TỦ SÁCH DOANH TRÍ
Do PACE tuyển chọn & giới thiệu

CÁCH TÂN
INNOVATION

CURTIS R. CARLSON &
WILLIAM W. WILMOT

5 *phương thức thiết yếu*

Giúp doanh nghiệp / quốc gia tồn tại và phát triển trước khủng hoảng toàn cầu.

Tạo ra những giá trị mới cho khách hàng trong nền kinh tế phát triển theo quy luật lũy thừa.

dtBOOKS
A Member of PACE

CÁCH TÂN

Dịch từ nguyên bản tiếng Anh: Innovation

Curtis R. Carlson - William W. Wilmot

Phát hành bởi
PHUONG NAM BOOK

Quyển sách này dành tặng cho những đồng nghiệp của chúng tôi tại SRI International, ở công ty con, Sarnoff Corporation, và cho các cộng sự cùng khách hàng của chúng tôi trên khắp thế giới. Chúng tôi đặc biệt cảm ơn các đồng nghiệp sau đây vì các ý tưởng, những giá trị nhân văn, và những cam kết của các bạn đã mang lại những giá trị cao nhất cho khách hàng, và chính các bạn đã góp phần không nhỏ cho sự ra đời của quyển sách này:

NORMAN WINARSKY

HERMAN GYR

LEONARD POLIZZOTTO

LASZLO GYORFFY

http://tieulun.hopto.org

TẠI SAO BẠN LẮNG NGHE CHÚNG TÔI?

Hầu như không có một ngày nào trôi qua mà không có ai đó nhận xét rằng năng lực của cách tân đã trở thành một vấn đề sống còn đối với mỗi một cá nhân như bạn, với doanh nghiệp bạn đang làm việc, và với quốc gia mà bạn đang sống ở đó. Không phải tranh cãi gì về điều đó và thực tế chúng ta sẽ tiến xa hơn để biết rằng ngày nay không có điều gì quan trọng hơn vấn đề này.

Vấn đề được đưa ra là tại sao bạn lại đọc cuốn sách này? Chúng tôi sẽ mang đến cho bạn điều gì? Câu trả lời sẽ gồm có hai phần: thứ nhất, đó là những cách tân làm thay đổi thế giới mà Công ty SRI International đã hỗ trợ được tạo ra trong suốt sáu mươi năm qua. Và thứ hai là tiến trình và phương pháp tư duy về cách tân đã được kết nối mật thiết với chức năng mà các doanh nghiệp đã vận hành theo phương thức ngắn hạn hay dài hạn.

Hàng ngày, có khả năng là ngay bản thân bạn đang sử dụng chính phương thức cách tân của SRI [1] . Đây là một vài ví dụ.

• Con chuột và giao diện máy tính bạn đang sử dụng ở nhà và ở cơ quan.

• Các ký hiệu internet như .com, .org, và .gov đã được khai thác để tổ chức tên miền.

• Trong lĩnh vực truyền thông di động, chúng tôi đã đưa ra những hệ thống truyền dẫn đầu tiên trên mạng hữu tuyến và vô tuyến. Chúng tôi cũng tiếp nhận hệ thống mạng Arpanet đầu tiên, là tiền thân của mạng Internet ngày nay.

• Các chữ số vuông bên dưới từng tờ séc của bạn cho phép ngân hàng duy trì cân đối thu chi trong tài khoản của bạn một cách chính xác.

• Hệ thống theo dõi cho phép Sở Bưu chính Hoa Kỳ phát thư cho bạn một cách nhanh chóng từ hàng triệu thư được gửi mỗi ngày trên khắp quốc gia.

• Halofantrine, một loại thuốc trị sốt rét nhằm chống lại một trong những căn bệnh có tỉ lệ tử vong cao nhất thế giới - và đây cũng chỉ là một trong rất nhiều loại thuốc mà chúng tôi hỗ trợ khám phá hoặc phát triển, một số trong đó là thuốc điều trị HIV và ung thư.

• Màn hình tivi HD với độ nét cao trong phòng khách nhà bạn. Với dự án này

chúng tôi đã nhận được giải thưởng Emmy (một trong mười giải thưởng chúng tôi được nhận) [2] , giải thưởng cao nhất trong ngành truyền thanh - truyền hình. Chúng tôi còn nhận được giải thưởng Academy Award cho các đóng góp của mình đối với lĩnh vực sản xuất điện ảnh.

Chúng tôi đã tạo ra nhiều công ty mới và đi tiên phong mở đường cho nhiều cơ hội kinh doanh mới mang tính cách mạng. Ví dụ như Nuance Communications, công ty dẫn đầu trong ngành nhận dạng giọng nói bằng máy tính [3] . Khi bạn nói chuyện với một tổng đài điện thoại tự động của một công ty, ví dụ như công ty Charles Schwab, có khả năng là bạn đang nói với một cái máy tính có cài đặt công nghệ của SRI.

Bạn có thể nghĩ đến Intuitive Surgical, một công ty dẫn đầu về ngành vi phẫu. Công ty này cũng đang sử dụng công nghệ tiên phong của SRI. Ví dụ, thay vì thực hiện một ca phẫu thuật tim bằng cách mở khoang lồng ngực của bệnh nhân, hệ thống phẫu thuật Intuitive Surgical's da Vinci cho phép một bác sĩ ở phòng khác - hoặc hành tinh khác - dùng ba đầu dò được đặt xuyên qua thành lồng ngực để thực hiện phẫu thuật, giúp người bác sĩ nhìn và cảm giác như đang giải phẫu trực tiếp trên bệnh nhân. Quan trọng nhất là thời gian ở lại trong bệnh viện của bệnh nhân sẽ được rút ngắn vì vết thương lành nhanh hơn, và điều này không những làm hài lòng bệnh nhân mà cả các công ty bảo hiểm nữa. Thời gian bệnh nhân lưu trú trong bệnh viện được rút ngắn từ năm đến tám ngày xuống còn hai đến ba ngày, và thời gian nghỉ việc để điều trị được cắt giảm từ hai tháng xuống còn khoảng một tháng.

Hoặc với Artificial Muscle, Inc. Tưởng tượng rằng bạn có thể tạo ra các động cơ hoặc cơ cấu truyền động có tác dụng giống như cơ bắp con người. Đó là các động cơ nhẹ, hiệu suất cao, mạnh mẽ, được định hình theo rất nhiều kích thước và hình dáng khác nhau. Các động cơ này có tiềm năng thay thế cho rất nhiều động cơ điện cỡ nhỏ hiện đang được sử dụng trong xe hơi và các thiết bị gia dụng khác. Hoặc với PacketHop, một doanh nghiệp có tiềm năng giúp cho các công ty viễn thông thoát khỏi tình trạng chạy vòng mạch bằng cách cho phép các điện thoại di động nhận và truyền tin nhắn bằng cách tạo ra một mạng của chính chúng mà không cần phải đi qua một công ty điện thoại.

Tại SRI International, chúng tôi đã hoàn tất hàng chục ngàn dự án và giúp tạo ra giá trị thị trường đáng giá hàng trăm tỉ đô-la. Chúng tôi phục vụ cho khách hàng từ hơn nửa số quốc gia trên thế giới, và hoạt động trên các lĩnh vực công nghệ then chốt như công nghệ thông tin, công nghệ sinh học, và công nghệ nano. Ngày nay chúng tôi đang tham gia đẩy mạnh cách mạng hóa và cải thiện thế giới, từ sản xuất năng lượng sạch, cho đến thay đổi cách thức sử dụng thuốc, đến việc góp phần làm cho hệ thống giáo dục hiệu quả hơn, đến việc bảo đảm an ninh cho mạng internet

và lãnh thổ Hoa Kỳ.

Tại SRI, chúng tôi luôn tích cực giải quyết các vấn đề quan trọng, chứ không chỉ các vấn đề lý thú không thôi. Ví dụ, chúng tôi đã đưa ra giới thiệu phương pháp fuel cell để đốt than đá một cách hiệu quả và sạch, đưa ra một hệ thống sản xuất titan với giá thành xấp xỉ với sản xuất nhôm, và đưa ra một loại máy tính dùng để dạy vật lý cho sinh viên đại học năm thứ nhất. Chúng tôi cũng phát triển các loại thuốc để điều trị các hậu quả của chứng nghiện, và hiện tại chúng tôi đang tạo ra thế hệ kế tiếp các thiết bị viễn thông di động, thông minh.

Như sẽ giải thích ở các phần sau, những cách tân vĩ đại này không phải do riêng SRI thực hiện. Đúng hơn là chúng tôi có hàng ngàn khách hàng và đối tác tuyệt vời, những người đó đã chuyển đưa các ý tưởng, các sáng chế, và cách tân của SRI vào thị trường. Chúng tôi không thể nào không cảm ơn cho những đóng góp của họ.

Theo các ví dụ đã đưa ra ở đây, thì chúng ta đang sống trong một thế giới của sự dư dả. Khác với thời đại công nghiệp, những cải tiến trong các sản phẩm và dịch vụ được dựa trên tri thức ngày nay không còn bi giới hạn nữa. Nếu bạn có thể cách tân thì cơ hội là vô hạn. Cách tân có thể dẫn bạn đến thịnh vượng và một cuộc sống có chất lượng cao hơn. Đó là cơ sở của việc gia tăng năng suất, của khả năng cạnh tranh và quốc gia thịnh vượng. Cuối cùng, những vấn đề chính của thời đại chúng ta - đói nghèo, sức khỏe, và môi trường - chỉ có thể được giải quyết thông qua việc tập hợp lại tất cả khả năng cách tân của chúng ta. Nhưng một năng lực cách tân nhanh chóng chỉ có thể đạt được nếu chúng ta nhận biết và phát triển những gì phong phú đang ở trước chúng ta.

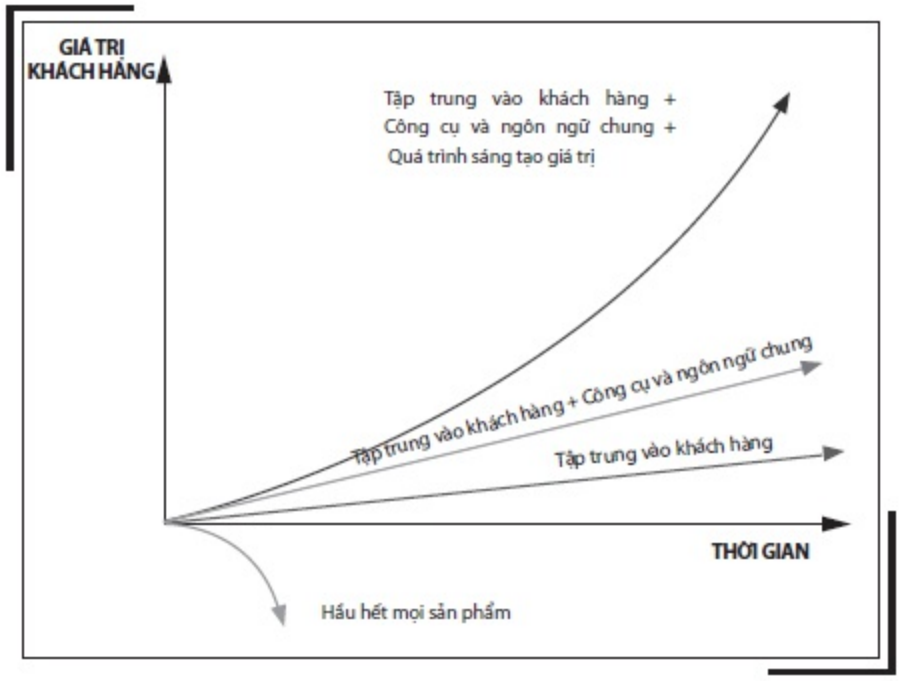
Điều thứ hai chúng tôi muốn mang đến là: chúng tôi đã phát triển một quy trình cách tân chặt chẽ có liên hệ thực tiễn với các phương thức đã được làm trong một doanh nghiệp. Quy trình cách tân này là trọng tâm của cuốn sách - Năm Phương thức tạo ra Cách tân.

Có nhiều người bối rối không biết điều gì dẫn tới sự thành công của cách tân. Cách tân không chỉ là việc sáng chế ra một cái gì đó mới mẻ thông minh hơn. Nó còn nhiều hơn thế. Cách tân là sự thành công khi sáng tạo và đưa ra thị trường một sản phẩm mới hoặc một sản phẩm được cải tiến hay là một dịch vụ. Nói một cách khác, cách tân là một quá trình chuyển hướng từ một ý tưởng trở thành một giá trị cho khách hàng và mang lại kết quả cho doanh nghiệp bằng những lợi nhuận có thể minh chứng được. Cách tân có thể tăng lên dần dần (một món đồ chơi mới của trẻ con) hoặc chuyển hóa (sự phát triển của máy chụp ảnh lấy ngay). Trong các trường hợp đó, những cách tân đem lại những giá trị mới cho khách hàng trên thị trường.

Dù vậy, những gì chúng ta thường thấy là mọi người bối rối vì không biết cách

http://tieulun.hopto.org

tân thực chất là gì và nó được hoàn thành bằng cách nào? Thay vì tập trung vào việc sáng tạo ra giá trị mới cho khách hàng, chúng ta thường thấy lãnh đạo của các tổ chức cố gắng khuyến khích "sáng tạo" với hi vọng sẽ đạt được thành công to lớn hơn. Đôi khi họ có cả những đội ngũ khá đông chuyên làm công việc cải tiến những gì được tạo ra trong doanh nghiệp. Nhưng vấn đề thực sự là, "Sáng tạo cho cái gì?" Chỉ tập trung vào sự sáng tạo không thôi có thể dẫn đến việc sử dụng không đúng nguồn lực và phản tác dụng. Ví dụ, mọi người thường khăng khăng rằng các tổ chức mang tính sáng tạo không thể nào bị áp đặt kỷ luật lên quá trình sáng tạo của họ được. Chúng tôi hoàn toàn không đồng ý như thế. Chính các cá nhân, đội nhóm và tổ chức có khả năng sáng tạo nhất thực ra lại cực kỳ có kỷ luật. Nhưng đó là một dạng kỷ luật đặc biệt - kỷ luật này góp phần giải phóng và trợ giúp cho việc phát triển những cách tân quan trọng một cách đầy sáng tạo.



Hình 1.1 Các công ty lấy khách hàng làm trung tâm thường có chung quan niệm và công cụ để tìm hiểu về giá trị khách hàng cũng như có chung một quy trình tạo dựng giá trị hoạt động tốt nhất trong việc tạo ra giá trị khách hàng.

Căn cứ vào số lượng các nỗ lực bị đặt sai chỗ mà chúng ta nhận thấy trong các tổ chức, chúng ta sẽ không lấy gì làm ngạc nhiên về tỉ lệ thất bại cao của nhiều sản phẩm và sự rút ngắn trong vòng đời của nhiều công ty. Nhưng chính những thất bại này lại chỉ ra một yêu cầu cấp bách: ngay cả một cải tiến nhỏ trong khả năng cách tân của chúng ta cũng có thể tạo ra một tác động to lớn. Và không giống như việc khai thác các tài nguyên thiên nhiên, khi nói tới cách tân thì sự tăng trưởng sẽ không còn bị giới hạn nữa.

http://tieulun.hopto.org

Năng lực cách tân của hầu hết các doanh nghiệp đều có thể được cải thiện đáng kể, nếu không nói là có thể cải thiện hoàn toàn. Hình 1.1 cho thấy các ưu thế có thể có được khi sử dụng những biện pháp cách tân tối ưu. Đường cong tiêu cực ở dưới cuối hình thể hiện 80-90% các sản phẩm mới và dịch vụ mới bị thất bại sau khoảng một năm [4] . Họ thất bại không phải bởi vì công nghệ, nguồn lực hay vì những lý do khác. Họ thất bại chủ yếu là vì khách hàng không muốn họ nữa: doanh nghiệp không hiểu được nhu cầu khách hàng. Như đã trình bày, một doanh nghiệp lấy khách hàng làm trọng tâm sẽ tạo ra giá trị khách hàng tốt hơn. Một doanh nghiệp lấy khách hàng làm trọng tâm và có các công cụ và ngôn ngữ chung để tìm hiểu giá trị khách hàng thì càng tạo ra giá trị khách hàng tốt hơn nữa. Cuối cùng, một doanh nghiệp lấy khách hàng làm trọng tâm, có các công cụ và ngôn ngữ chung để tìm hiểu giá trị khách hàng và có một quy trình có hệ thống để tạo ra giá trị sẽ là doanh nghiệp tạo ra giá trị khách hàng tốt nhất. Năm Phương thức Cách tân mô tả cách làm thế nào để bạn có thể đạt được trạng thái năng suất cao hơn này trong nhóm và doanh nghiệp của bạn.

Với việc nổi lên của Trung Quốc và Ấn Độ như những cường quốc kinh tế thì khả năng cách tân đang trở thành vấn đề mang tính sống còn cho hầu hết các công ty và trở thành vấn đề mang tính cạnh tranh cho hầu hết các quốc gia. Sự phát triển kinh tế của nhiều quốc gia - như Nhật Bản, Pháp, và Đức - đã bị đình trệ trong suốt thập niên vừa qua. Thêm vào đó, có rất ít công ty thể hiện khả năng cách tân một cách có hệ thống. Những cá nhân có kỹ năng cách tân cần thiết để làm chủ được nghề nghiệp của mình và tạo ra ảnh hưởng trong thế giới siêu cạnh tranh của chúng ta thậm chí còn ít hơn nữa.

