đó đã giải quyết những vấn đề nảy sinh trong ngày.

Nếu bạn thực sự muốn thất bại, hãy... đánh mất đam mê đối với bất cứ công việc nào bạn đang làm. Hay nói khác đi, hãy bỏ quên những bước nhảy múa khi đến cơ quan. Hãy tự nhủ mình rằng “Thế là tốt lắm rồi”. Hoặc “Đó không phải là việc của mình”. Hoặc “Mình không quan tâm”. Hoặc “Dù sao thì mình cũng sắp nghỉ hưu rồi”.

Tất cả chúng ta đều đã từng gặp những người như vậy. Họ là những người máy có bộ mặt âm thầm mà chúng ta có thể gặp ở bất kỳ một nơi làm việc nào – những người tự gặm nhấm nỗi khổ của họ, những người thà ngồi nguyên rửa bóng tối còn hơn là phải đi thấp nển. Cho dù họ có xoay sở để có được một cuộc sống đầy đủ thì họ vẫn là những kẻ thất bại, bởi vì họ đã đặt những kỳ vọng quá thấp về chính bản thân họ lẫn mọi người xung quanh.

Tôi chưa từng gặp một người thành công nào mà lại không thể hiện tình yêu của họ đối với những việc họ làm và quan tâm đến việc đó một cách đầy đam mê. Tôi cũng chưa bao giờ gặp một người lãnh đạo doanh nghiệp, một nhà chính trị, một nhà báo hay một nghệ sĩ, giáo viên, bác sĩ hoặc bất kỳ ai khác thực sự vĩ đại trong công việc họ đang làm mà lại không thể hiện một niềm đam mê thực sự đối với công việc đó. Niềm đam mê đó nhiều đến mức nếu bạn hỏi họ, họ sẽ nói với bạn rằng họ không bao giờ tưởng

tượng được họ sẽ làm một công việc nào đó khác. Họ hầu như say mê hơi quá mức công việc mà họ đang làm.

Tôi vẫn biết rằng ở thời kỳ này có quá nhiều công việc, ở nhiều công ty khác nhau cho nên khái niệm đam mê trong công việc có vẻ không phù hợp. Làm sao bạn có thể có đam mê một điều sẽ kết thúc trong một vài năm tới, và sau đó bạn sẽ chuyển sang đam mê một điều khác? Vậy mấu chốt của vấn đề là gì?

Không, tất cả những điều đó cũng chính là nguyên nhân buộc bạn phải có đam mê.

Ngay từ đầu, tôi đã nói rằng tôi không có một công thức làm thế nào để đảm bảo thành công. Và thực sự là tôi không hề có. Nhưng tôi có một vài lời khuyên về việc làm thế nào để tăng niềm đam mê của bạn đối với công việc. Tôi cực kỳ tin tưởng rằng đam mê là điều mà chúng ta có thể nuôi dưỡng.

Shakespeare đã từng viết “ Thế giới là một sân khấu lớn”.

Trong cuốn sách xã hội học có ảnh hưởng to lớn của mình, “Sự hiện diện của cái Tôi trong cuộc sống hàng ngày” (The Presentation of Self in Everyday Life), Erving

Goffman nói cụ thể hơn về lời nhận xét trên của Shakespeare, nhấn mạnh khi ta làm bất cứ việc gì, tất cả chúng ta đều phải “diễn”, bằng cách này hay cách khác – và thường là diễn nhiều vai khác nhau. Một nhân viên cửa hàng phải diễn trước các khách hàng của mình. Người phục vụ bàn phải diễn trước các thực khách. Luật sư biểu diễn trước thân chủ, trước phiên tòa, và/hoặc trước các đồng nghiệp. Một người quản lý biểu diễn trước các nhân viên và/hoặc trước các nhà quản lý cấp trên của mình.