Giai đoạn này là một trong những thời điểm có nhiều cơ hội và thú vị nhất trong lịch sử. Và nó cũng chứa đầy những thay đổi và xáo trộn. Năm Phương thức Cách tân sẽ giúp bạn, nhóm của bạn, doanh nghiệp của bạn, và trên hết là quốc gia của bạn phát triển thịnh vượng trong giai đoạn đặc biệt này. Nó sẽ cho bạn một chiến lược và một kế hoạch để làm sao nắm vững được sự cách tân và tiến lên phía trước một cách chủ động trong thế giới dư da ̉của chúng ta.

---

[1] Donald L.Nielson, Di sản của Cách tân: Nửa thập kỷ đầu của SSRI (Menlo Park, CA: SRI International, 2005).

[2] Trong 10 giải thưởng Emmy do SRI hỗ trợ mà Tập đoàn Sarnoff giành được, có ba giải đạt được khi Sarnoff là một bộ phận của SRI và 7 giải khi Sarnoff thuộc RCA.

[3] Năm 2005, Nuance được sáp nhập vào một công ty có tốc độ dẫn đầu thị trường khác là Scansoft. Sự kết hợp này vẫn giữ lại được cái tên Nuance.

[4] Tần suất hỏng hóc phụ thuộc vào nền công nghiệp, sản phẩm và dịch vụ mà họ tham gia. Một nghiên cứu của ACNielsen được thực hiện tại châu Âu năm 1997 cho thấy tần suất hỏng hóc đối với sản phẩm mới (có 525.000 sản phẩm được tung ra thị trường năm 1997) là 90% trong vòng 2 năm.

http://tieulun.hopto.org

----------(CHƯƠNG 1)----------

BẢN CHẤT CỦA CÁCH TÂN:

FRANK ĐÃ THÀNH CÔNG NGOẠN MUỤC NHƯ THỂ NÀO

"CÁCH TÂN GIỜ ĐÂY TRỞ THÀNH NHÂN TỐ ĐIỀU KHIỂN CHÍNH CỦA SỰ PHÁT TRIỂN, THÀNH CÔNG, VÀ CHẤT LƯỢNG CỦA CUỘC SỐNG" [5] .

Paul M. Romer, Đại học Stanford

Nếu bạn hỏi một nhóm người câu hỏi đơn giản "Cách tân là gì?" hầu như bạn sẽ nhận được một loạt câu trả lời, chẳng hạn:

- Một *đột phá công nghệ* , ví dụ như phát minh ra bóng bán dẫn.
- Một *sáng chế mới* , ví dụ như chiếc xe chạy bằng một bánh.
- Một *mô hình kinh doanh mới,* ví dụ như hàng không giá rẻ.
- Một *quy trình sản xuất mới,* ví dụ như cách tạo ra máy tính giá rẻ.
- Một *thiết kế sáng tạo mới,* ví dụ như sleek, một kiểu xe hơi gợi cảm.

Cách tân dứt khoát đòi hỏi sự sáng tạo, phát minh, và thường là bao gồm các thành phần đã liệt kê ở trên. Nhưng không có gì trong những thành tố trên tự bản thân nó là cách tân.

Cách tân là quá trình tạo ra và phân phối giá trị khách hàng mới trên thị trường . Bạn có thể sáng chế ra cái gì đó nhưng bạn vẫn không có một cách tân nào. Một hệ thống phân phối sản phẩm mới, ví dụ như bán sách qua mạng internet, đến

khi được thiết lập sẽ là một cách tân. Nó cung cấp giá trị khách hàng mới bởi vì nó cho phép người tiêu dùng lựa chọn và mua rất nhiều loại sách một cách rất tiện lợi ngay ở nhà. Dĩ nhiên để có thể cách tân được thì nó phải hợp lý về chi phí và cung cấp được một lợi ích lâu dài cho công ty.

Có rất nhiều người đã sáng chế ra các sản phẩm mới mang tính cách mạng nhưng lại không thành công khi mang nó ra thị trường. Philo Farnsworth sáng chế ra TV vào năm 1927, nhưng chính David Sarnoff, người sáng tạo ra kỹ thuật truyền hình, mới là người mang TV trắng đen đến cho người tiêu dùng vào năm 1939. [6] Ông đã phát triển một mô hình kinh doanh thành công trong đó truyền hình, máy quay phim, trạm phát sóng truyền hình, nội dung chương trình, và quảng cáo được đặt chung lại với nhau. Farnsworth đã sáng chế ra một thiết bị, trong khi Sarnoff là một nhà cách tân đã ghép nối tất cả các yếu tố lại với nhau và tạo ra một ngành công nghiệp.

Đôi khi một giá trị khách hàng mới của một sự cách tân dường như là nhỏ, ví dụ như cách tốt hơn cho một y tá quản lý một phác đồ điều dưỡng hay là cách tốt hơn để giữ lại những ghi chú như sản phẩm giấy ghi chú Post-it Notes của hãng 3M chẳng hạn. Ở những thời điểm khác, sự cách tân lại mang tính cách mạng, có ảnh hưởng toàn cầu, như cách tiếp cận của Wal-Mart đối với việc phân phối và bán sản phẩm với số lượng lớn. Bất chấp ảnh hưởng của nó mang lại như thế nào, tất cả các cách tân đều mang lại giá trị gia tăng cho khách hàng, đó là giá trị khách hàng được định nghĩa như là lợi ích của sản phẩm hoặc dịch vụ trừ đi giá thành của nó. Giá trị khách hàng không chỉ bao gồm các lợi ích hữu hình của sản phẩm hay dịch vụ ví dụ như màn hình máy tính có độ phân giải cao hơn, mà còn có thể là các nhu cầu vô hình, ví dụ như sự tiện lợi, dịch vụ, và cá tính.

Bàn về sự tiện lợi. Một chiếc iPod Nano của hãng Apple có thể chứa hàng ngàn bài hát mà bạn yêu thích và có thể gắn nó vào trong xâu chìa khóa của bạn, cho phép bạn luôn có thể mang theo những bài nhạc yêu thích một cách dễ dàng ngay trong túi. Bằng cách chú tâm vào rất nhiều khía cạnh của giá trị khách hàng - như sản phẩm, sự tiện lợi, dịch vụ, kinh nghiệm, và cảm xúc - các hãng như Apple, Lexus, Disney, và Starbucks tạo ra những giá trị đặc biệt cho khách hàng và vì thế họ có thể tính thêm tiền lãi trong đó.

Cụm từ *giá trị khách hàng* hay được đưa ra quá thường xuyên đến nỗi nó như một cụm từ nghe cho vui tai. Vì thế việc thiếu suy nghĩ thấu đáo về quá trình sáng tạo thành công để cung cấp các cách tân giá trị cho khách hàng là một nguyên nhân làm cho nhiều người tài năng, đôi khi rất thông minh, phải nếm trải sự thất vọng.

Họ không thể tìm thấy con đường dẫn đến thành công bởi họ không hiểu rằng

tất cả mọi thứ phải được đặt đúng chỗ. Điều này cũng giải thích tại sao trong quản lý người ta thường thất bại khi tạo ra những ảnh hưởng một cách tiềm năng đối với những sản phẩm và dịch vụ mới. Trong tâm trí của nhiều nhà quản lý, rất nhiều khi các nhân viên có ý tưởng được cho là cách tân thì lại bị coi như là một sự phiền toái. Họ cảm thấy rằng những nhân viên đó không am hiểu tình hình thực tiễn của công ty và không thể giải thích với cấp quản lý rằng tại sao khách hàng lại quan tâm mua một sản phẩm mới được cho là tuyệt vời. Những người quản lý này không có quy trình nào để điều phối và gắn kết với nhân viên của mình, biến họ từ những người gây phiền toái thành các siêu sao cách tân.

Đó chính là trường hợp của Frank Guarnieri, một nhà nghiên cứu rất thông minh, người có đầy ắp các ý tưởng nhưng lại luôn cảm thấy muốn đi vào ngõ cụt. Lúc đó tôi đang là Phó Giám đốc phụ trách các dự án đầu tư mới. Frank đến thăm văn phòng của tôi. Frank làm việc với chúng tôi chưa lâu nên hai bên hầu như hoàn toàn không biết gì về nhau. Gặp mặt tôi là cố gắng cuối cùng của Frank để xem liệu tôi có thể giúp gì được cho ý tưởng của anh không. Đôi mắt và mái tóc sẫm màu của anh bộc lộ vẻ thông minh, Frank nói chuyện bằng một giọng khá lạ, một sự kết hợp giữa giọng của người Brooklyn và chất giọng nhẹ của một người có học vấn uyên thâm, anh phát âm với một kiểu nhấn nhá riêng biệt. Trong anh toát lên sự đam mê và lòng chân thành, và ngay lập tức tôi cảm thấy đây là người mà mình có thể lắng nghe.

Frank hỏi: “Anh có biết gì về sinh học không?” Khi tôi nói là không, anh ta hơi trợn mắt một tí. Có vẻ anh nghĩ rằng cuộc gặp mặt này sẽ lại là một lần lãng phí thời gian nữa. Anh đến gặp tôi vì tôi là nơi cuối cùng trước khi anh ấy bước ra ngoài. Mãi về sau thì tôi mới biết điều này. Tôi chỉ là điểm dừng chân cuối cùng trước khi đi ra ngoài của anh thôi.

Không biết gì về điều này, tôi hỏi Frank muốn trao đổi về vấn đề gì. Frank nói anh có một ý tưởng và anh đang gặp khó khăn để làm cho mọi người thích nó. Tôi hỏi Frank đó là gì. Anh nói: “Anh có biết protein là những phân tử rất lớn được tạo thành từ hàng chục ngàn nguyên tử không?”

“Có”, tôi nói.

“Anh có biết tại sao không?”, anh ta hỏi.

Tôi nói: “Không”, và một lần nữa anh ta lại trợn mắt.

Anh ta nói với tôi rằng sở dĩ protein là những phân tử rất lớn bởi vì chúng có một điểm nhỏ, được gọi là điểm kết nối, là nơi các phân tử protein sẽ tương tác với nhau. Tất cả các nguyên tử trong phân tử đều cần thiết bởi vì điểm kết nối phải rất

http://tieulun.hopto.org

đặc trưng theo chức năng của nó. Nếu không các phân tử protein sẽ không thể tương tác với nhau và cơ thể của chúng ta sẽ không thể hoạt động được. "Điều đó có ý nghĩa đấy", tôi nói mà không hoàn toàn hiểu được anh ta muốn dẫn dắt đến điều gì.

Frank tiếp tục nói rằng nếu có cái gì đó sai lạc với một trong những phân tử protein của bạn, thì bạn sẽ bị bệnh và phải uống thuốc để chữa protein bị khiếm khuyết đó. Vấn đề ở chỗ thuốc là những phân tử tí hon so với các phân tử protein. Chúng phải tự đính một cách chính xác vào đúng vị trí trên một protein cụ thể để có thể làm việc. Và phức tạp hơn nữa là nếu phân tử thuốc tự đính nó vào bất kỳ một phân tử protein nào khác trong cơ thể, nó có thể tạo ra các tác dụng phụ. Hai tiêu chuẩn này làm cho việc phát triển một loại thuốc nào đó trở nên cực kỳ khó khăn.

Bạn phải chữa trị phân tử protein bị gãy đứt mà không tác động vào những phân tử khác. Việc phát triển một loại thuốc giống như việc đi vào một sân banh với một trăm ngàn khán giả xa lạ và phải cố tìm cho được một người, và chỉ một người duy nhất, có thể kết nối tốt nhất với bạn. Đây là lý do tại sao việc phát triển một loại thuốc mới có thể tiêu tốn đến cả tỉ đô-la và có khi mất đến mười lăm năm. Nó giống như việc mò kim đáy biển.

Điều này hấp dẫn đây, vì vậy tôi hỏi: "Ý tưởng của anh là gì?"

Anh ta trả lời: "Bằng cách tính toán trên máy tính, tôi có thể thiết kế các phân tử nhỏ để chúng có thể tự đính vào đúng vị trí trên một protein để giải quyết vấn đề."

"A!", tôi nghĩ, "đây là một vấn đề *cực kỳ* quan trọng". Frank vừa thành công trong viêc thỏa mãn tất cả các yêu cầu trong danh sách kiểm tra của chúng tôi để xét xem có nên hỗ trợ cho một dự án hay không. Nếu anh ta có thể làm được điều này thì đó sẽ là một đóng góp vô cùng to lớn cho y khoa. Vấn đề là "Liệu Frank có thực sự làm được điều này hay không?" Điều anh ta vừa trình bày là một bài toán rất hóc búa, có thể là bất khả thi.

Tôi yêu cầu Frank giải thích về cách tiếp cận của anh nhưng chúng tôi không thu hoạch thêm được gì nhiều. Giống như nhiều người tài giỏi khác, Frank cho rằng người khác cũng biết nhiều giống như mình. Tôi thì lại không biết gì. Về thực tế thì ý tưởng của anh ta đưa ra nhiều câu hỏi hơn là câu trả lời. Ví dụ tôi hỏi Frank về vấn đề cạnh tranh thì anh ta chẳng biết gì về cạnh tranh trực tiếp, dù tôi biết theo kinh nghiệm của mình là luôn luôn có cạnh tranh.

Lúc đó tôi phải đi họp. Frank hỏi: "Tiếp theo tôi nên làm gì, viết một báo cáo dày hàng trăm trang và quay lại đây sau một tháng nữa ư?"

http://tieulun.hopto.org

“Không”, tôi nói. “Tại sao anh không quay trở lại vào bảy giờ tối nay và mang các câu trả lời cho bốn câu hỏi làm sáng tỏ đề xuất giá trị của anh.”. Tôi muốn Frank biết rằng tôi sẽ hỗ trợ cho anh bằng cách hành động một cách nhanh chóng.

“Bốn câu hỏi đó là gì?” Frank hỏi.

Tôi nói: “ *Nhu cầu* thị trường là gì? *Cách tiếp cận* của anh là gì để đáp ứng nhu cầu đó? *Lợi ích tính trên chi phí* của cách tiếp cận đó là gì? Và lợi ích trên chi phí đó khi so sánh với đối thủ cạnh tranh thì sẽ như thế nào?” Tôi nói với anh ta rằng chúng tôi xem bốn câu hỏi này là bản đề xuất giá trị hoặc, nói một cách ngắn gọn là “NABC” viết tắt của các chữ Nhu cầu (Need), Cách tiếp cận (Approach), Lợi ích trên chi phí (Benefits per costs), và Cạnh tranh (Competition). “Chúng là những yếu tố nền tảng; việc viết một báo cáo chi tiết chẳng có ý nghĩa gì cho đến khi chúng ta giải thích được bốn vấn đề này bằng ngôn ngữ đơn giản cho một người am tường”.

Frank nói: “Đồng ý.”

Trước khi Frank đi, tôi hỏi anh ta một câu cuối cùng. Tôi muốn biết nếu tôi trở thành cộng sự và cùng làm việc với anh ta để phát triển ý tưởng đó, anh ta có đồng ý trở thành nhà quán quân của dự án và thực hiện các công việc cần thiết để làm cho ý tưởng của anh ta thành công hay không.

Frank hỏi: “Trở thành nhà quán quân là thế nào?”

Tôi điểm sơ qua một bản câu hỏi chuẩn về chi phí, làm việc nhóm, hợp tác với tinh thần trách nhiệm, hết mình trong quá trình tạo ra một đề xuất giá trị có tính thuyết phục và kiên định.

Frank nhướn mày với một chút hoài nghi và nói: “Thật chứ. Xác xuất thành công thế nào?”.

Tôi trả lời: “Nếu anh thực hiện những điều này thì theo kinh nghiệm của tôi xác xuất thành công là rất cao - trong một số trường hợp thì gần như là một trăm phần trăm”. Trông Frank vẫn còn một chút hoài nghi nên tôi nói: “Tôi hiểu sẽ là quá nhiều để bắt đầu trong ngày đầu tiên, vì vậy tại sao chúng ta không thử bắt đầu. Nhưng tôi sẽ hỏi lại anh trong một hoặc hai tuần nếu anh làm nhà vô địch ấy, và nếu anh nói là không thì đó cũng là dấu chấm hết cho dự án.”

Anh ta nói: “Tôi hiểu”, và chúng tôi đã bắt đầu.

Frank viết đề xuất giá trị đầu tiên của mình rồi mang lại cho tôi trong tối hôm đó. Như đã biết trước, thành quả từ sự cố gắng đầu tiên của anh ấy tỏ ra rất khó hiểu và không hoàn chỉnh. Chúng luôn như thế. Giải thích một ý tưởng để một người

http://tieulun.hopto.org

bận rộn có thể nắm bắt được nó nhanh chóng là một trong những thử thách khó khăn nhất trong những giai đoạn đầu của một sự cách tân mới, bất kể là cuộc cách tân đó tiến triển như thế nào. Và đây rõ ràng không phải là một cuộc cách tân có tiến triển. Nó phải được sửa lại hoặc lặp đi lặp lại hàng chục lần để có được một đề xuất giá trị rõ ràng. Nhưng đó là khởi đầu, chúng tôi đã bắt đầu, và Frank sẵn sàng tham gia. Anh ta quay trở lại hết lần này đến lần khác, và cứ mỗi lần như thế ý tưởng của anh ta dần trở nên rõ ràng hơn. Frank giới thiệu cho tôi một đồng nghiệp rất tuyệt vời khác là John Kulp. Đây là một bước tiến dài. Giờ đây chúng tôi có hai người thực sự có kiến thức về lĩnh vực này - và thêm tôi nữa. Tôi đã đóng góp kiến thức về một quy trình nghiêm ngặt được cần đến và những câu trả lời cho bốn câu hỏi mà chúng tôi đã đặt ra để xem xét.

Theo thời gian chúng tôi đã tập hợp được các cộng sự có vai trò then chốt khác [7] . Frank đã nói chuyện với hàng trăm người, giao tiếp với các khách hàng tiềm năng, đối tác chiến lược, đ□ng thơi nhanh chóng cải tiến và hoàn thiện đề xuất giá trị NABC của mình. Mọi chuyên gia trong lĩnh vực này đều nói với Frank r□ng ý tưởng của anh là bất khả thi. Họ không để ý đến anh, từ chối anh, và đôi khi xúc phạm anh. Nhưng Frank vẫn luôn rất tôn trọng và kiên nhẫn.

Tôi đã không bao giờ hỏi lại liệu anh có là nhà vô địch của dự án nữa hay không. Sự đam mê của Frank đã chiếm lĩnh tất cả. Sau đề xuất giá trị đầu tiên được đưa ra, anh ấy đã nhập cuộc và không bao giờ từ bỏ.

Frank và nhóm của mình mất hơn một năm với công việc đầy thử thách. Khi chúng tôi bắt đầu quy trình, tôi đã hỏi anh mục đích của anh là gì. Anh ta trả lời: “Mục đích của tôi là một dự án nghiên cứu với ngân sách vài trăm ngàn đô-la một năm, nhưng tôi còn muốn làm nhiều hơn thế nữa.”

Tôi nói: “Tôi nghĩ chúng ta có thể”. Frank cuối cùng trở thành thành viên sáng lập của một công ty mới rất thú vị là Locus Pharmaceuticals [8] có chương trình nghiên cứu hàng triệu đô-la với một số người giỏi nhất trong lĩnh vực của anh. Quan trọng nhất là dần dà anh đã học được rất nhiều kỹ năng và những phương pháp cần thiết để càng ngày càng tạo ra những cách tân thành công.

Từ khi được thành lập, Locus đã làm nên những bước phát triển đáng kể. Có thời điểm Frank và các đồng nghiệp của mình yêu cầu một nguồn vốn khoảng 40 triệu đô-la và cuối cùng họ đã quyết định đầu tư 80 triệu đô-la - vào lúc đó hầu hết các công ty đều gặp vấn đề khó khăn ngay cả khi thu hút nguồn vốn trị giá 10 triệu cho một dự án. Nguyên nhân của sự kiện đầy ấn tượng đó là do Locus đang tiến hành một việc quan trọng chưa từng làm, đó là thiết kế các loại thuốc mới hoàn toàn trên máy tính. Sự phát triển này có tiềm năng giảm được hàng chục triệu đô-la

http://tieulun.hopto.org

chi phí phát triển thuốc trong khi đó thời gian để phát triển cũng giảm đi nhiều năm - một cách tân mang tính biến đổi.

Ngày nay, Locus có một vài loại thuốc đạt được doanh thu khổng lồ đầy tiềm năng đang tiến gần đến việc điều trị thử nghiệm đối với căn bệnh ung thư và chứng viêm - hai lĩnh vực quan trọng sống còn trong y khoa. Những thành tựu kinh ngạc này được khởi động với việc lặp đi lặp lại rất nhiều lần bản đề xuất giá trị đầu tiên của Frank và một phương pháp trong cách tân mà kết quả của nó là sự sáng lập ra công ty dược Locus Pharmaceuticals. Mặc dù vẫn còn một chặng đường dài để phát triển trước khi thuốc của họ được chứng nhận là an toàn và hiệu quả, nhưng một cột mốc quan trọng đã được đạt tới trong lịch sử phát triển dược phẩm. Frank và các cộng sự đã thành công một cách ngoạn mục.

Khi trở thành CEO của SRI International vào năm 1998, tôi đã tham gia vào một tổ chức với một lịch sử cách tân đầy ấn tượng - một tổ chức nổi tiếng về việc tạo ra những sản phẩm và dịch vụ làm thay đổi thế giới. Rất nhiều thành tựu của SRI đã góp phần hình thành các ngành công nghiệp mới. Bổ sung vào danh sách các thành tựu đã được liệt kê trong phần giới thiệu, SRI đã có rất nhiều đóng góp cho các nhu cầu đa dạng của xã hội: từ hình ảnh siêu âm sử dụng trong y khoa, cho đến việc ra đời của thẻ tín dụng, radar có tầm quét siêu xa (over the horizon radar) tới sự phát triển kinh tế của hàng chục nước trên thế giới (chúng tôi đã nhận được Huân chương Hoàng gia Bắc đẩu Bội tinh từ Đức vua Thụy Điển cho những đóng góp của mình đối với sự phát triển kinh tế của Thụy Điển), các chương trình giúp cho trẻ khuyết tật có thể học tập tốt hơn, những cách tân như hệ thống điện thoại khẩn cấp 911, thuật ngữ “stakeholder” (các bên có liên quan), và khái niệm cơ bản trong kinh doanh là SWOT (viết tắt của strengths (điểm mạnh), weaknesses (điểm yếu), opportunities (thời cơ) và threats (nguy cơ)).

Dù có một bề dày lịch sử với các thành tựu đáng tự hào như vậy nhưng SRI đã ngừng phát triển từ những năm 90. Phương thức cách tân thứ mà đã cung cấp cho Frank và tổ chức của ông cùng với những kỹ năng đem tới thành công thịnh vượng trong thế giới tri thức ngày nay đã không còn là một phần cốt lõi của tổ chức nữa. Trường hợp của SRI cũng như của nhiều tổ chức khác trên thế giới cũng vậy, quy trình cách tân đang được sử dụng đã bị lỗi thời. Ở đây là một tổ chức đặc biệt khác thường, nơi mà các nhà nghiên cứu đã tạo ra rất nhiều cách tân mang tính cải thiện cuộc sống, nhưng chính nó lại đang mất dần vị trí. Trong thời đại phát triển nhanh chóng của chúng ta, nếu SRI muốn phát triển, nó phải tạo ra các cách tân có giá trị cao hơn một cách nhanh chóng hơn. Nhưng làm cách nào?

http://tieulun.hopto.org

Làm thế nào chúng tôi đến được đây

Phân tích những yếu tố cơ bản của cách tân thành công trên thị trường, chúng tôi khám phá ra rằng đã có nhiều bài viết về "thiên tài cô đơn trong gara" hoặc thời điểm "eureka!" là kết quả từ một phép màu của sáng chế. Điều thiếu sót ở đây chính là lời giải thích cho việc làm cách nào chúng ta có thể cách tân thành công và tạo ra giá trị khách hàng hấp dẫn. Hi vọng thành công từ một thiên tài cô đơn hoặc một phép màu không phải là một kế hoạch thực tế cho sự tồn tại của một tổ chức. Nếu một ngày nào đó nhà thiên tài ấy quyết định ra đi và không quay lại nữa thì chuyện gì sẽ xảy ra?

Chúng tôi cần một cách nào đó để làm cho cách tân trở thành một phương thức. Đó là, cách tân cần được xem như một chủ đề có thể được giảng dạy và được hiểu một cách có hệ thống, dần dần từng bước một, đầu tiên là với các cá nhân, sau đó là với nhóm của họ, và cuối cùng là trở thành một phần của cơ cấu vận hành hoạt động của toàn bộ doanh nghiệp. Chúng tôi có động lực mạnh mẽ từ một câu trích dẫn được đưa cho toàn bộ nhân viên của hãng Toyota: "Bất cứ khi nào, bất cứ cái gì được tạo ra thì ắt phải có những nguyên tắc hoặc một phương pháp được hệ thống hóa để tạo ra nó. Cho dù là người sản xuất có thực sự hiểu rõ được các nguyên tắc này hay không thì hệ thống đó vẫn ảnh hưởng lên chất lượng sản phẩm, chi phí, sự an toàn, và lên tất cả những yếu tố quyết định thành công hay thất bại" [9] . Đây là mục đích mà chúng tôi dành cho sự Cách tân, tức là để tạo ra "một phương pháp sản xuất được hệ thống hóa" dựa trên nền tảng những phương thức cách tân tối ưu - những phương thức có thể giảng dạy và mọi người trong một doanh nghiệp đều có thể hiểu.

Những cách tiếp cận khác mà chúng tôi nghiên cứu dường như đã bị lạc hướng. Ví dụ, mọi người thường tập trung vào làm việc nhóm, sáng tạo, văn hóa và xem đó như là những chìa khóa cho sự thành công của tổ chức. Nhưng làm việc nhóm, sáng tạo, và văn hóa lại không phải là mục tiêu của doanh nghiệp. Ví dụ, nếu một tổ chức cho nhân viên của mình cùng xuống một cái bè vượt sông để học cách làm việc nhóm, hoặc cho họ làm một cái máy bay đầy màu sắc bằng giấy để dạy họ sáng tạo thì rõ ràng ở đây có điều gì đó hết sức sai lầm [10] . Và khi một nhân viên thay đổi bước vào tổ chức và tuyên bố một kế hoạch nhằm thiết lập lại "văn hóa" của mọi người thì liệu có ngạc nhiên không khi tổ chức ấy cảm thấy bị công kích và chống cự lại? Chúng tôi thấy có nhu cầu thiết lập lại sáng tạo, làm việc nhóm, và văn hóa để các vấn đề này tập trung cụ thể vào mục đích của cách tân và sáng tạo giá trị khách hàng trong toàn bộ doanh nghiệp.

Các CEO thường hay nói giá trị cổ đông cũng không giúp ích được gì. Đúng, cổ đông là quan trọng, nhưng nói về điều đó không ăn nhập gì với doanh nghiệp và

không ăn nhập gì với việc yêu cầu từng nhân viên phải làm cái gì. Nó đặt cái cày đi trước con trâu. Bạn chỉ có thể tạo ra các giá trị cổ đông tuyệt vời bằng cách tập trung toàn bộ tổ chức vào việc tạo ra các giá trị khách hàng thuyết phục.

Trong suốt hành trình hệ thống hóa cách tân này - để biến nó thành một phương pháp - chúng tôi đã hợp tác với nhiều tổ chức trên thế giới, là những tổ chức có kinh nghiệm thực tiễn nhất. Chúng tôi làm việc với một số nhà đầu tư mạo hiểm hàng đầu như quỹ Mayfield Fund, US Venture Partners, và Morgenthaler Ventures. Chúng tôi đã tiếp xúc với những công ty và quỹ tài trợ hàng đầu như Sony, Ritz Carlton, Swisscom, Motorola, Intel, IBM, Toyota, IDEO, Thomson, Wipro, và Gates Foundation. Chúng tôi đã làm việc với rất nhiều đại diện chính phủ, như DARPA (Defense Advanced Research Projects Agency), NIH (the National Institutes of Health), DoE (Department of Energy), và NSF (the National Science Foundation). Chúng tôi tiếp tục kết hợp những kinh nghiệm thực tiễn nhất mà chúng tôi tìm ra và những cái mới do chúng tôi sáng tạo, vì nhân viên tại SRI International kiểm tra các ý tưởng này hàng ngày. Nhân viên của chúng tôi và các đối tác cho chúng tôi biết cái này tốt và cái nào không, và chúng tôi chắt lọc lại các ý tưởng của mình liên tục liên tục.

Chúng tôi khám phá ra rằng điều thiếu sót ở đây chính là một cách tiếp cận tích hợp tới tiến trình cách tân. Tất cả các thành tố khác biệt cần đến để kết hợp lại với nhau nhằm tạo ra các cách tân có giá trị cao. Chúng tôi yêu cầu một kế hoạch chi tiết "làm như thế nào" để cách tân chứ không phải chỉ là một mô tả nó là "cái gì". Chúng tôi khám phá ra rằng thành công đòi hỏi phải thành thạo Năm Phương thức. Việc bỏ qua hoặc không có được kỹ năng của bất cứ một trong năm nguyên tắc này sẽ dẫn đến thất bại.

Kết quả từ công việc chúng tôi làm với những phương thức cách tân tốt nhất chính là các ý tưởng cho quyển sách bạn đang đọc đây, Năm Phương thức Cách tân. Chúng tôi nhận thấy để cách tân thành công, bạn không cần phải thay đổi hoàn toàn doanh nghiệp của bạn, đuổi việc hết tất cả mọi người, hoặc mang về những bí quyết nghề nghiệp mà không ai hiểu cả. Thay vì mong chờ một phép màu như trước đây, bạn có thể sử dụng một chuỗi các kinh nghiệm thực tiễn, nhiều như Frank đã làm, để đưa đến thành công trong việc tạo ra giá trị. Năm Phương thức Cách tân mang đến cho mọi người - từ những người tài giỏi như Frank cho đến những người đã trở nên chán nản - một cơ hội để làm chủ nghề nghiệp của chính mình. Với những nhà quản lý là những người phải đưa ra quyết định và cung cấp tài chính cho các dự án mới, Năm Phương thức này sẽ cung cấp cho họ một mối liên hệ vốn bị thiếu với những điều cơ bản của kinh doanh: ai là khách hàng và ai là đối thủ cạnh tranh, giá trị của cách tân và mô hình kinh doanh là gì, và làm cách nào có thể thực hiện được điều đó? Cuối cùng là nó nói về việc

http://tieulun.hopto.org

tạo ra một doanh nghiệp phát triển - một doanh nghiệp mà nhân viên gồm toàn là những người như Frank ở mọi vị trí.

Quan điểm của chúng tôi là hỗ trợ hết mình cho những nhân viên bình thường. Phần lớn nhân viên muốn làm việc thật tốt và đóng góp cho sự thành công của doanh nghiệp. Tuy nhiên, hầu hết những thất bại mà chúng ta nhận thấy là bởi vì các nhân viên không có các kỹ năng tạo ra giá trị cần thiết để có thể đóng góp hoàn toàn cho doanh nghiệp. Mặc dù Năm Phương thức Cách tân có thể được áp dụng cho tất cả các vị trí trong doanh nghiệp, nhưng cuối cùng người quản lý cao cấp vẫn phải chịu trách nhiệm đấu tranh cho các ý tưởng này trong toàn bộ doanh nghiệp, vấn đề này sẽ được trình bày chi tiết trong chương 16. Khi đó chính là lúc khách hàng, doanh nghiệp, và nhân viên cảm thấy được tác động toàn diện của cách tân.

Những phương pháp này đã được kiểm tra trong nội bộ SRI và được chia sẻ cho các khách hàng bên ngoài, những người đã đăng ký tham gia hội thảo của SRI về Phương thức Cách tân. Bằng cách sử dụng các ý tưởng này SRI đã đẩy tỉ lệ tăng trưởng của mình lên hai con số tại thời điểm mà tỉ lệ tăng trưởng đang ì ạch ở một con số. Các quy trình được thực hiện tại SRI và giảng dạy trong hội thảo của chúng tôi được áp dụng cho tất cả các doanh nghiệp - các công ty, các cơ quan chính phủ, các tổ chức phi lợi nhuận, và các trường đại học - vì họ có khách hàng và họ có thể tạo ra giá trị khách hàng lớn hơn. Thành công đó đã thúc đẩy các tổ chức hàng đầu thế giới tham gia vào hội thảo của chúng tôi, bao gồm Tập đoàn truyền thông Liên hiệp Anh - BBC (British Broadcasting Corporation); Tập đoàn truyền thông khổng lồ của Nhật Bản - NTT (Nippon Telephone and Telegraph); và Tổ chức nghiên cứu hàng đầu của Đài Loan - ITRI (Industrial Technology Research Institute). Mới đây, nhóm điều khiển học của Bộ An ninh quốc nội Mỹ cũng như một số trường đại học ở Mỹ đã tham gia hội thảo của SRI. Các tổ chức này cũng như nhiều tổ chức khác đang kết hợp chặt chẽ Năm Phương thức Cách tân và nâng cao khả năng sáng tạo giá trị khách hàng mới của mình.

Trong bất kỳ một tổ chức nào cũng luôn có sự e ngại khi giới thiệu một quy trình mới, bởi các nhân viên sẽ quan tâm rằng điều đó sẽ ảnh hưởng như thế nào đến công việc và sự nghiệp của mình. Ban quản trị của một tập đoàn quốc tế, đã làm việc với chúng tôi được ba năm, thách thức chúng tôi phải thuyết phục những người hoài nghi và khó tính nhất trong tập đoàn của họ. Nếu chúng tôi có thể thuyết phục họ thì công ty sẽ áp dụng các ý tưởng của chúng tôi trong toàn bộ tổ chức. Đúng như thế, khi một nhóm gồm mười lăm người đầy hoài nghi đến, họ quả là những người rất không tin tưởng các ý tưởng của chúng tôi. Tuy nhiên, họ cũng tham gia hội thảo và học cách sử dụng các kỹ năng mà chúng tôi giới thiệu. Khi kết thúc hội thảo, họ đã tổ chức cho chúng tôi một buổi lễ với lý do là để vinh danh cho “một cách làm việc rất thích thú và có năng suất cao”. Thực ra những

http://tieulun.hopto.org

người "cay độc" này là những người rất quan tâm đến tổ chức của mình và đã cống hiến hết sức mình để tạo ra sự khác biệt. Đơn giản là họ cần một tấm bản đồ cho con đường phía trước. Năm Phương thức Cách tân đã vẽ ra lộ trình đó cho họ.