Để thành công trong những vai diễn khác nhau chúng ta cần phải cố gắng để tạo ra một mối liên hệ cảm xúc với khán giả, cho dù khán giả đó là bất kỳ ai, trong bất kỳ một hoàn cảnh cụ thể nào. Bạn phải tự tạo ra trong mình một động lực cảm xúc thật mãnh liệt đối với những điều bạn làm vào

lúc bạn thực hiện nó. Ở thời điểm đó, hãy nhập vai và hiểu rõ vai diễn của mình.

Ở trường trung học, tôi thường phàn nàn về một môn học chán ngắt. Mẹ tôi bảo: “Donald, không có môn học nào là chán ngắt cả. Cái chán ngắt chính là việc con không chịu cố gắng tìm ra điều khiến môn học đó thú vị”.

Trong suốt cuộc đời tôi, với vô vàn tình huống xảy ra ở nhiều quốc gia khác nhau, tôi làm việc một cách có ý thức để có thể thích thú công việc ngay từ đầu và tạo ra một mối liên hệ cảm xúc đối với những người liên quan. Tôi đã cố gắng một cách nghiêm túc để bỏ qua những chuyện nhỏ nhặt và tiếng đồn, lắng nghe một cách chăm chú người mà tôi cùng làm việc và tìm ra điều gì khiến họ đặc biệt thích thú. Và trong chốc lát, tôi nhận thấy tôi có thể chia sẻ sở thích hay điều quan tâm đó của họ.

Tôi đã gặp rất nhiều những tình huống khó chịu đến mức tôi đã từng ước mình không phải làm một công việc nào đó. Nhưng tôi xem xét lại tình huống và tự mình suy nghĩ một cách nghiêm túc “Liệu trong tình huống này có điều gì là tốt không? Đây là “phần thưởng” của nó? Tôi có vai trò gì khiến “phần thưởng” đó xảy ra?” Và khi đã lưu ý tìm mặt tích cực của vấn đề thì tôi thường tìm ra một điều gì đó tốt đẹp thực sự. Thậm chí cả khi phải sa thải một ai đó – nhiệm vụ tồi tệ nhất mà một người phải làm – tôi cũng tìm ra một cách nào đó để hướng dẫn người đó đến với một công việc tốt hơn hoặc một công ty phù hợp hơn.

Bạn phải có đam mê với công việc sắp tới để đạt được một kết quả tốt nhất có thể. Cách nhanh nhất để phát triển niềm đam mê trong bạn khi bắt đầu một công việc kinh doanh là tập trung toàn bộ tâm trí của bạn vào bốn yếu tố: khách hàng, nhãn hiệu, nhân sự và cuối cùng là mơ ước của bạn.

Tạo một mối liên hệ cảm xúc với khách hàng.

Hằng ngày, bạn hãy tự nhắc nhở mình điều khách hàng tìm kiếm, mong đợi và muốn công ty bạn mang đến cho họ. Sản phẩm ư? Dịch vụ ư? Kinh nghiệm ư? Hay là sự giúp đỡ, quan tâm, lời khuyên hay sự tư vấn? Cũng có thể là tất cả những điều đó. Có thể những khách hàng khác nhau sẽ mong

muốn những điều khác nhau. Nhưng hãy luôn luôn cố gắng hết sức để suy nghĩ giống như họ, những người trả tiền cho bạn để được cung cấp hay được phục vụ điều gì đó. Bạn rất dễ đánh mất khách hàng nếu bạn suy nghĩ một cách thiếu đam mê về cái gì đó vô hình, trừu tượng được gọi là thị trường hay thị phần.

Thực sự mà nói, không có cái gọi là thị phần, trừ khi ở lĩnh vực thống kê. Ở đây chỉ có con người. Họ có gương mặt. Hãy hình dung khán giả của mình. Hãy hình dung những con người cụ thể và suy nghĩ một cách kỹ lưỡng về việc bạn sẽ làm cho họ ngày hôm đó. Suốt bao nhiêu năm, tôi treo trong văn phòng một bức ảnh một người phụ nữ ở độ tuổi 30 với một vẻ mặt đau khổ, vừa đẩy một xe chở hàng nặng nề vừa bế một đứa bé ba tuổi. Lời chú thích của bức ảnh: “Đây là khách hàng của bạn”.

Khi làm việc với Food Division của Coca-Cola, và sau đó là với công ty Coca-Cola, tôi vẫn thường dừng lại ở siêu thị hoặc một cửa hàng thức ăn nhanh chỉ để nghe giọng nói của người mua hàng hoặc các ông chủ. Các đại lý quảng cáo có thể mô tả khách hàng tiêu biểu cho chúng tôi, cung cấp cho chúng tôi rất nhiều dữ liệu thống kê về sở thích hoặc phong cách của họ. Nhưng lúc nào tôi cũng thấy cần phải nghe giọng của họ. Tôi thấy điều đó cần thiết để phát triển những mối liên hệ cảm xúc, một niềm đam mê đối với những người mà tôi muốn phục vụ. Tôi muốn quan tâm đến người phụ nữ đó, đến người đàn ông kia, hay một gia đình nọ. Tôi thực lòng muốn họ có những trải nghiệm vui vẻ khi sử dụng sản phẩm của chúng tôi.

Tạo một mối liên hệ cảm xúc với nhãn hiệu của bạn.

Tôi yêu quý bất cứ thứ gì mà chúng tôi bán ra. Sau bà xã Mickie, những đứa con và những đứa cháu của tôi, thì mối quan hệ nồng nàn nhất trong đời mà tôi có là với những nhãn hiệu mà tôi hân hạnh được đại diện. Đó là nhãn hiệu Coca-Cola suốt cả mấy thập kỷ trước và bây giờ là nhãn hiệu Allen và Allen & Company.

Mặc dù tôi không phải lúc nào cũng thành công, tôi vẫn muốn bảo vệ, củng cố và thúc đẩy chúng. Với những nhãn hiệu mới, tôi nuôi dưỡng và xây dựng một nền tảng vững chắc cho chúng.

Một nhãn hiệu hay thương hiệu là một yếu tố quan trọng nhất trong kinh doanh. Không có nó, bạn chỉ có những sản phẩm đại trà và ai cũng có thể giành mất một phần thị phần của bạn. Nhưng với một thương hiệu lớn, bạn có vũ khí để bảo vệ công việc kinh doanh của mình và có một nền tảng để xây dựng tương lai. Nếu bạn bán khăn giấy, bạn đang bán một thứ mà rất nhiều người khác cũng bán. Nhưng nếu bạn bán Kleenex, bạn đang bán một cái gì đó rất đặc biệt.

Không gì có thể thay thế được một nhãn hiệu vững mạnh. Điều này đã được nói đi nói lại rất nhiều lần, theo nhiều cách khác nhau. Năm 2007, sức mạnh của nhãn hiệu đã được một nghiên cứu thực hiện bởi đại học Stanford chứng minh. Những thực phẩm bình thường và giống hệt nhau – sữa, nước táo và cà rốt – được đưa cho nhiều cá nhân sử dụng trong những loại gói khác nhau. Một loại bao bì được gói trong giấy trắng. Một loại khác được gói trong bao bì của McDonald's.

Tất nhiên là các bạn có thể đoán được kết quả. Bất kể thực phẩm như thế nào, người tiêu dùng vẫn thích những sản phẩm đóng trong bao gói của McDonald's hơn. Thậm chí cà rốt đựng trong bao bì McDonald's cũng có vẻ ngon hơn nữa!

Thương hiệu là một ma lực và nó phát huy hết sức mạnh khi nó nằm trong tay những người hiểu về ma lực của nó, chăm sóc nó với sự đam mê. Một công ty luật trở thành một thương hiệu. Một bệnh viện trở thành một thương hiệu, và trên thực tế, U.S.A cũng là một thương hiệu. Khi được yêu thương chăm sóc, một thương hiệu sẽ khuấy động niềm đam mê của người tiêu dùng, và, tôi nhấn mạnh, cả của nhà đầu tư nữa.