Chúng tôi rất hứng thú trong việc cải thiện thành công của các tổ chức thông qua hàng loạt các cách tân, từ cách tân phát triển đến cách tân biến đổi. Đối với các sản phẩm và dịch vụ đang tồn tại thì cách tân phát triển - thông qua các tính năng mới, giá thành thấp hơn, thiết kế được cải tiến, và kinh nghiệm được gia tăng - chính là cốt lõi trong một hoạt động kinh doanh đang tiến hành. Các cách tân biến đổi hoặc "đột phá" là những cơ hội chủ yếu cho thị trường mới, được mang đến thông qua các mô hình kinh doanh và công nghệ đột phá. Như chúng tôi sẽ trình bày, Năm Phương thức Cách tân không chỉ cho phép bạn tạo ra các cải tiến phát triển cho các sản phẩm và dịch vụ hiện hữu mà còn cung cấp cho bạn một bệ phóng để sáng tạo ra các sản phẩm và dịch vụ hoàn toàn mới.

Sự phát triển kinh tế đang ngày càng bị chi phối bởi những tác động mạnh mẽ, bao gồm toàn cầu hóa và tốc độ cách tân đang gia tăng ngày càng nhanh. Tất cả mọi người, từ những người đang điều hành các công ty khổng lồ cho đến một cá thể khách hàng, hàng ngày đều trải nghiệm diễn biến của nền kinh tế toàn cầu. Chỉ cần đi vào Wal-Mart và kiểm tra dưới đáy các sản phẩm để xem chúng được làm ở đâu. Chúng được sản xuất trên khắp thế giới. Sự nổi lên của Ấn Độ trong ngành công nghiệp phần mềm và Trung Quốc trong sản xuất hàng hóa cho chúng ta hai ví dụ về toàn cầu hóa, đi□u đó đang ảnh hưởng đến cuộc sống hàng ngày của bạn. Nền kinh tế thế giới này đầy ắp những cơ hội, nhưng nó đang chuyển động một cách nhanh chóng, và cách tân chính là cách duy nhất để đón đầu sự phát triển nhanh chóng và áp lực cạnh tranh ngày càng cao. Chúng làm cho bạn phải suy nghĩ lại các quy trình cách tân của bạn, hành vi của các thành viên trong nhóm của bạn, và cơ cấu tổ chức doanh nghiệp của bạn. Thực tế cách tân của bạn nhất thiết phải vượt qua được cách tân của các đối thủ cạnh tranh nếu như bạn muốn phát triển. Sự phát triển mang tính thuyết phục của giá trị khách hàng mới tính trên mỗi đô-la và mỗi giờ được đầu tư là một chỉ số sống còn đối với khả năng tồn tại của một tổ chức.

Kinh doanh như bình thường sẽ không hiệu quả

Cả nhịp độ của sự thay đổi lẫn số cơ hội cách tân đều sẽ tiếp tục tăng nhanh. Sự thay đổi sẽ tăng tốc, đối với cả cá nhân lẫn công ty. Trong khi đối với nhiều người của thế hệ trước thì làm việc cả đời cho một công ty là con đường sự nghiệp, thì ngày nay rất ít ai làm mãi một việc tại một công ty trong mười lăm cho đến hai

http://tieulun.hopto.org

mươi lăm năm. Những người quản lý dự án, nhân viên nhà nước, các thành viên hoạt động kinh doanh gia đình, nhân viên của các tổ chức phi lợi nhuận, và mọi người trong các công ty công nghệ cao đều trai qua cảm giác băn khoăn và lo lắng cho con đường sự nghiệp của mình. Tất cả chúng ta đều có thể cảm thấy những thay đổi đang diễn ra bên dưới bề mặt, và những thay đổi này ảnh hưởng đến sự nghiệp.

"Kinh doanh như bình thường" là con đường dẫn đến thảm họa. Nhiều công ty nổi tiếng đang biến mất với một tỉ lệ khác thường. Các đại gia như Digital Equypment Corporation và Compaq trong lĩnh vực máy tính, Arthur Andersen trong lĩnh vực kế toán kiểm toán, AT&T trong lĩnh vực truyền thông, và RCA và Palaroid trong lĩnh vực điện tử tiêu dùng...đã không còn tồn tại nữa. Và trong khi một số công ty hàng đầu như GE, Johnson & Johnson, và Procter & Gamble vẫn đang hoạt động rất tốt, thì quả là một cú sốc lớn khi nhìn thấy các công ty khổng lồ như United Airlines, GM, Sears, AT&T, Ford, và HP đang cật lực chiến đấu để tồn tại. Ngay cả gã khổng lồ như Microsoft cũng đang kinh qua một tỉ lệ tăng trưởng khá thấp, điều đó đang cho thấy rằng công ty này cũng cần cách tân hiệu quả nhiều hơn nữa để giữ vững vị trí độc tôn. [11] Bill Gates biết rõ điều này. Có lần ông đã nói: "Chúng ta chỉ còn cách thất bại có hai năm". Với câu này ông muốn nói rằng Microsoft cần tạo ra làn sóng cách tân mới theo chu kỳ hai năm một lần.

Công việc của chúng tôi dần trở nên giống như ở Hollywood, nơi người ta thiết lập ra một nhóm để thực hiện một dự án và sau đó khi dự án kết thúc, mọi người lại được thuyên chuyển đến một nhóm khác.

Tuy nhiên, dù mô hình này của Hollywood hấp dẫn một số người về mặt lý thuyết nhưng lại rất khó thực hiện. Thêm vào đó, tất cả mọi nhân công đều lo lắng rằng công việc của họ có thể gặp nguy cơ chỉ sau một đêm bởi các nguyên nhân như thuê làm ngoài, sáp nhập hoặc công ty thất bại. Cần phải có một cách tiếp cận khác tích cực hơn.

Cách đào tạo truyền thống là không đủ nếu bạn muốn thích nghi và phát triển trong thế giới kinh doanh dữ dội và hỗn độn này; bạn cũng phải có các kỹ năng cách tân. Nếu bạn biết cách tạo ra giá trị khách hàng, dù doanh nghiệp của bạn có đặc thù như thế nào, bạn cũng có cơ hội thành công rất lớn và luôn có việc làm. Nếu không, bạn sẽ trở nên lạc hậu.

Cho dù bạn có được bằng cấp cao và làm việc trong phi thuy□n không gian hoặc bạn được đào tạo thành một chuyên gia phân tích tài chính làm việc trong một công ty bảo hiểm thì chuyên môn của bạn cũng phải thích nghi với thế giới. Nếu không bạn có thể sẽ giống như Saul, người có bằng tiến sĩ vật lý và giờ đang

http://tieulun.hopto.org

lái taxi ở New York, như tin mà tờ New York Times mới đưa [12] . Thay vì luôn đi sâu thật chuyên sâu vào lĩnh vực của mình, thậm chí vào chuyên ngành thật hẹp, thì bạn cũng phải học cách làm thế nào để tạo ra giá trị khách hàng.

Chỉ cần hỏi: “Ai là khách hàng của tôi và những giá trị gì tôi có thể mang lại cho họ?” là bạn có thể bắt đầu. Cách tân sẽ hướng dẫn bạn học hết các bộ kỹ năng bạn cần có để cạnh tranh. Chúng tôi tin rằng tất cả những người làm công đ□u có thể và c□n phải tạo ra cách tân nhằm tăng thêm giá trị cho khách hàng của mình và cho tổ chức. Năm Phương thức Cách tân đầu tiên là áp dụng cho bạn và cho nhóm của bạn. Nhưng ảnh hưởng lớn nhất được nhận thấy khi nó được áp dụng trên quy mô toàn doanh nghiệp của bạn, khi đó văn hóa cùng các quy trình của cả tổ chức sẽ bắt đầu được dành để cống hiến cho việc sáng tạo một cách nhanh chóng các giá trị khách hàng mới dựa trên các biện pháp cách tân tối ưu. Chúng tôi gọi mức đô thành tựu này là CVC (Continuous Value Creation - Sáng tạo giá trị liên tục).

Trước khi Henry Ford đưa dây chuyền sản xuất hàng loạt vào thực tiễn ở đầu thế kỷ hai mươi thì giá thành là rào cản chính đối với người dùng ô tô. Xe hơi quá đắt so với tầng lớp lao động và trung lưu. Một thời gian dài sau khi hệ thống sản xuất dây chuyền được thiết lập, người ta vẫn chấp nhận chất lượng khá kém như một hậu quả tất yếu của quy trình sản xuất hàng loạt. Sau đó W. Edwards Deming đã phát triển một quy trình để tiếp tục cải thiện chất lượng sản phẩm và làm một cuộc cách mạng trong thế giới sản xuất theo dây chuyền [13] . Deming cùng Taiichi Ohno ở hãng Toyota và những người khác đã khắc phục vấn đề chất lượng, đầu tiên là ở Nhật Bản và sau đó là trên toàn cầu. Ngày nay, hầu hết các nhà sản xuất lớn đều dùng ý tưởng sản xuất tinh gọn của Deming và Ohno.

Nhưng nếu chỉ nhìn vào công việc hoặc một công ty từ khía cạnh chất lượng và giá thành không thôi thì chưa đủ để chúng ta cạnh tranh. Chúng ta còn phải thêm vào đó 3 điều. Thứ nhất, tập trung toàn bộ doanh nghiệp vào tất cả mọi khía cạnh của giá trị khách hàng, không chỉ có chất lượng và giá thành. Thứ hai, cải thiện các quy trình cách tân để có thể tạo ra các cách tân giá trị cao với chi phí thấp, có tính ứng dụng cao hơn và nhanh hơn. Thứ ba, tạo ra các cải tiến liên tục cho các sản phẩm và dịch vụ hiện có trong khi vẫn tìm kiếm các cơ hội mới, đột phá cho tương lai.

CVC là sự phát triển tự nhiên từ công việc của Ford và Deming trong khi chúng ta đi từ thời đại công nghiệp sang thời đại tri thức. “Liên tục” có nghĩa là toàn bộ doanh nghiệp tập trung vào việc tạo ra giá trị khách hàng cao nhất. “Sáng tạo giá trị” có nghĩa là quy trình có thể học được và áp dụng được cho toàn doanh nghiệp.

Giá trị khách hàng g□m nhi□u y□u t□: các tính năng vật lý, chất lượng và độ

bền, dịch vụ và sự tiện lợi, kinh nghiệm và niềm tin, cảm giác hấp dẫn lôi cuốn và tính đồng nhất, và giá thành. Bằng trực giác chúng ta có thể hiểu giá trị là gì: nó là toàn bộ các lợi ích của sản phẩm so với giá thành của nó. Ví dụ, chất lượng hamburger của McDonald có thể không cao, nhưng với giá thành cực rẻ nó đã cung cấp một giá trị khách hàng tốt. Thay vào đó, nếu bạn mời một người bạn đi ăn tối tại một nhà hàng mất 60 đô-la cho một người thì thức ăn, dịch vụ, và không khí của bữa ăn phải thật xuất sắc để tương đồng với chi phí bạn bỏ ra. Giá trị có thể được gia tăng bằng cách gia tăng lợi ích cho người tiêu dùng hoặc bằng cách giảm giá thành.

Càng ngày kinh nghiệm khách hàng cũng càng trở nên có tầm quan trọng như chính bản thân một sản phẩm hữu hình. Hãy xem xét ví dụ về một cách tân tưởng chừng rất nhỏ là một quy trình y khoa được cải tiến. Đối với người tiêu dùng thì cải tiến này có thể có một giá trị vô cùng to lớn nếu nó giảm thiểu được đau đớn và lo lắng. Bất cứ ai bị tiêm trật ven khi phải vào bệnh viện đều sẽ hiểu được giá trị của một quy trình y khoa tốt là như thế nào. Tương tự như vậy, sự chăm sóc và thái độ chân thành của y tá hoặc bác sĩ trước ca phẫu thuật sẽ cho bệnh nhân một giá trị khách hàng tuyệt vời. Những cử chỉ nhân văn này cũng làm cho giá thành được giảm xuống mức hợp lý. Thực tế cũng cho thấy rằng các bác sĩ đối xử tôn trọng với bệnh nhân cũng ít khi bị kiện tụng vì sai sót hơn là các bác sĩ ít quan tâm lo lắng đến bệnh nhân [14] . Có một điều rõ ràng là nền kinh tế nổi trội của chúng ta tạo ra rất nhiều cơ hội cách tân dựa trên kinh nghiệm của khách hàng. Ví dụ, kinh nghiệm uống cà phê khác thường mà Starbucks trao cho khách hàng phần nào lý giải tại sao người ta vui vẻ chi hai hoặc ba đô-la cho một tách cà phê trong khi gần đó là một quán khác rẻ hơn rất nhiều.

Khi toàn cầu hóa và sự cách tân nhanh chóng trở nên ngày càng phổ biến hơn thì nhu cầu cải tiến các biện pháp cách tân sẽ từ không cấp thiết thành rất cấp thiết. Duy trì cách tân tập trung vào giá trị khách hàng là cách tiếp cận duy nhất mang lại hiệu quả và là cách duy nhất để đáp ứng được các thử thách trong tương lai. Ngay cả một cải tiến nhỏ trong khả năng của chúng ta để tạo các sản phẩm hay dịch vụ mới một cách thành công cũng có thể giúp các công ty có thể tạo được những ảnh hưởng đặc biệt tích cực đến các nền kinh tế của mọi quốc gia.

Nếu bạn lấy giá trị khách hàng làm điểm bắt đầu của sự cách tân thành công thì sẽ nảy sinh một loạt câu hỏi quan trọng sau:

- Ai là khách hàng của bạn?
- Bạn cung cấp giá trị khách hàng gì và làm sao bạn đo lường được?
- Bạn sẽ dùng biện pháp cách tân tối ưu nào để tạo ra giá trị khách hàng mới

một cách có hệ thống, hiệu quả và nhanh chóng?

Cuốn sách này sẽ cung cấp cho bạn các công cụ và khái niệm cụ thể để trả lời cho những vấn đề quan trọng này dựa trên Năm Phương thức Cách tân.

• **Nhu cầu quan trọng:** giải quyết các nhu cầu quan trọng của thị trường và khách hàng, chứ không chỉ giải quyết những gì đang hấp dẫn bạn (các chương 3 và 4).

• **Tạo ra giá trị:** sử dụng các công cụ tạo giá trị để tạo ra giá trị khách hàng một cách nhanh chóng (các chương 5, 6, 7, 8, 9 và phần phụ lục).

• **Nhà quán quân của cách tân:** trở thành nhà quán quân cách tân để điều khiển quy trình tạo ra giá trị (chương 10).

• **Các nhóm cách tân:** sử dụng một cách tiếp cận đa lĩnh vực và dựa vào các nhóm để cách tân nhằm tạo ra chỉ số thông minh (IQ) mang tính tập thể và đạt đến mức thiên tài (các chương 11, 12, 13, và 14).

• **Thống nhất về mặt tổ chức:** thống nhất nhóm và doanh nghiệp của bạn để tạo ra các cách tân có giá trị cao một cách có hệ thống (các chương 15 và 16).

Việc không hoàn toàn thỏa mãn được bất kỳ một phương thức nào trong Năm Phương thức Cách tân đều sẽ dẫn đến thất bại. Dĩ nhiên, tại lúc bắt đầu một cách tân mới có thể sẽ không có đầy đủ cả Năm Phương thức. Điểm mấu chốt là c□n nhận ra điều này một cách nhanh chóng và rồi xử lý nó. Ngay cả một sự cải tiến nhỏ trong mỗi Phương thức cũng có thể cải thiện xác suất thành công một cách đáng kể.

Bởi phải thỏa mãn cả Năm Phương thức mới có thể đạt được thành công, nên thành công chính là tích số của các nguyên tắc. Điều này có nghĩa là Thành công = Những nhu cầu quan trọng x Sáng tạo giá trị x Các nhà quán quân cách tân x Các nhóm cách tân x Sự thống nhất về mặt tổ chức. Nếu bạn có giá trị zero ở bất kỳ phương thức nào thì thành công của bạn cũng là zero. Ví dụ, nếu như bạn đánh giá nhóm của mình và quyết định là mỗi phương thức được thỏa mãn 0,5 thì xác suất chung cho thành công của bạn là khoảng 3%. Tuy nhiên, nếu bạn tăng xác suất từ 50% lên 60% thì xác suất thành công sẽ tăng lên gần ba lần. Ví dụ đơn giản vừa r□i đã minh họa một trong các điểm chính của cuốn sách này, đó là bằng cách suy nghĩ và thực hiện Năm Phương thức Cách tân một cách chín chắn, thận trọng và sâu sắc hơn, bạn có thể tăng khả năng thành công của mình một cách đáng kể.