Khi không quan tâm đến thương hiệu một cách đầy đủ, như công ty bia Schlitz đã từng làm, nhãn hiệu và có lẽ là cả công ty đó cũng sẽ biến mất.

Tạo một mối liên hệ cảm xúc với nhân viên

Nhiều công ty nói rằng: “Con người là tài sản quan trọng nhất của chúng tôi”. Câu này được nói nhiều đến mức đôi khi chúng ta thấy nó trở thành sáo rỗng.

Nhưng tôi đã từng may mắn là một phần của những công ty thực sự làm theo đúng tinh thần của câu nói đó. Công ty hiện tại của tôi, Allen & Company, có một nền văn hóa độc nhất mà Herbert Allen đã từng mô tả đây là “nhà nước phúc lợi cho các nhân viên, và chế độ tư bản hoang dã cho các nhà quản lý”. Dưới triết lý quản trị hiệu quả của ông, nhân viên được trả lương hậu hĩnh và thường xuyên được nhận tiền thưởng, nhiều khi cao bằng mức lương mà họ nhận. Tuy nhiên, các giám đốc điều hành thì lại không được nhận sự đảm bảo nào cả. Họ kiếm tiền theo tỉ lệ phần trăm của kết quả kinh doanh mà họ có thể tạo ra. Cách sắp xếp này có thể không hiệu quả ở tất cả các công ty, nhưng có vẻ nó làm hài lòng tất cả mọi người ở Allen & Company, và điều đó được chứng minh bằng tỉ lệ trung thành của nhân viên với công ty. Văn hóa công ty của Allen đối xử với mọi người như thể họ thực sự là tài sản quan trọng nhất của công ty, đơn giản bởi vì họ đúng là như vậy.

Tuy nhiên, theo các bằng chứng mà chúng ta có, không nhiều công ty thực sự tin tưởng vào điều đó. Nếu họ tin tưởng, họ đã có mặt trong danh sách “các công ty tốt nhất để bạn làm việc” của tạp chí Fortune, và họ đã không phải chứng kiến những nhân viên sáng giá nhất của họ chuyển sang làm việc cho công ty khác.

Tôi đã từng đề cập đến lý do tại sao người ta bỏ một công ty mà đi – đó là do chế độ quan liêu làm họ “ngộ thờ”.

Một lý do khác khiến người ta đi chỉ đơn giản là vì người ta không có gì để tha thiết ở đó nữa. Towers Perrin, một nhà tuyển dụng, đã thực hiện một cuộc nghiên cứu và phát hiện 35% nhân viên trên thế giới nói rằng họ không ràng buộc và cũng không thích thú công việc.

Với những nhân viên tốt, dù tiền và quyền lực là quan trọng, điều quan trọng hơn là cơ hội để trở thành một phần của điều gì đó có thể nhen nhóm lên ngọn lửa nồng nàn nhiệt huyết trong con người họ. Đơn giản là không có động lực nào mạnh mẽ hơn việc mang đến cho nhân viên những thử thách đòi hỏi một sự tham gia nhiệt tình và miệt mài, đòi hỏi cố gắng hết sức.

Năm 1907, Ernest Shackleton cố gắng tìm kiếm một thủy thủ đoàn để đi thuyền cùng ông thám hiểm Bắc Cực. Ông đăng một quảng cáo trên tờ thời báo London rằng: “Cần tìm người. Điều kiện: nam giới, để tham gia một chuyến đi nguy hiểm. Lương thấp. Lạnh thấu xương. Đi hàng giờ trong bóng tối. Không chắc chắn trở về. Nếu thành công, sẽ được vinh danh và ghi nhận”. Ngày hôm sau, khi câu chuyện được lan truyền, đã có hơn 5.000 người đàn ông xếp hàng bên ngoài tòa báo, hi vọng được chọn cho chuyến đi.

Hầu hết mọi người có một niềm khao khát mãnh liệt – một đam mê – giành được một cái gì đó đáng giá, cho dù gặp phải nhiều trở ngại. Nếu bạn đưa cho họ một mẫu đồ chữ khó, họ sẽ tìm cách giải cho bằng được. Trong bất kỳ ngành kinh doanh nào, nếu bạn đưa một thử thách quan trọng cho nhân viên một cách đầy nhiệt tình, và cho họ thấy sự cống hiến nhiệt tình cùng với năng lực của họ có thể áp dụng để vượt qua thử thách đó; thì theo kinh nghiệm của tôi, một sự kích thích đầy sinh lực sẽ như một dòng điện chạy khắp cả công ty bạn.

Đam mê ở nơi này sẽ nhen nhóm ngọn lửa đam mê ở những nơi khác. Đam mê lan truyền và dẫn tới những ý tưởng mới và những năng lực mới.

Tạo mối liên hệ cảm xúc với mơ ước của bạn

Giấc mơ không trở thành sự thật chỉ với những điều ước, nhưng nếu bạn tích hợp nó vào bên trong bạn, quyết tâm và hình dung nó trở thành sự thật, thì sẽ có nhiều khả năng giấc mơ của bạn thành hiện thực! Tất cả chúng ta đang ở trong trạng thái mà Teilhard de Chardin ^[2] gọi là trạng thái “biến thiên” (*state of becoming*). Ông nói về việc cố gắng để đạt đến điểm cuối cùng, khi mà tất cả mọi sức mạnh kết hợp lại trong cuộc sống của chúng ta và chúng ta cố gắng để đạt được sự hoàn hảo tối đa. Thường thì chúng ta không đạt được mục đích đó, nhưng cái quan trọng là phải cố gắng.

Rồi sẽ đến một ngày bạn không làm những công việc mà bây giờ bạn đang làm nữa. Hãy nghĩ về điều mà lúc này bạn đang có, và nghĩ xem bạn muốn nó sẽ như thế nào khi bạn tiến những bước tiếp theo trong cuộc đời.

Nhiều người đã trải qua bao nhiêu năm cuộc đời mà không học được bài học quý giá này – người ta sống vì nhiều điều, chứ không chỉ để cố gắng có được tất cả mọi thứ. Trong suốt sự nghiệp của bạn, trong từng công việc mà bạn làm, bạn hãy nghĩ rằng đây là việc cuối cùng bạn làm. Từ đó, với bất kỳ nhiệm vụ nào được giao, bạn sẽ quyết tâm hoàn thành nó một cách tốt nhất.

Cả mười điều răn để thất bại trong kinh doanh đã trình bày trong những chương trước đều có một bảo chứng của cá nhân tác giả. Đó là nếu bạn kiên định và quyết tâm làm theo những điều này, bạn sẽ chắc chắn thất bại.

Tuy nhiên, điều răn thứ mười một ở đây là điều răn quan trọng nhất bởi vì đam mê là điều cốt yếu để tiếp tục và phát triển “Giấc mơ Mỹ”. Trong cuộc đời tôi, tôi đã gặt hái được những thành công từ giấc mơ đó, và tôi hi vọng rằng những thế hệ tiếp theo sẽ gặt hái được nhiều thành công hơn nữa.

Lạc quan và đam mê là khung cử và sợi vải để dệt nên cơ cấu lãnh đạo và tiến bộ xã hội.

Nếu bạn muốn thất bại, hãy cứ bỏ qua và phớt lờ những nhân tố thuộc về tâm lý học nói trên.

Nhưng nếu bạn muốn thành công, hãy áp dụng chúng để làm cho thế giới của bạn trở nên tốt đẹp hơn.

Hãy cẩn trọng: Đừng sợ những lời chỉ trích xuất phát từ những người hoài nghi sự quá nhiệt tình và quá lạc quan, những kẻ “thực tế”.

“Phải thực tế” là lời khuyên giá trị trong một số trường hợp, nhưng trước khi chấp nhận lời khuyên đó, hãy tự hỏi mình xem việc trở nên thực tế có khiến bạn dễ dàng từ bỏ một mục tiêu lý tưởng hơn, cao hơn không – một viễn cảnh về một cái gì đó phi thường mà có lẽ những người khác không thể nhìn thấy hoặc hiểu được.