Khách hàng tiêu dùng chính là người chiếm vị trí trung tâm trong thế giới của

http://tieulun.hopto.org

chúng ta. Trong khi đó, cũng có những khách hàng khác phải được thỏa mãn để doanh nghiệp có thể phát triển. Giá trị phải được tạo ra cho công ty, cho cổ đông, cho nhân viên và cho cộng đồng. Đó là chức năng chính của việc quản lý để giữ một trạng thái cân bằng cho tất cả các bên có liên quan. Nhưng điểm xuất phát bao giờ cũng là khách hàng và khả năng tạo ra giá trị cho họ của chúng ta. Khả năng tạo ra giá trị mới cho khách hàng một cách nhanh chóng sẽ giúp cho tổ chức phát triển và làm cho chính bạn cũng có giá trị hơn, giống như Frank vậy. Ai cũng có ý tưởng, nhưng như câu chuyện của Frank đã cho thấy con đường dẫn đến thành công phải là sự kết nối các ý tưởng đó với khách hàng, những người có thể sử dụng chúng. Theo đó, Năm Phương thức Cách tân hoàn tất các đường dây liên kết giữa khách hàng, những nhà sáng chế cá nhân và nhà quản lý.

Việc tạo ra giá trị khách hàng đặc biệt và tốc độ của sự cách tân là thước đo quan trọng cho thành công. Nền kinh tế toàn cầu mở rộng nhanh chóng tạo ra nhiều cơ hội; còn sự cạnh tranh toàn cầu tạo ra đòi hỏi cấp bách về sự cách tân. Khả năng cạnh tranh của các đội nhóm, các công ty và các quốc gia đều dựa trên khả năng cách tân.

Năm Phương thức Cách tân chính là cách để phản ứng lại các sức ép kinh tế trong thời đại của chúng ta. Yếu tố chính dẫn dắt sự cách tân chính là sự cải tiến các hoạt động với một tốc độ chóng mặt dựa trên nền tảng tri thức, như những gì đang xảy ra trong ngành công nghiệp máy vi tính, truyền thông và nhiều ngành công nghiệp khác. Sự cải tiến này diễn ra quá nhanh chóng và sự tác động của nó quá sâu rộng đến mức mà chúng tôi phải gọi đó là “nền kinh tế phát triển theo lũy thừa”, điều sẽ được trình bày trong chương tiếp theo.

---

[5] Paul Romer, truyền thông cá nhân, ngày 29 tháng 11, năm 2005. Một cách rõ ràng ứng dụng của nguồn vốn và lao động cũng chi phối sự phát triển và thành công, đặc biệt tại các quốc gia chưa phát triển. Chúng ta xem đó như một căn cứ; nó không phải là tiêu điểm của Cách tân.

[6] Daniel Stashower, The Boy Genius and The Mogul: The untold Story of Television (New York: Broadway Books, 2002).

[7] Ngoài Frank Guarnieri và John Kulp, nhiều đồng nghiệp khác đã có những đóng góp quan trọng cho sự thành lập của Locus, đặc biệt là Carmen Catanese và Vince Endres. Nguồn vốn ban đầu là của Duane Mason của Prism Ventures, người đã đầu tư 6 triệu đô-la vì tin tưởng vào Carmen và Vince.

[8] Trang web của công ty Locus Pharmaceuticals: http://www.locusdiscovery.com

[9] Từ sổ tay của Toyota, “Benchmark, Toyota Production System”, không có ngày tháng.

[10] Hãy gõ từ khóa creativity vào mạng và bạn sẽ tìm thấy rất nhiều lời tư vấn chỉ ra rất nhiều cách tiếp cận với sáng tạo.

[11] “Microsoft’s Midlife Crisis”, *Business Week Online* , 19 tháng 4, 2004, tại http://www.businessweek.com

[12] Malcolm W. Browne, “Supply Exceeds Demand for Ph.D.s in Many Science Fields”, New York Times, July 4, 1995.

[13] Có thể tìm thêm thông tin về Deming tại http://www.deming.org. Vấn đề chất lượng sản phẩm của Nhật Bản được dẫn dắt bởi nhiều cá nhân như J. M. Juran, K. Ishikawa, và G. Taguchi. Xem thêm Phil Cohen, Hci tại http://www.hci.com để tìm hiểu tổng quan về mười bốn điểm cần lưu ý của Deming. Cohen viết: “Mặc dù Deming không dùng thuật ngữ Total Quality Management (Tổng quản lý chất lượng) trong sách của mình, nhưng nó được cho là yếu tố phát động phong trào. Hầu hết các ý tưởng trọng tâm của TQM được trình bày trong quyển Out of the Crisis ... Deming coi sự khác biệt là căn bệnh nguy hiểm đe dọa nền sản xuất của Hoa Kỳ. Ông lập luận càng nhiều khác biệt - ví dụ trong chiều dài của phụ tùng đáng lẽ phải đồng đều, trong phân bố thời gian, trong giá cả, trong thực tiễn công việc - là càng phí phạm. Từ giả thuyết này, ông đưa ra 14 điểm cần lưu ý trong quản lý mà chúng tôi tóm lược lại ở đây như sau:

Kiên định với mục đích hướng tới cải tiến. Thay phản ứng ngắn hạn bằng kế hoạch dài hạn.

1. Tiếp nhận các triết lý mới. Ngụ ý là bệ quản lý nên thực sự tiếp nhận các triết lý của mình, hơn là chỉ đơn thuần kỳ vọng lực lượng lao động làm như vậy.

2. Không phụ thuộc vào thanh tra. Nếu các khác biệt được giảm bớt thì không cần thanh tra đối tượng được sản xuất bị khiếm khuyết vì sẽ không có các đối tượng như vậy.

3. Tiến đến việc có đơn nhất một nhà cung cấp cho mỗi một nguyên liệu. Nhiều nhà cung cấp cho một nguyên liệu có nghĩa là có nhiều khác biệt cho một nguyên liệu.

4. Cải thiện một cách liên tục và liên tục. Luôn cố gắng giảm thiểu sự khác biệt.

5. Xây dựng sự đào tạo ngay trên công việc. Nếu người ta không được đào tạo tương xứng thì họ sẽ không làm theo cùng một phương pháp và điều này tạo ra nhiều khác biệt.

6. Xây dựng nghệ thuật lãnh đạo. Deming phân biệt nghệ thuật lãnh đạo và giám sát thuần túy. Giám sát nghĩa là dựa trên mục tiêu và chỉ tiêu.

7. Vứt bỏ sợ hãi. Deming xem việc quản lý bằng cách làm cho người ta sợ sẽ bị phản tác dụng trong thời gian dài, bởi nó ngăn không cho người ta hoạt động một cách hứng thú nhất trong tổ chức.

8. Dẹp bỏ rào cản giữa các bộ phận. Một ý tưởng trung tâm khác của TQM là khái niệm "khách hàng bên trong", trong đó mỗi bộ phận không chỉ phục vụ cho hệ quản lý mà cho cả các bộ phận khác có sử dụng kết quả công việc của mình.

9. Loại bỏ khẩu hiệu. Một ý tưởng trung tâm khác của TQM là không phải con người tạo ra sai sót - chính quy trình họ đang làm việc tạo ra. Khiển trách lực lượng lao động mà không cải thiện quy trình họ sử dụng sẽ gây phản tác dụng.

10. Loại bỏ kiểu quản lý bằng mục tiêu. Deming xem các mục tiêu sản xuất là khuyến khích việc phân phối hàng hóa kém chất lượng.

11. Tháo dỡ rào cản của sự kiêu hãnh về tay nghề. Có nhiều vấn đề khác làm giảm sự thỏa mãn của công nhân.

12. Khuyến khích học tập và tự cải thiện mình.

13. Sự thay đổi là công việc của mọi người.

[14] Nghiên cứu về các vụ kiện tụng và mối quan hệ giữa nhân viên y tế với bệnh nhân đã cho kết quả khá thuyết phục. Ví dụ xem "Talking May Be Best Preventative Medicine", *New Jersey Law Journal* , 28 tháng 2, 2005; Jordan Dolin và Theresa N. Essick, "Failure to Communicate: Insurers Can Help Reduce the Burnden of Medical Malpractice Lawsuits by Urging Their Policyholders to Improve Physician/Patient Relationships", *Best's Review* , tháng 12, 2004: trang 92(4); và Charles S. Lauer, "To Err Is Human; and a Heartfelt Apology Might Be Just What the Doctor Ordered to Head Off Lawsuits", Publisher's Letter, *Modern Healthcare* (24 tháng 5, 2004): trang 20.

----------(CHƯƠNG 2)----------

CÁCH TÂN HAY LÀ CHẾT:

**NỀN KINH TẾ PHÁT TRIỂN
THEO QUY LUẬT LŨY THỪA**

"NỀN KINH TẾ PHÁT TRIỂN THEO QUY LUẬT LŨY THỪA
ĐÒI HỎI QUY TRÌNH CẢI TIẾN THEO QUY LUẬT LŨY THỪA." [15]

Curtis R. Carlson

"LỰC MẠNH NHẤT TRONG VŨ TRỤ LÀ CỘNG LỰC." [16]

Albert Einstein

Thế giới là một điểm

Bằng chất giọng tiếng Anh duyên dáng, Narda trả lời điện thoại: "Xin chào, tôi có thể giúp gì được cho bạn?" Cố gắng hình dung một cách nhanh chóng cô ấy ở đâu - Hoa Kỳ, Ireland, hay Ấn Độ - bạn hỏi và cô ấy trả lời là cô ấy ở Bombay, Ấn Độ, trong một căn phòng cùng với năm trăm nhân viên trực tổng đài điện thoại khác. Cô ấy là người am hiểu, lễ phép, và vui vẻ. Bạn ấn tượng với dịch vụ mình nhận được. Sau khi cúp điện thoại, bạn ngẫm nghĩ về cuộc giao dịch đơn giản này và nguồn lực vĩ đại hiện ra: toàn cầu hóa được đẩy mạnh nhờ vào truyền thông toàn cầu. Nếu đã đến Ấn Độ hoặc Trung Quốc, bạn thấy cơ sở hạ tầng của các quốc gia này hơi lạc hậu theo tiêu chuẩn của phương Tây. Nhưng điều đó không là vấn đề to lớn gì trong thời đại tri thức. Để thành công trong thế giới của chúng ta, thường chỉ cần có con người được giáo dục tốt, điện, và đường truyền kết nối internet là đủ.

Ảnh hưởng của toàn cầu hóa mới chỉ bắt đầu. Một minh chứng cho kết luận này là Infosys, một công ty quản lý tri thức hàng đầu tại Ấn Độ với 50 ngàn nhân viên có độ tuổi trung bình là 26. Công ty này mới đăng quảng cáo tuyển dụng cho mười ngàn công việc mới và đã nhận được hơn một triệu đơn xin việc, một dấu hiệu cho thấy sự khao khát và nỗ lực của một tỉ con người trong một đất nước đang phát triển. Hãy hình dung là bạn chỉ có thể lựa chọn được một người trong một trăm người nộp đơn xin việc cho doanh nghiệp của mình. Rất khó để đánh giá nó có ý

nghĩa như thế nào khi đất nước của bạn có một tỉ người. Và dĩ nhiên Trung Quốc lại có một tỉ người khác. Họ là những con người thông minh, nhiều tham vọng, làm việc chăm chỉ.

Như chúng ta biết, rất nhiều nhân công Ấn Độ và Trung Quốc đang được đào tạo cực tốt. Học viện Công nghệ Ấn Độ được thành lập vào cuối những năm 50, sau đó được tổng thống Kennedy cùng một số người khác hỗ trợ, và bây giờ có thể nói rằng đây là trường đào tạo kỹ thuật và khoa học cạnh tranh nhất trên thế giới. Chỉ có 2,3% thí sinh được nhận vào học, khó hơn bốn đến năm lần so với việc vào học tại Harvard hoặc MIT [17] . Tại Hoa Kỳ, khoa học và kỹ thuật đang dần bi suy tàn trong các học viện, mặc dù đó là những ngành sống còn cho tương lai và chúng tạo các cơ hội trong các lĩnh vực tốt nhất. Ví dụ, vào năm 1992, số tiến sĩ khoa học máy tính từ đỉnh cao 1.100 người trên một năm đã tụt xuống, mặc dù nhu cầu thị trường vẫn tăng hơn 5% mỗi năm [18] . Ngược lại, tại Ấn Độ, có ba lĩnh vực giáo dục được ưa chuộng: y khoa, khoa học và công nghệ - không phải luật hay khoa học xã hội, và văn học nghệ thuật. Có một lần chúng tôi nói chuyện với một kỹ sư từ Bangalore về việc anh ấy đã bắt đầu sự nghiệp như thế nào. Anh ấy nói: “Tôi muốn trở thành một luật sư nhưng gia đình tôi nói nếu tôi học luật họ sẽ từ tôi. Họ không nói đùa đâu”. Không giống như ở Hoa Kỳ, tại Trung Quốc và Ấn Độ người ta đang xây dựng một nguồn nhân lực để cạnh tranh. [19]

Hoa Kỳ, dĩ nhiên, nổi tiếng vì nền văn hóa kinh doanh đẳng cấp có tính thích nghi cao. Nhưng Ấn Độ và Trung Quốc đang nỗ lực vượt qua Hoa Kỳ và phần còn lại của thế giới. Họ chứa đầy ắp các ý tưởng, sự nhiệt tình và năng lượng. Họ nhìn thấy cơ hội vô hạn, và họ làm việc ngày đêm để tạo ra các thương vụ mới.

Ở châu Âu thì lại khác hẳn, rất nhiều người đang sống trong một thế giới khan hiếm cơ hội. Tại Pháp, tỉ lệ thất nghiệp đối với nam giới trong độ tuổi dưới hai mươi lăm là hơn 22% [20] . Nếu là nam giới vị thành niên không được học hành thì tỉ lệ thất nghiệp còn lên đến 50%. Chính phủ Pháp đã ban hành tuần làm việc 35 giờ, để chia sẻ phần nào điều mà họ tin là những công việc hạn chế có sẵn. Cách tiếp cận này, dựa trên mô hình khan hiếm, chỉ làm cho tình huống trở nên xấu hơn mà thôi. Bởi vì nó chỉ tập trung vào việc chia nhỏ những cơ hội có sẵn chứ không phải là tạo ra các cơ hội mới.

Chúng tôi đã gặp nhiều quan chức nhà nước và nhà điều hành của nhiều quốc gia. Trong chuyến đi gần đây nhất tới châu Âu, chúng tôi đã nói chuyện với nhiều quan chức cấp cao của chính phủ Đức về việc mở một hoạt động kinh doanh để có thể tạo ra nhiều việc làm với mức thu nhập cao ở nước này. Trong suốt cuộc thảo luận, chúng tôi đã rất tò mò tại sao Đức lại mất khoảng 1000 công việc mỗi ngày trong suốt một thập kỷ, và họ đã lên kế hoạch như thế nào để đảo ngược xu hướng

này. Lúc đầu, một quan chức đã ngập ngừng và sau đó nói một cách đơn giản: "Bằng công nghệ tốt". Chỉ thế thôi. Không phải ông ta đang đùa vì ông ta không hề cười. Họ không có một giải pháp thay thế nào khác để giải quyết tình huống khó khăn này và họ dường như cũng không hứng thú tiến tới với các cách tiếp cận mới. Vấn đề không chỉ là việc sử dụng các kỹ năng công nghệ để điều chỉnh các hoạt động hiện hành. Nó còn cần phải giải quyết vấn đề văn hóa, cần có cơ sở hạ tầng quan trọng và cần các chính sách hỗ trợ của chính phủ để tạo ra một môi trường đem lại các cơ hội mới một cách có hệ thống dựa vào cách tân. So sánh điều này với các cộng sự đầy nhiệt huyết của chúng tôi ở Bangalore và Bắc Kinh, những người làm việc từ 60 đến 70 giờ một tuần, chúng tôi đã nghĩ rằng: "Điều này thật đau đớn; nhiều người châu Âu không hiểu được hậu quả tất yếu của sự phát triển toàn cầu. Mức độ cạnh tranh tăng cao mà chúng ta đang thấy ở đây chỉ mới là sự bắt đầu".

Ai sẽ bị ảnh hưởng bởi những thay đổi này? Ngoài các sản phẩm được sản xuất hàng loạt, chúng ta thấy sự phát triển toàn cầu trong các trung tâm điện thoại và các công việc dễ sử dụng nguồn lực thuê ngoài như các công việc pháp lý đơn giản, các ứng dụng phần mềm, đọc kết quả chụp X-quang trong y khoa [21] . Nhưng ở Ấn Độ và Trung Quốc, các tổ chức đang nhanh chóng thăng tiến lên trong chuỗi giá trị để chiếm lĩnh luôn lĩnh vực nghiên cứu và tất cả các hình thức cách tân. Rất nhiều các công ty quốc tế lớn - bao gồm GE, HP, IBM và Intel [22] - hiện đang có cơ sở tại Bangalore và nhiều nơi trên thế giới. Họ phải làm như thế bởi vì năng lực của nhân công ở những nơi này rất xuất sắc mà chi phí lại thấp. Thêm vào đó, tốc độ phát triển là yếu tố then chốt để đạt thành công. Nó cho phép công việc được hoàn thành hầu như trong cả 24 tiếng mỗi ngày. Công việc được chuyển từ quốc gia này sang quốc gia khác như mặt trời di chuyển vòng quanh địa cầu. Có một bộ từ vựng mới đang xuất hiện để mô tả những phát triển này. Người ta nói về "virtual" hoặc "F-F", trong đó virtual (ảo) giờ có nghĩa là trực tuyến, và F-F (face-to-face) nghĩa là gặp mặt trực tiếp. Truyền thông tốc độ cao cho phép mọi người trên khắp địa cầu khai thác thiên tài của những người khác. Nhưng muốn mọi người trên thế giới hợp tác với nhau không phải là chuyện dễ. Ví dụ, hiện nay có một câu châm biếm là "liên tục chú ý đến mỗi thứ một chút." Mọi người đang thực sự dành bao nhiêu tỷ lệ thời gian để tham gia từ đầu đến cuối của một cuộc điện thoại hay một cuộc gọi qua video? Hầu như thành viên nào của các nhóm trực tuyến cũng đều đọc thư điện tử, lướt web và xử lý các văn bản thuyết trình cùng một lúc.