“Một người có lý trí tự điều chỉnh mình cho phù hợp với thế giới. Một người không có lý trí kiên quyết cố gắng điều chỉnh thế giới cho phù hợp với mình.”

Vì thế, mọi tiến bộ của thế giới đều phụ thuộc vào những người không có lý trí.”

- George Bernard Shaw -

HÀNH TINH CỦA CHÚNG TA với hơn sáu tỷ người trần mắt thịt cùng với tất cả những sai lầm bi đát mà họ có thể phạm phải, vẫn là một nơi kỳ diệu. Bất kỳ thời điểm nào, chúng ta cũng thấy có những điều cần phải được cải tiến. Và cho dù rất nhiều người không đồng ý, tôi vẫn tin rằng kinh doanh là một công cụ chủ yếu để phát triển cơ hội cho mọi người trên thế giới này. Tôi cũng luôn luôn tin tưởng rằng được phục vụ và làm việc trong cộng đồng những người làm kinh doanh là một đặc ân. Nó mang đến cho chúng ta trách nhiệm làm mọi thứ tốt đẹp hơn nó vốn có. Trong thời gian đầy may mắn được làm việc cho Coca-Cola, tôi đã từng thấy rất nhiều ví dụ sinh động cho điều đó ở khắp mọi nơi.

Khoảng 1.600 năm trước đây, Thánh Augustine đã viết: “Hi Vọng có hai cô con gái rất xinh đẹp. Tên của họ là *Tức Giận* và *Can Đảm*. Tức Giận vì mọi chuyện vẫn cứ như hiện tại. Và Can Đảm để biến đổi mọi việc theo cách mà chúng nên có”.

Nếu bạn muốn tạo ra một thế giới tốt đẹp hơn cho con cháu bạn, hãy có niềm tin! Hãy tin rằng mỗi cá nhân riêng lẻ có thể tạo ra một điều gì đó khác biệt. Và cá nhân đó có thể là bạn.

Bạn sẽ thất bại nếu bạn ngại rủi ro, không linh hoạt, tự cô lập, luôn luôn cho là mình đúng, làm việc ở sát “điểm phạm quy”, không bỏ thời gian để suy nghĩ, tin tưởng tuyệt đối vào những chuyên gia bên ngoài, thích quan liêu, đưa ra những thông điệp mâu thuẫn và lo sợ tương lai.

Nhìn ở góc độ lạc quan hơn, chúng ta sẽ được đền bù. Phản ứng kịp thời, nhận biết dấu hiệu nguy hiểm, bạn sẽ giải thoát được mình khỏi một và thậm chí là nhiều cạm bẫy. Thịnh vượng, mọi người và mọi công ty khó mà tránh được các cạm bẫy đó. Và tôi cũng thú nhận rằng lãnh đạo của công ty Coca-Cola, trong đó có tôi, đã từng phạm rất nhiều sai lầm. Tuy nhiên, chưa có sai lầm nào kéo dài cả. Đó là những gì đã xảy ra với các

công ty lớn, sở hữu những con người tài năng. Bất kể có điều gì xảy ra, họ cũng không sa lầy trong vũng bùn thất bại. Họ thất bại, nhưng luôn luôn tìm ra cách để đưa mình thoát ra và tiếp tục tiến lên.

“Người ta cười nhạo Joan of Arc ^[3], nhưng cô ta vẫn tiếp tục tiến lên phía trước và đạt được thành công”

- Gracie Allen -

^[1] Một bài hát cổ vũ, khích lệ tinh thần được viết vào những năm 1930.

^[2] Một nhà triết học, một thầy tu Thiên Chúa giáo người Pháp.

^[3] Joan of Arc (1412-1431): nữ anh hùng của Pháp, dẫn dắt nhân dân trong cuộc chiến Một trăm năm giữa Anh và Pháp, bị kẻ thù thiêu sống trên dàn hỏa. Năm 1920, được Giáo hoàng Benedict XV chính thức phong Thánh.

LỜI CẢM ƠN

KHÔNG CUỐN SÁCH NÀO, dù chỉ một cuốn sách nhỏ, là kết quả của sự nỗ lực của một người. Trong 25 năm qua, tôi đã có vinh hạnh được hợp tác với hai người đã giúp tôi cải thiện và hình thành kỹ năng nói và viết của tôi. Trong thời gian tôi phải làm việc qua giao tiếp với càng lúc càng nhiều người hơn, John White đã cộng tác với tôi như người trợ lý và cộng sự kể từ năm 1981. Là một chuyên gia trong lĩnh vực viết lách, ông có những đánh giá tuyệt vời và thực tế đã trở thành nhà biên tập chính của tôi trong chừng ấy năm.

David Blomquist, ngược lại, đã giúp tôi tổ chức và minh biện các ý tưởng và suy nghĩ của mình. Khi những ý tưởng của tôi còn mơ hồ và chưa rõ ràng, ông đã cùng tranh luận và trong quá trình đó, giúp tôi chuyển những lời nói và lời văn trở thành những thông điệp thích hợp và dễ hiểu cho mọi độc giả.

Niall O'Dowd, đồng sáng lập và phụ trách tạp chí *Irish American Magazine* và *Irish Voice*, cũng là thành viên quan trọng của tiến trình hòa bình tại Bắc Ireland, thực sự là một người bạn tâm giao của tôi. Với phong cách của một nhà báo điển hình, ông đã nghiên cứu kỹ lối viết của tôi và đã giúp tôi hoàn thiện hơn rất nhiều trong cuốn sách này, và cả trong những ấn phẩm khác.

Cuốn sách nhỏ của tôi cũng không thể đến tay bạn đọc nếu không có sự quyết tâm, phải nói là đầy can đảm của Adrian Zackheim, người sáng lập và điều hành nhà xuất bản Portfolio. Người biên tập Courtney Young cũng đã đặt ra cho tôi những câu hỏi thẳng thắn và sâu sắc, qua đó nâng cao chất lượng bản thảo ban đầu lên rất nhiều.

Alfred Lord Tennyson từng viết trong *Ulysses* rằng “ta là một phần của tất cả những gì ta đã gặp”, và câu này hoàn toàn đúng trong trường hợp của tôi. Cha tôi Leo và mẹ tôi Veronica đã có ảnh hưởng to lớn trong những năm tuổi thơ tôi. Yêu âm nhạc và hội họa, mẹ tôi đã truyền cho tôi tình yêu

nghệ thuật và văn chương. Cha tôi từng trải qua nhiều giai đoạn khó khăn vất vả trong đời nên luôn luôn quyết tâm và lạc quan hướng tới tương lai, nỗ lực đạt được những mục tiêu kinh doanh của mình, và luôn coi tính chính trực là phẩm giá số một của đời người.

Qua năm tháng, tôi đã rất may mắn được cộng tác và làm việc cho những con người xuất chúng, có thể kể ra ở đây một số cái tên như Paul Gallagher của công ty Paxton & Gallagher, Clarke và Gilbert Swanson, Charles Duncan, Luke Smith, Paul Austin, Roberto Goizueta, Herbert Allen, Barry Diller, Jack Welch, và Jimmy Williams.

Robert W.Woodruff, “ông thánh bảo trợ” của Tập đoàn Coca-Cola đã đón chào tôi vào gia đình Coca-Cola, và tôi đã hân hạnh được làm việc cùng ông trong những năm tháng cuối đời của vị chủ tịch đáng kính này.