Mặc dù có những khó khăn trong công việc trên khắp thế giới, nhưng chúng sẽ được giải quyết khi các phương tiện truyền thông và công cụ cộng tác được cải thiện. Chúng ta đã tiến đến một thế giới của cách tân toàn cầu. Công việc phải được thực hiện tại nơi nó tạo ra giá trị tốt nhất. Các công ty kinh doanh đa lĩnh vực như Wal-Mart và Dell hiện nay đã trở thành những doanh nghiệp hội nhập toàn

c□u. Hầu hết các thành công họ đạt được là thông qua những sự cách tân về mô hình kinh doanh dựa trên quy luật đòn bẩy của sự phát triển toàn cầu. Việc cố gắng ngăn cản một quốc gia tiếp nhận những sự phát triển này, hoặc cố gắng cô lập quốc gia đó về mặt kinh tế, cũng giống như đang cố ngăn không cho nước chảy xuôi dòng. Suy cho cùng, các con đập cũng chỉ chặn được dòng nước đến một lúc nào đó mà thôi.

Trong một quyển sách ăn khách của mình, Thomas Friedman đã lập luận rằng thế giới ngày nay "phẳng" theo nghĩa nó đang trở thành một sân chơi công bằng. Điều này ngày càng chính xác. Nhưng từ một góc độ khác thì thế giới chúng ta chẳng những phẳng mà kích thước của nó còn bị giảm xuống chỉ còn là một điểm. Thông tin và các nguồn vốn di chuyển vòng quanh thế giới với tốc độ ánh sáng.Vị trí không còn là quan trọng đối với nhiều hoạt động có hàm lượng trí tuệ cao. Khái niệm về những nhóm ngành kinh doanh có dạng như một tập hợp các hoạt động gần gũi và có liên đới với nhau để nhằm tạo ra lợi thế cạnh tranh cục bộ giờ đây đang được định nghĩa lại. Những hệ quả sâu xa của hiện tượng phân tán này trong các hoạt động trên toàn thế giới vẫn chưa được tìm hiểu đầy đủ.

Nền kinh tế phát triển theo lũy thừa

Ảnh hưởng của toàn cầu hóa đang thu hút sự chú ý của thế giới. Nhưng còn có một sự phát triển quan trọng hơn và to lớn hơn đang nổi lên: "nền kinh tế phát triển theo lũy thừa." Nó bao gồm các lĩnh vực lớn đang ngày càng phát triển mạnh trong nền kinh tế. Đó là những lĩnh vực có sự cải thiện về hiệu suất tính trên giá cả (price performance) theo tốc độ cực nhanh của quy luật lũy thừa, trong đó có máy vi tính, truyền thông, công nghệ sinh học và sản phẩm tiêu dùng.

Hãy xem xét một ví dụ quen thuộc của nền kinh thế phát triển theo lũy thừa là máy tính. Người đồng sáng lập hãng Intel, Gordon Moore đã lưu ý rằng hiệu suất trên giá cả của máy tính sẽ tăng khoảng 100% cứ sau mỗi chu kỳ mười tám tháng trong vòng 100 năm [23] . Mặc dù "Quy luật Moore" là một quan sát mang tính kinh nghiệm (không phải là một "định luật" thật sự), nhưng thực trạng của ngành máy tính đã diễn ra gần đúng theo Quy luật Moore kể từ đầu thế kỷ 20, mặc dù công nghệ được sử dụng đã thay đổi rất nhiều lần từ các cấu trúc cơ học làm bằng gỗ cho đến các rờ-le, rồi bóng chân không qua linh kiện bán dẫn và bây giờ là đến mạch tích hợp.

Quy luật Moore xem ra vẫn còn có thể dùng tốt cho thế kỷ 21 khi các công nghệ mới được đưa ra. Người ta dự đoán rằng đến năm 2025, máy tính để bàn của bạn có thể đạt tốc độ xử lý dữ liệu thô nhanh như não người [24] . Đây là khả năng mà

hiện nay chúng ta hầu như đã đạt được với các siêu máy tính, theo tuyên bố do hãng IBM đưa ra vào năm 2005 [25] . Nếu vẫn giữ tốc độ cải tiến như hiện nay thì đến khoảng năm 2040 tới năm 2060, máy tính để bàn của chúng ta có thể xử lý nhanh hơn năng lực tính toán của toàn dân số thế giới cộng lại [26] . Ray Kurzweil gọi điều này là "Sự phi thường" để nhấn mạnh vào ý nghĩa trọng đại của nó [27] . Mặc dù đối với con người, tốc độ xử lý dữ liệu thô không tự động mang lại cho bạn năng lực phi thường so với người khác [28] , nhưng chúng tôi xin được lưu ý vui rằng một máy tính với các khả năng như thế hoàn toàn có thể tạo ra mối quan hệ thân mật và riêng tư với bạn.

Trước đây thì máy tính từng là ngành công nghiệp thể hiện rõ nét nhất tốc độ phát triển theo cấp số mũ, nhưng hiện nay một số các ngành kinh tế khác cũng đang làm được điều này, trong đó có truyền thông, các sản phẩm giải trí và y khoa. Cứ sau mỗi chu kỳ từ chín đến hai mươi bốn tháng, hiệu suất trên giá cả của những phân khúc trong các thị trường này lại tăng gấp đôi. Ví dụ như dung lượng băng thông chủ trong mạng Internet đang tăng gấp đôi sau mỗi chu kỳ mười hai tháng [29] . Trong ngành công nghiệp này, nếu bạn tăng gấp đôi dung lượng băng thông với cùng một mức giá nhưng sau mỗi mười tám tháng chứ không phải sau mỗi mười hai tháng thì bạn nên tính trước đến chuyện mình sẽ bị văng ra khỏi ngành sau vài năm. Chúng ta chỉ mới bắt đầu trải nghiệm được sự tác động của những sự phát triển này. Ngày nay hầu hết mọi người giao tiếp qua internet với tốc độ hàng ngàn bit mỗi giây, điện thoại hiện nay cũng có cùng tốc độ như vậy. Tuy nhiên, chẳng bao lâu nữa chúng ta sẽ có thể giao tiếp với tốc độ hàng chục triệu bit mỗi giây và thậm chí hơn nữa, đó là tốc độ mà truyền hình độ nét cao chuẩn HD đang sử dụng. Sau khoảng vài thập kỷ nữa, khi trí thông minh nhân tạo cùng các công nghệ truyền thông và liên lạc khác sẽ hội tụ với nhau một cách đáng kinh ngạc thì sẽ có vô số phương thức để tạo ra các cơ hội b□t ngờ.

Sự cải tiến theo cấp số mũ là tài sản của nhiều hoạt động dựa trên tri thức chẳng hạn như trong lĩnh vực công nghệ, nơi mà tri thức được tích lũy càng nhiều thì sẽ dẫn đến những giải pháp ngày càng tốt hơn. Ví dụ, sự phát triển của công nghệ nano - khả năng thiết kế và xây dựng các thiết bị theo đơn vị nguyên tử - đang bắt đầu cho phép vật liệu và các thiết bị cơ khí được cải thiện với tốc độ chóng mặt hơn theo cấp số mũ. Sự phát triển của công nghệ sinh học, chính là quá trình kết hợp kiến thức dựa trên công nghệ nano, cũng đang kinh qua sự phát triển cực nhanh theo cấp số mũ [30] .

Chuyển đổi sang tri thức

Nền kinh tế phát triển theo lũy thừa được dẫn dắt bởi sự chuyển đổi sang nền kinh tế tri thức, ở đó ý tưởng này được tạo ra dựa trên cơ sở của một ý tưởng khác với tốc độ tăng dần. Đó là sự tổng hợp tri thức. Toàn cầu hóa thúc đẩy quá trình này bằng cách cung cấp nhiều ý tưởng hơn. Sự có mặt của truyền thông tốc độ cao ở khắp hang cùng ngõ hẻm cho phép chúng ta thu thập các ý tưởng nhanh hơn. Sự tiến bộ của các công cụ phần mềm hỗ trợ, các mô hình kinh doanh mới và các biện pháp cách tân được cải tiến thậm chí còn cho phép quá trình này diễn ra nhanh hơn nữa. Kết quả tất yếu là càng ngày sẽ càng có nhiều hoạt động của các doanh nghiệp được cải tiến với tốc độ nhanh chóng theo cấp số mũ một khi chúng chứa nhiều hàm lượng tri thức chuyên sâu hơn và được hội nhập vào nền kinh tế thế giới. Nhưng việc nhận thức một cách thấu đáo về sự cải tiến theo cấp số mũ không phải là chuyện dễ dàng [31] . Chúng ta thường có xu hướng đánh giá quá cao tác động của quy luật lũy thừa vào lúc ban đầu nhưng về sau thì lại đánh giá thấp nó.

Hãy cùng xem truyện ngụ ngôn dân gian sau. Một hoàng tử có lần lập được công lớn. Để thưởng công, nhà vua bảo chàng có thể nhận được bất cứ phần thưởng nào chàng muốn. Hoàng tử nói chàng muốn nhận được số gạo được tính bằng một công thức đơn giản dựa trên số ô vuông trên bàn cờ. Chàng sẽ nhận được một hạt gạo ở ô đầu tiên, hai hạt ở ô thứ hai, bốn hạt ở ô thứ ba, tám hạt ở ô thứ tư, và cứ thế cho đến hết các ô trên bàn cờ. Số lượng gạo sẽ được nhân theo lũy thừa 2 từ ô này sang ô khác. Điều này sẽ được tiếp tục cho đến khi toàn bộ 64 ô vuông trên bàn cờ được Lấp đầy bằng gạo. Nhà vua nghĩ đây là một yêu cầu hợp lý và chuẩn tấu cho yêu cầu của hoàng tử. Nhưng khi tính ra kết quả, nhà vua đã vô cùng kinh hoàng sửng sốt: số lượng gạo cần thiết nhiều gấp hàng tỉ lần so với số gạo thu hoạch được trong suốt chiều dài lịch sử của vương quốc [32] . Trên thực tế, lượng gạo đó gần đủ để phủ trọn bề mặt trái đất. Khi biết mình bị chơi khăm, nhà vua đã ra lệnh chém đầu hoàng tử. Có hai bài học trong truyện ngụ ngôn này. Thứ nhất, phải cẩn thận với những gì mang tính tổng hợp. Thứ hai, đừng bao giờ giỡn mặt với vua.

Sự phát triển theo cấp số mũ được trình bày ở trên trở thành một sức mạnh đặc biệt khi chúng va chạm với nhau và tạo nên một cái gì đó hoàn toàn mới, chẳng hạn như internet. Internet là sự hội tụ của tin học và truyền thông. Nó đang phát triển và cải tiến theo cấp số mũ, nhưng thậm chí với tốc độ còn nhanh hơn cả Quy luật Moore, bởi bản thân nó còn là đòn bẩy cho nhiều sự phát triển khác cũng theo cấp số mũ. Cứ sau mười hai tháng, số lượng máy chủ và dung lượng của intenet lại được tăng gấp đôi. Rõ ràng, Internet phải chạm được đến một điều gì đó rất nền tảng thì mới có thể tạo ra được những hoạt động, sự kích thích và cơ hội như thế.

Các "lũy thừa va chạm" [33] này đang tạo ra một sự biến đổi lớn trong nền kinh

tế của chúng ta. Trước đây năm mươi năm, nền kinh tế cũng chủ yếu được cải tiến về mặt hiệu suất trên giá cả nhưng với tốc độ khá chậm, chỉ ở mức vài phần trăm một năm. Với những sản phẩm mà đặc thù của chúng chủ yếu thể hiện qua các thuộc tính vật lý và chất liệu - ví dụ như xe lửa, ô tô, nhà cửa, bếp lò và máy hút bụi chân không - thì không thể cải tiến hiệu suất trên giá cả của chúng với tốc độ nhanh như các sản phẩm và dịch vụ chứa nhiều hàm lượng tri thức được. Một số sản phẩm khác có từ trước, như điện thoại và truyền hình sử dụng kỹ thuật analog, lại không thể được cải tiến một cách nhanh chóng vì các cách tân chính yếu đòi hỏi phải có các tiêu chuẩn hoàn toàn mới.

Nhưng năm mươi năm trước, quy luật Moore trong ngành tin học đã tạo ra bước đột phá. Nếu bạn làm trong ngành kinh doanh tin học trong suốt thế kỷ qua thì bạn buộc phải nhân đôi năng lực hoạt động của mình cứ sau mỗi mười tám hoặc hai mươi bốn tháng chỉ để có thể tồn tại. Hầu hết doanh nghiệp đã không làm được như vậy. Trong làn sóng các công ty tin học đầu tiên, chỉ có IBM còn trụ vững được. Các công ty như Electronic Controls Company, Boroughs, DEC, Cray, Honeywell, RCA, Wang, Commodore và hàng trăm công ty khác đã biến mất.

Trong những năm 1980, internet đã trở thành một ngành công nghệ và kinh tế mang tính thực tiễn và “quy luật các quan hệ chéo theo cấp số mũ” đã thêm vào một số mũ nữa vào lũy thừa có sẵn của quy luật Moore. Theo quy luật các quan hệ chéo theo cấp số mũ thì trong một mạng lưới được kết nối đầy đủ, như mạng internet chẳng hạn, số lượng các kết nối giữa người sử dụng được tăng lên theo cấp số mũ khi có người dùng mới kết nối vào mạng, điều này giúp cho bạn thu thập và xây dựng ý tưởng sớm hơn và nhanh hơn.

Mặc dù những sự phát triển bước đầu trong lĩnh vực truyền thông và tin học này rất đáng kể và đã có những ảnh hưởng nhất định đến một số ngành kinh doanh nhưng lúc đầu thì chúng chưa ảnh hưởng được đến cốt lõi của nền kinh tế. Thậm chí trong những năm đầu của thập niên 90 còn có một cuộc thảo luận rất đáng lưu tâm về việc liệu công nghệ tin học và truyền thông có tạo ra ảnh hưởng tích cực nào đến năng suất làm việc văn phòng hay không [34] . Nhưng khi nền kinh tế ngày càng trở nên tập trung vào tri thức hơn thì điều đó đã thay đổi. Ngày nay sự hội tụ của cả tin học và truyền thông đã phát triển đến vị trí mà ở đó chúng tác động đ□n hầu hết các lĩnh vực của nền kinh tế, bao gồm: bán hàng, đấu giá, xuất bản, giải trí, giáo dục, phân phối hàng hóa, sản xuất theo dây chuyền và cả lĩnh vực nghiên cứu.

Giờ đây không còn ai hỏi về sự tác động của công nghệ tin học, truyền thông và các công nghệ đang tiến bộ một cách nhanh chóng khác lên nền kinh tế của chúng ta. Nhưng sự tác động chỉ mới bắt đầu thôi. Hiện nay có chưa đến 20% dân số thế

http://tieulun.hopto.org

giới sử dụng internet [35] . Chỉ trong vài năm tới sẽ có hơn hai tỉ người trên toàn thế giới sử dụng điện thoại di động [36] . Và một khi chúng ta đã kết nối được với phần lớn cư dân trên địa cầu thì khi đó chúng ta sẽ bắt đầu kết nối các thiết bị và ứng dụng tin học của chúng ta lại với nhau để có thể tự động chia sẻ dữ liệu và tri thức. Điều này có thể được gọi là "thời đại nhan nhản máy tính." Ví dụ, ý tưởng về việc cả bệnh viện lẫn con cái của các bệnh nhân lớn tuổi có thể cùng theo dõi sức khỏe của họ sẽ trở nên hoàn toàn khả thi. Cuối cùng, sẽ có hàng tỉ người và hàng trăm tỉ máy tính được kết nối không dây với nhau thông qua các mạng như internet. Sự mở rộng của những năng lực này sẽ đưa đến hệ quả tất yếu là lớp lớp làn sóng của những cơ hội mới đầy bất ngờ sẽ được tạo ra.

Mở rộng tác động

Trong khi chúng ta tiến lên thì những cải tiến theo cấp số mũ sẽ ngày càng tác động nhiều hơn đến các lĩnh vực quan trọng khác của chúng ta như giải trí, giáo dục và các sản phẩm thân thiện với môi trường. Hãy xem một ví dụ về ngành giải trí. Rất nhiều sản phẩm giải trí tiêu dùng - như trò chơi điện tử, đĩa CD, máy ảnh và thiết bị hỗ trợ kỹ thuật số cho cá nhân (PDA) - đã hoàn toàn được số hóa. Truyền hình analog truyền thống sẽ bị truyền hình chuẩn HD thay thế hoàn toàn [37] , và chẳng mấy chốc phim 35 mm sẽ tiến hóa thành điện ảnh kỹ thuật số. Khi đó, sự chuyển đổi sang một hệ thống cơ sở hạ tầng giải trí hoàn toàn số hóa sẽ hoàn tất. Các hãng truyền thông khổng lồ, các tờ báo quốc gia và các xưởng làm phim sẽ tiếp tục tan rã và suy tàn. Theo nghĩa đen, nền công nghiệp truyền thông mang tính thứ bậc hiện nay đang bị lật nhào khi các trò chơi tương tác trên máy tính, nhật ký trực tuyến (blog), các trang web, và hàng triệu người trên toàn thế giới đang tạo ra những hình thức mới của việc kết hợp tính thông tin và tính giải trí trong nội dung. Ví dụ, hiện có khoảng 24 triệu nhật ký trực tuyến blog và con số này đang tăng theo cấp số mũ. Sự xuất hiện ngày càng nhiều các thiết bị truyền thông cá nhân và các dịch vụ hỗ trợ thông tin cho cộng đồng, như các trang web wikipedia.org và craiglist.org, báo trước một tầm nhìn mới rất quan trọng về tương lai.