Warren Buffett và tôi gặp nhau lần đầu năm 1960, khi tôi dọn đến ngôi nhà ở đối diện bên đường nhà ông tại Omaha. Tình bạn lâu dài và khăng khít giữa chúng tôi có thể viết thành một cuốn sách dày! Tôi thật sự vinh dự được tham gia Hội đồng quản trị của Berkshire Hathaway. Tôi có thể nói điều gì mà các bạn chưa biết về Warren? Vâng, theo tôi thì ông là một người bạn tốt, một con người đáng mến luôn ở vị trí số một trong “trò chơi” của mình. Ông cũng là người luôn đơn giản hóa mọi việc trên đời. Hãy thử lấy một lý thuyết kinh tế hay một vấn đề kinh doanh nào đó, và Warren sẽ ngay lập tức chuyển mớ hỗn độn đó thành một chuyện kể cực kỳ đơn giản, ai cũng có thể hiểu được. Ông là thần tượng của nhiều người, trong đó có tôi!

Ngày 14/4/1993 tôi chính thức rời tập đoàn Coca-Cola. Ngày hôm sau Herbert Allen đề nghị tôi trở thành Chủ tịch không tham gia điều hành của Allen & Company. Thực sự mà nói thì Herbert là con người xuất sắc nhất mà tôi từng gặp. Ông là sự kết hợp hoàn hảo của trí tuệ và hóm hỉnh, luôn rộng lượng trước những sai lầm, quan tâm đến những vấn đề lớn của xã hội, một trí thức khả kính thực thụ. Khi tôi gia nhập Allen & Company, ông nghĩ tôi chỉ cộng tác một, hai năm; nhưng đến nay sau mười bốn năm tôi vẫn tiếp tục ở lại đây, với chức vụ cao và trách nhiệm khiêm tốn, trở thành

một thành viên của tập đoàn gia đình này. Thật thú vị khi được là bạn bè và cộng tác với Herbert, những người con của ông, cùng những cộng sự xuất sắc khác tại đây.

Trong cuộc đời, chúng ta thường có dịp gặp những người để lại ảnh hưởng cá nhân sâu đậm lên chúng ta. Với tôi, đó là Cha Ted Hesburgh, 90 tuổi, vị chủ tịch danh dự của Đại học Notre Dame. Cha Ted là một người khá toàn diện; ông vừa là giáo sĩ, nhà giáo dục, nhà hoạt động xã hội, bạn thân giao của sáu đời Tổng thống, ba lần làm đại sứ đặc biệt của nước Mỹ. Ông có 35 năm trên cương vị Chủ tịch Notre Dame, cựu chủ tịch ủy ban giám sát của Harvard, từng nhận những học vị cao quý nhất. Tạp chí Time gọi ông là một trong những nhân vật đáng kính nhất của nước Mỹ. Cha Ted là người bạn thân thiết, là nhà tư vấn của tôi và cả gia đình tôi.

Cuối cùng, tôi muốn nói tới niềm vui sướng được chia sẻ hơn năm mươi năm trong đời với bà xã tôi, Mickie. Sáu người con, sáu con dâu/con rể, cùng 18 đứa cháu nội ngoại đã và đang đem lại niềm vui lớn cho cuộc đời của vợ chồng chúng tôi. Tất cả đã tạo nên một cuộc sống thật sự tươi đẹp cho tôi... cho đến giây phút này!

Table of Contents

LỜI NÓI ĐẦU

LỜI GIỚI THIỆU

Điều răn 1 Hãy từ bỏ việc chấp nhận rủi ro

Điều răn 2 Đừng linh hoạt

Điều răn 3 Hãy tự cô lập

Điều răn 4 Hãy tự mãn, cho là mình không thể phạm sai lầm

Điều răn 5 Hãy tiến sát vạch phạm quy.

Điều răn 6 Đừng dành thời gian để suy nghĩ

Điều răn 7 Hãy tin tưởng tuyệt đối vào các chuyên gia và nhà tư vấn bên ngoài.

Điều răn 8 Hãy duy trì bộ máy quan liêu

Điều răn 9 Hãy đưa ra những thông điệp dễ gây nhầm lẫn

Điều răn 10 Hãy sợ hãi tương lai

Điều răn 11 Hãy đánh mất niềm đam mê trong công việc và cuộc sống

LỜI CẢM ƠN