Ngành y khoa và các dịch vụ chăm sóc sức khỏe sẽ được cách mạng hóa khi chúng hoàn toàn hội nhập vào nền kinh tế phát triển theo lũy thừa. Theo truyền thống, y khoa là một nghề chủ yếu dựa trên sự hiểu biết về giải phẫu học và hóa học cơ bản. Bác sĩ hỏi bạn cảm thấy thế nào, đo nhiệt độ và huyết áp, chụp X-quang và cộng hưởng từ rồi lấy mẫu máu và mẫu nước tiểu. Với những thông tin giới hạn này, bác sĩ sẽ cố xác định tình trạng sức khỏe của bạn. Dĩ nhiên, so với một trăm năm trước thì các bác sĩ ngày nay đang làm được một việc quá tuyệt vời. Nhưng cơ thể con người là một tổ chức vô cùng phức tạp, cho nên những công cụ

mà các bác sĩ đang sử dụng ngày nay đã trở nên quá thô sơ so với nhu cầu của con người.

Chúng ta cần có kiến thức về các quy trình tính toán và xử lý tín hiệu đặc thù đang diễn ra trong cơ thể của mình - thứ kiến thức đang được thu thập một cách nhanh chóng. Với việc giải mã bộ gien của con người, y khoa bước vào một kỷ nguyên hoàn toàn mới dựa trên những quy trình chi tiết giúp mô tả cách thức hoạt động của các chức năng trong cơ thể. Y khoa đang trở thành một ngành công nghệ thông tin. Kết quả là chúng ta đang trải qua một loại quy luật Moore trong y khoa. Ví dụ, trong y khoa, thông tin về bộ gien người sẽ tăng gấp đôi sau mỗi chu kỳ 15 tháng [38] .

Y khoa mang tính cá nhân hóa sẽ trở thành hiện thực khi chúng ta hiểu rõ được những khác biệt về gien đặc trưng trong cơ thể ảnh hưởng đến sức khỏe như thế nào. Chúng ta sẽ chỉ dùng những loại thuốc tương thích với sinh lý của mình và tránh được hàng trăm ngàn cái chết mỗi năm tại Mỹ do các tác dụng phụ có hại của thuốc [39] . Ngoài ra, hiện nay các nhà nghiên cứu còn đang điều chỉnh bộ mã gien của con người để có thể ngăn chặn được các khiếm khuyết và bệnh tật bẩm sinh. Những phát triển trong ngành di truyền học và tin - sinh học (biocomputation) sẽ cho phép chúng ta thiết kế và phát triển các loại thuốc hoàn toàn trên máy tính với chi phí và thời gian ít hơn rất nhiều so với cách làm hiện nay, vốn phải mất trung bình mười lăm năm và chi phí cả tỉ đô-la để phát triển một loại thuốc. Tuổi thọ trung bình của con người sẽ được nâng cao thêm mười năm, hai mươi năm hoặc hơn thế nữa [40] .

Khi ngày càng có nhiều lĩnh vực kinh tế được xây dựng trên nền tảng tri thức và làm đòn bẩy cho sức mạnh của quy luật về các quan hệ chéo theo cấp số mũ thì chính những lĩnh vực này cũng sẽ góp phần tạo ra những cải tiến theo cấp số mũ. Thực phẩm biến đổi gien sẽ tiếp tục làm cuộc cách mạng trong ngành sản xuất thực phẩm. Kể cả những lĩnh vực công nghiệp không được cải tiến một nhanh chóng đến thế - chẳng hạn như ngành vận tải, năng lượng và những ngành thuộc nhóm phát triển bền vững - cũng sẽ nhận được ảnh hưởng tích cực từ những sự cải tiến này. Các công nghệ mới, chẳng như pin nhiên liệu carbon toàn phần (direct-carbon fuel cell - DCFC) [41] , có tiềm năng cung cấp thêm nhiều điện năng sản xuất theo phương pháp thân thiện với môi trường từ than đá và các nguồn tài nguyên dồi dào khác.

Rất nhiều sản phẩm truyền thống - chẳng hạn như ô tô và lò nướng - đã tham gia vào nền kinh tế phát triển theo lũy thừa. Sự tham gia của các ngành này không nằm trên phương diện các đặc tính vật lý cơ bản của chúng, những điều vốn cải tiến rất chậm, mà nằm ở phương thức thiết kế, sản xuất và đưa ra thị trường. Điều quyết định sự thành công là tốc độ của việc cách tân và tạo ra khách hàng mới - chính là

lợi ích trên chi phí. Lợi thế cạnh tranh trong các ngành công nghiệp này ngày càng được dựa trên các công cụ mô phỏng bằng phần mềm máy tính, đây chính là những hình mẫu của nền kinh tế phát triển theo lũy thừa. Ngay cả các cuộc kiểm tra về độ an toàn của ô tô cũng được thực hiện bằng tin học, trong đó những vụ "đụng xe" được mô phỏng trên máy tính. Thêm vào đó, những cải tiến từ những thành tựu về vật liệu và các công nghệ khác đang được tích hợp một cách nhanh chóng vào các sản phẩm mới một khi toàn bộ quá trình thiết kế và sản xuất bắt đầu dựa ngày càng nhiều vào các phần mềm tin học dùng để mô phỏng và tạo mẫu.

Đồng thời, khả năng sản xuất cũng được cải tiến đến mức chất lượng vật lý của nhiều sản phẩm không còn là yếu tố quyết định nữa. Ngay cả một sản phẩm tiêu dùng vứt đi hiện nay cũng có chất lượng và tính năng vượt trội so với các sản phẩm chỉ mới sản xuất mười năm trước. Ví dụ, hãng máy tính Quanta vừa mới tuyên bố có một kế hoạch tạo ra một loại máy vi tính đơn giản cho trẻ em với mức giá chỉ có 100 đô-la, được nạp năng lượng bằng một cánh tay quay [42] . Chất lượng giờ đây chỉ được yêu cầu ở mức đủ để cài trò chơi. Cùng lúc đó, giá thành cơ bản của nhiều sản phẩm giờ đây đang gần giảm xuống bằng với giá nguyên liệu được sử dụng. Giá trị của sản phẩm đang được chuyển từ yếu tố vật liệu và công nghệ sản xuất sang chất lượng, thiết kế, các tính năng mới và kinh nghiệm tổng thể của khách hàng. Càng ngày lợi thế cạnh tranh trong các ngành kinh doanh truyền thống càng đến nhiều hơn từ việc khai thác các tiến bộ trong nền kinh tế phát triển theo lũy thừa.

Không phải tất cả các công việc đều chịu ảnh hưởng bởi cải tiến theo cấp số mũ. Thợ cắt tóc không thể tăng 100% tốc độ cắt tóc của họ sau mỗi chu kỳ 18 tháng. Nhân viên phục vụ nhà hàng, khách sạn và công nhân xây dựng cũng không thể tăng quá nhanh tốc độ làm việc của họ. Một số trong những công nhân này, những người không dính líu nhiều đến các hoạt động tri thức, sẽ ít bị ảnh hưởng (bởi làn sóng cải tiến theo cấp số mũ) và họ cho rằng công việc của họ không thể bị thay thế bởi công nghệ tự động hóa hoặc nguồn lực thuê ngoài được. Nhưng khi càng ngày càng có nhiều thành phần kinh tế phải dựa vào tri thức thì chính những người này cũng sẽ góp phần tạo ra những cải tiến theo cấp số mũ.

Sự phát triển trong nền kinh tế theo quy luật lũy thừa ảnh hưởng tới các ngành kinh doanh theo nhiều cách, ngay cả khi hoạt động kinh doanh đó không được cải tiến một cách nhanh chóng. Chẳng hạn bản đồ Google sẽ cho bạn biết có thể tìm tiệm cắt tóc hoặc nhà hàng ở đâu. Ngành ô tô giờ đây đã trở thành một bộ phận không thể tách rời của nền kinh tế phát triển theo lũy thừa. Chiếc ô-tô giờ đây giữ vai trò như "phần cứng" để người ta cài đặt các dịch vụ thông tin, chẳng hạn như radio vệ tinh (ví dụ như hệ thống Xfm), các dịch vụ an toàn (ví dụ như hệ thống GM's OnStarTM), các dịch vụ định vị (ví dụ GPS) và còn rất nhiều dịch vụ thông

tin và liên lạc di động khác. Ngoài ra, nền kinh tế theo quy luật lũy thừa đang buộc các lĩnh vực kinh tế lớn phải thay đổi mô hình kinh doanh và tạo ra các giá trị khách hàng mới. Ví dụ, mạng mua bán sách trực tuyến của Amazon và nhiều công ty khác đang buộc các nhà sách địa phương phải cung cấp thêm nhi□u dịch vụ mới để tồn tại, chẳng hạn như các buổi nói chuyện của các tác giả nổi tiếng, quầy uống cà phê và ghế ngồi thoải mái. Wal-Mart đang sử dụng các tiến bộ của công nghệ thông tin để liên kết chuỗi cung cấp toàn cầu lại với nhau để quản lý hệ thống bán lẻ mang tính cách tân và cách mạng.

Đó là cách mọi thứ sẽ diễn ra. Các ngành công nghiệp như ô-tô, bán lẻ, giáo dục, đặt chỗ du lịch, truyền thông, các dịch vụ tài chính và giải trí cùng nhiều ngành khác đang cố gắng tìm hiểu xem các "lũy thừa va chạm" xung quanh họ sẽ biến đổi mô hình kinh doanh của họ ra sao và mở ra các cơ hội mới như thế nào. Trong khi đó những người khác lại đang lao động chăm chỉ để phát triển các mô hình kinh doanh mới nh□m thay thế cho các mô hình hiện tại. Giống như eBay và Amazon đã tạo ra mô hình kinh doanh mới từ làn sóng đầu tiên của nền kinh tế theo quy luật số mũ, các công ty nổi lên từ làn sóng tiếp theo của các "lũy thừa va chạm" sẽ phải vừa thay thế vừa làm tốt hơn các công ty đang hoạt động rất ấn tượng hiện nay.

Năng suất

Những cải tiến ấn tượng về hiệu suất và giá thành mà chúng tôi đang trình bày ở đây không tự động dẫn đến những cải tiến to lớn trong tổng sản phẩm quốc nội (GDP) của một quốc gia. Mối quan hệ giữa những cải tiến nhanh theo cấp số mũ trong các lĩnh vực kinh tế được điều hành bằng tri thức và sự phát triển chung của nền kinh tế là điều rất phức tạp. Tuy nhiên, ta có thể xem xét mối quan hệ này trên phương diện khả năng sản xuất, yếu tố chính điều khiển GDP. Tỉ lệ tăng năng suất của Hoa Kỳ từ năm 2000 đến năm 2005 là 3,39 % một năm, cao nhất trong năm mươi năm qua. Như Arnold Kling đã lưu ý: "Hãy giả sử rằng tỷ lệ tăng năng suất trong nền kinh tế truyền thống là 1% một năm còn trong ngành tin học là 50% một năm. Trong trường hợp đó, một nền kinh tế có 6% tổng GDP thuộc về lĩnh vực tin học và 94% GDP thuộc về các lĩnh vực khác sẽ có mức tăng trưởng GDP ở tỉ lệ 3,94% một năm" [43] . Công nghệ thông tin hiện nay chiếm khoảng 10% tổng GDP của Hoa Kỳ và đang tăng khoảng 0,2% một năm [44] . Chúng ta tin rằng về cơ bản là Kling đúng và chúng ta đang ở trong một thời kỳ tăng trưởng thành công lâu dài khi ngày càng có nhiều lĩnh vực tham gia vào nền kinh tế lũy thừa.

Sự gia tăng năng suất này có ý nghĩa như thế nào? Robert Fogel, người đoạt

http://tieulun.hopto.org

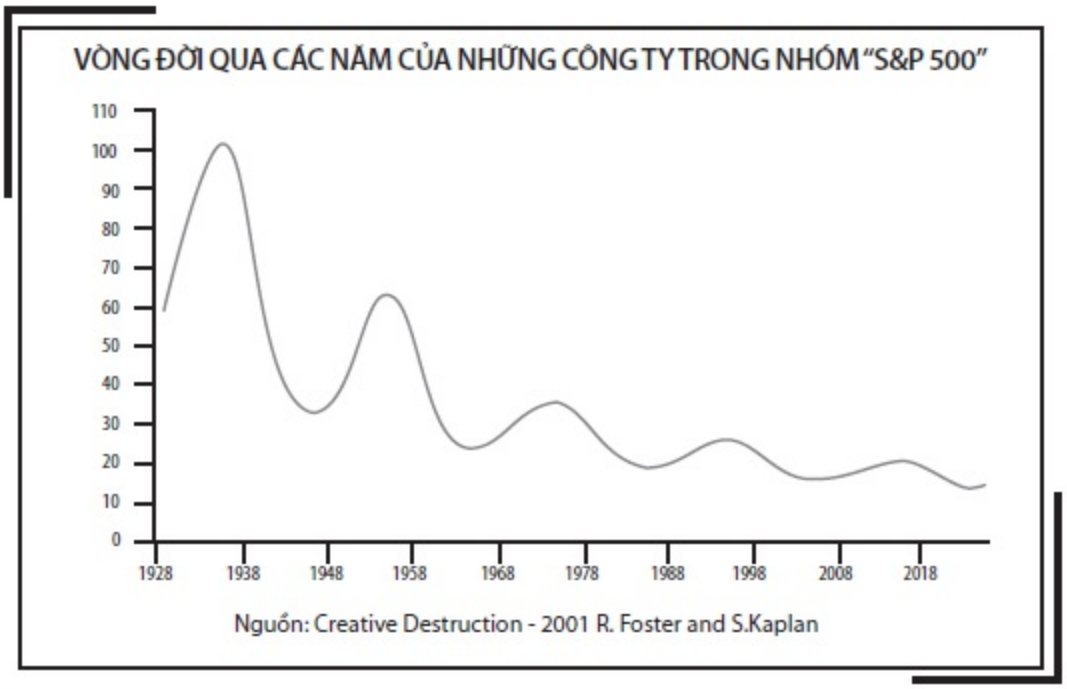
giải Nobel, đã chỉ ra rằng tương lai của An Sinh Xã Hội sẽ phụ thuộc vào nó. Ông nói: "[Nếu] chúng ta tiếp tục mức tăng trưởng khoảng 2% trên đầu người như suốt năm mươi năm qua, chúng ta sẽ chẳng có khó khăn gì trong việc chi trả (cho chi phí An Sinh Xã Hội)" [45] . Mức tăng trưởng năng suất 3% có lẽ đã đủ để thực hiện chương trình chăm sóc người già trên 65 tuổi rồi. Quan sát này sẽ là một động lực đầy tính thuyết phục để đưa cách tân trở thành nội dung trọng tâm trong chính sách kinh tế quốc gia. Chính sách nhà nước cũng cần thích nghi và làm đòn bẩy cho các xu thế chủ đạo này nhằm cung cấp những sự hỗ trợ và cơ sở hạ tầng cần thiết.

Ảnh hưởng của những sự phát triển này vẫn còn ở giai đoạn sơ khai của sự tăng trưởng theo cấp số mũ. Tất cả cách thức giao tiếp, làm việc và vui chơi của chúng ta rồi đây đều sẽ thay đổi. Các tục lệ xã hội, các quy trình chính trị và các mối quan hệ toàn cầu cũng thế. Vì sự tác động của những sự phát triển theo cấp số mũ này nên dẫu thế giới hôm nay có như thế nào đi nữa thì nó cũng sẽ trở nên khác biệt một cách cơ bản trong hai mươi hay ba mươi năm tới. Chúng ta đang bước vào một trong những giai đoạn đặc biệt nhất, quan trọng nhất, và theo một cách nào đó còn là đáng sợ nhất, trong lịch sử loài người. Nền kinh tế lũy thừa tạo ra vô vàn cơ hội nhưng nó cũng tạo ra một thế giới cạnh tranh khốc liệt hơn. Rõ ràng là khi những sự phát triển này bộc lộ ra đầy đủ thì tác động của chúng đến nền kinh tế và cả loài người sẽ rất quan trọng và tồn tại rất lâu dài.

Vòng đời của công ty

Một dấu hiệu chỉ báo cho sự cạnh tranh ngày càng gay gắt trong nền kinh tế lũy thừa là việc vòng đời của các công ty bị rút ngắn đi. Điều này đã được trình bày trong một cuốn sách quan trọng của Richard Foster và Sarah Kaplan [46] . Hình 2.1 dưới đây lấy từ cuốn sách của họ cho thấy độ dài vòng đời của các công ty thuộc nhóm "S&P 500" (Standard & Poor 500) [47] trong vòng 17 năm qua. Chỉ số "S&P 500" là thước đo uy tín hàng đầu về các công ty cỡ lớn và vừa tại Hoa Kỳ. "Vòng đời" được đo bằng khoảng thời gian mà một công ty thuộc nhóm "S&P 500" còn tồn tại với tư cách một công ty độc lập. Công ty bị xem là đã chết khi nó bị phá sản hoặc bị mua lại và sáp nhập vào một công ty khác. Đồ thị này cho thấy hai kết quả rất lý thú. Đầu tiên, nó thể hiện thời điểm kết thúc sớm hơn hay muộn hơn của các công ty bằng các chu kỳ kinh doanh đều đặn một cách rất kỳ lạ. Thứ hai, tại thời điểm đầu thế kỷ thứ hai mươi, các công ty nằm trong nhóm "S&P 500" đều đã tồn tại hơn năm mươi năm. Rất nhiều nhân viên đã làm việc cả đời cho các công ty đó. Ngày nay vòng đời của công ty giảm xuống còn khoảng tầm mười lăm năm. Thời gian gắn bó với công ty của nhân công cũng bị tác động theo và giảm xuống.

http://tieulun.hopto.org



Hình 2.1: Đồ thị thể hiện vòng đời trung bình của các công ty thuộc nhóm "S&P 500"

Hiện tượng vòng đời của các công ty trở nên rút ngắn lại là điều đặc biệt đáng kinh ngạc, bởi vì các công ty trong nhóm "S&P 500" đều là những công ty lớn và thành công. Họ có được tất cả các yếu tố mà phải rất khó khăn mới có thể tập hợp lại cùng một chỗ: khách hàng, một sản phẩm hoặc dịch vụ đã có danh tiếng, một mô hình kinh doanh, công nghệ, vốn, con người và một thương hiệu đã định hình. Nhưng ngay tại thời điểm khi đã có được mọi yếu tố cần thiết thì một công ty trung bình chỉ còn lại có mười lăm năm để tồn tại. Điều kỳ quái là các công ty này đang hấp hối không phải vì thiếu cơ hội - thật ra họ đang bơi trong một đại dương cơ hội [48] . Nguyên nhân chỉ là các công ty đã có uy tín không đủ nhanh nhạy để phản ứng lại trước những cơ hội này mà thôi.

Những kết quả này cho thấy rằng khái niệm của Joseph Schumpeter về sức mạnh của "sự hủy diệt mang tính sáng tạo" trong thị trường đang diễn ra theo hướng làm chính ông cũng phải ngạc nhiên [49] . Kết quả quan sát về vòng đời bị rút ngắn một cách đầy kịch tính của các công ty đã đủ để khiến chúng ta phải suy nghĩ lại về những quy trình cách tân của mình. Như Darwin đã chỉ ra: "Loài tồn tại được không phải là loài mạnh nhất hay thông minh nhất mà là loài có khả năng thích nghi cao nhất" [50] .

Trong thế giới của chúng ta, việc không thể thích nghi có thể dẫn đến chỗ bị hủy diệt nhanh chóng. Foster và Kaplan đưa ra những bằng chứng cho thấy rằng việc thích nghi với sự thay đổi là điều cực kỳ khó đối với các công ty đã có vị trí

trên thị trường. Họ chỉ ra rằng trong vòng mười bảy năm qua chỉ có một số ít công ty có thể vượt trội lên trên mặt bằng chung của thị trường trong suốt một khoảng thời gian liên tục. Điều này cực kỳ quan trọng vì nếu bạn bị tụt hậu trên thị trường, bạn chắc chắn sẽ bị loại. Tại thời điểm Foster và Kaplan viết cuốn sách, họ lưu ý rằng chỉ có hai công ty vượt trội được lên trên thị trường là GE và Kodak. Sau đó, Kodak đã rơi khỏi nhóm đặc biệt này nhưng có lẽ hai công ty Johnson & Johnson và Philip đã bước vào. Kết quả này cho thấy rằng về lâu dài thì việc cố đạt được mục tiêu "xây dựng để tồn tại sau cùng" hầu như chỉ là một ảo tưởng [51] .

Một lý do cơ bản để chúng ta ghi nhớ về sự thất bại của các công ty đã có vị trí này chính là chúng được xây dựng, theo như định nghĩa về chúng, để tham gia cuộc chiến cu□i cùng. Trong khi thế giới lại luôn thay đổi không ngừng, nhu cầu khách hàng phát triển, công nghệ mới được phát minh ra, các phương pháp quản lý được cải tiến và các mô hình kinh doanh mới xuất hiện. Rắc rối nằm ở chỗ các công ty đã có vị trí có xu hướng chú tâm vào các sản phẩm và mô hình kinh doanh hiện tại hơn là vào những cơ hội mới xuất hiện nhưng cuối cùng sẽ trở thành điều quan trọng. Họ có tổ chức tốt và các quy trình được thiết kế để đạt được mục tiêu đề ra ban đầu. Nhưng giờ đây cũng chính cách tổ chức và các quy trình này lại cản trở những thay đổi cần thiết để khai thác các cơ hội mới. Suy cho cùng, kinh nghiệm về khách hàng và cách nhìn về thế giới của các nhà quản lý cao cấp chủ yếu được dựa vào những kinh nghiệm mà họ thu được từ khi bắt đầu sự nghiệp, những kinh nghiệm giờ đây đã có phần lỗi thời. Thời gian cần thiết để vượt qua các rào cản này sẽ làm chậm tốc độ cách tân trong công ty. Cùng lúc đó, các công ty chưa tạo được chỗ đứng riêng trên thị trường lại không phải chịu sự chậm chễ do "gánh nặng của di sản" gây ra kiểu này. Một khi sự bất lực trong việc cách tân theo tốc độ phát triển của thị trường bị để kéo dài qua nhiều thập kỷ thì thường nó sẽ trở thành thảm họa.

Giám đốc Điều hành Jack Welch của GE là bằng chứng sống cho việc các công ty đã có chỗ đứng phải đối mặt với một nhiệm vụ khó khăn đến thế nào để bắt kịp tốc độ của thị trường. Jack Welch có lẽ là CEO giỏi nhất của thế kỷ vừa qua. Khi đó những người ưa gièm pha đã đặt cho ông biệt danh "Jack thần kinh" để chê bai các quyết định cứng rắn của ông. Bây giờ nhìn lại thì chính các quyết định cần thiết của ông đã cứu công ty [52] . Ông không hề quá cứng rắn.

Andy Grove, cựu CEO của nhà sản xuất vi mạch máy tính Intel, thường nói: "Chỉ có người mắc bệnh hoang tưởng mới sống sót" [53] . Theo như ý ông thì không có chỗ cho sự kiêu ngạo hoặc tự mãn khi bạn muốn bắt kịp nền kinh tế lũy thừa. Đó là lý do tại sao chúng tôi gọi những sự phát triển này là nền kinh tế lũy thừa. Chúng tôi muốn nhấn mạnh đến những tác động sâu sắc và nhanh chóng của nó,

những tác động sẽ chôn vùi chúng ta nếu chúng ta cố tình lờ đi. Nói đ□n nền kinh tế lũy thừa có nghĩa là nói đ□n việc chúng ta sống trong một thế giới cạnh tranh cực kì gay gắt, ở đó người ta phải nhanh chóng tạo và tái tạo các giá trị khách hàng có tính thuyết phục.

Vòng đời của sản phẩm

Sự chuyển đổi sang nền kinh tế phát triển theo quy luật lũy thừa dựa vào tri thức có một ảnh hưởng sâu sắc đến vòng đời của sản phẩm. Năm mươi năm trước, vòng đời của một sản phẩm chủ đạo mới, như điện thoại có dây trong văn phòng của bạn chẳng hạn, có thể được đo bằng con số hàng chục năm. Còn bây giờ nó được đo bằng từng năm. Với những nguyên nhân mà chúng ta vừa đề cập, lịch sử đã cho thấy rằng các công ty đã có chỗ đứng gặp rất nhiều khó khăn trong việc đi từ một sản phẩm chủ đạo này sang một sản phẩm chủ đạo kế tiếp. Khả năng tạo ra những sản phẩm mới như thế - tức là khả năng cách tân một cách nhanh chóng - chính là kỹ năng mang tính sống còn trong nền kinh tế lũy thừa.

Trong nền kinh tế lũy thừa, vòng đời của sản phẩm đang được rút ngắn một cách đáng ngạc nhiên. Hãy xem xét các sản phẩm truyền thông dân dụng. Sau khi Marconi giới thiệu kỹ thuật truyền tín hiệu vô tuyến vào năm 1901 thì chương trình phát thanh trên sóng AM đầu tiên đã được thực hiện vào năm 1920 từ đài phát thanh KDKA ở Pittsburgh. Họ đã đề nghị thính giả: “Ai đang nghe được chương trình phát sóng này xin vui lòng liên lạc với chúng tôi, vì chúng tôi rất muốn biết đài này phát sóng đi được bao xa, và các bạn nhận được tín hiệu như thế nào?”. Năm 1933, sóng vô tuyến FM được Edwin Armstrong sáng chế, và vài năm sau đó đã được đưa vào sử dụng thực tiễn. Khi lần đầu ra mắt vào năm 1939, truyền hình chỉ là trắng đen. Mãi đến năm 1951 David Sarnoff mới đưa ra bước cách tân tiếp theo, truyền hình màu hệ NTSC. Chương trình truyền hình màu đầu tiên được phát sóng là chương trình See It Now của Edward R. Murrow, trong đó có chiếu một tấm hình của cầu Cổng Vàng (Golden Gate) [54] .

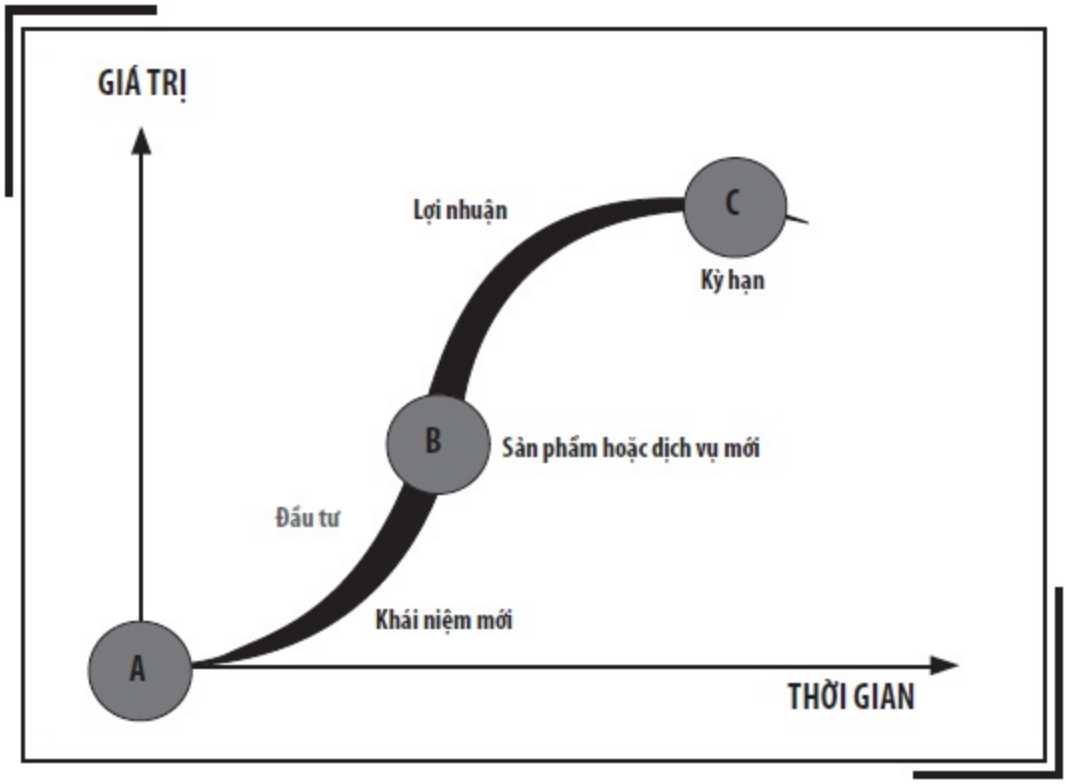
Về bản chất, truyền hình màu vẫn giữ nguyên không đổi cho đến khi RCA và Hughes giới thiệu truyền hình vệ tinh kỹ thuật số công suất cao vào năm 1994 [55] . Một khi truyền hình đã được số hóa thì cuộc chạy đua về tốc độ bắt đầu. Năm 1996, Ủy Ban Truyền Thông Liên Bang Mỹ (FCC) đã phê chuẩn hệ thống truyền hình độ nét cao HDTV Grand Alliance. Hiện nay hệ thống này đang thay thế cho hệ thống truyền hình kỹ thuật analog của nước Mỹ. Năm 1999, kênh HBO đã phát sóng phim truyện theo chuẩn HDTV qua vệ tinh [56] .

Cũng có thể suy nghĩ về hiện tượng iPod. Chỉ vài năm sau khi Apple giới thiệu

thiết bị nghe nhạc iPod Shuffle thì đã xuất hiện nửa tá đối thủ cạnh tranh trên thị trường, và bây giờ Apple lại trình làng thiết bị xem phim iPod. Đó chỉ mới là sự bắt đầu của một dòng các sản phẩm và dịch vụ truy□n thông mới đang sinh sôi nảy nở.

Hình 2.2 thể hiện đồ thị về vòng đời sản phẩm. Một ý tưởng mới được sinh ra ở điểm A và tiến dần lên, cả về giá trị khách hàng lẫn giá trị công ty, để trở thành một sản phẩm hay dịch vụ mới ở điểm B. Một sáng chế là kết quả của một cá nhân đơn lẻ có thể xuất hiện ở điểm A. Nhưng cần phải có một nhóm đa lĩnh vực làm việc trong hàng năm trời mới tạo ra được một cách tân quan trọng. Chính vì thế, những sự đầu tư cần có để đi từ A đến B có thể nhiều gấp từ hàng chục lần đến hàng ngàn lần so với những gì cần có để phát triển ý tưởng ở điểm A. Đáng tiếc là các nhà phát minh và những nhà văn viết sách về họ thường không đánh giá đúng tầm quan trọng của những người cách tân và yêu cầu phải có một nhóm lớn hơn để làm việc nhằm đạt được thành công trên thị trường.

Nếu một sản phẩm hay dịch vụ đạt được đến điểm B thì nó sẽ được giới thiệu với thị trường và bán cho khách hàng. Quãng đường từ điểm B đến điểm C thể hiện việc đem bán một sự cách tân mới để thu lợi nhuận. Cuối cùng, sản phẩm hoặc dịch vụ mãn kỳ ở C và bắt đầu đi xuống khi nó trở nên quá phổ thông hoặc lỗi thời. Doanh nghiệp sau đó phải giới thiệu ra một sản phẩm hoặc dịch vụ mới để bắt đầu lại một vòng đời khác.



Hình 2.2: Đồ thị vòng đời của sản phẩm hoặc dịch vụ. Đồ thị này diễn tả quá

http://tieulun.hopto.org

trình tăng dần về mặt giá trị của một khái niệm mới để trở thành sản phẩm hay dịch vụ, rồi theo thời gian sẽ trở nên mãn kỳ và sau đó là lạc hậu. Sau đó quá trình lại lặp lại.

Những đóng góp chính của Philo Farnsworth, người phát minh ra truyền hình, là nằm tại điểm A. Còn David Sarnoff, nhà cách tân đã tạo ra đài phát sóng truyền hình, đã đi từ trên cơ sở của điểm A để đến điểm B và xa hơn nữa. Chỉ có một vài cá nhân có được kỹ năng chuyển thẳng từ điểm A đến điểm B và tạo ra các nhóm cùng các tổ chức cần thiết để thành công. Hai người trong số những cá nhân hiếm hoi đó là Thomas Edison và Edwin Land. Bên cạnh các thành tựu khác, các nhóm của Edison còn tạo ra hệ thống phân phối điện năng hoàn chỉnh. Còn Land đã thành lập công ty Palaroid để biến phát minh chụp hình lấy ngay của ông trở thành một cách tân bằng cách mang nó đến với người tiêu dùng.

Một khi một cách tân đã tìm được chỗ đứng trên thị trường thì hầu hết các công ty đều kinh doanh rất hiệu quả trong khoảng từ B đến C. Họ có sẵn cơ cấu tổ chức và các quy trình chặt chẽ để giám sát và phát triển kinh doanh. CEO và nhóm quản lý tập trung vào các kế hoạch hoạt động ngắn hạn để giữ gìn lợi ích cho công ty. Nhưng một cách tân mới trong quá trình được phát triển từ A đến B lại thường không được trông nom chu đáo như vậy. Thực tế, một số CEO xem nghiên cứu như là một loại chi phí gây phiền toái và làm giảm giá cổ phiếu, bởi lẽ nó có thể không thành công ngay trong thời gian họ còn tại vị.

Chính vì lẽ đó nên rắc rối bắt đầu khi một sản phẩm bắt đầu đi đến cuối vòng đời của nó và một sản phẩm hoặc dịch vụ mới phải được phát triển và đưa ra thị trường. P&G có một quy trình thành công để làm việc này, và W. L. Gore cũng vậy. Nhưng đây không phải là một quy luật. Ví dụ, Sony thường đi đầu trong việc tạo ra các cách tân mới thành công, nhưng khi sản phẩm của họ đi đến cuối vòng đời thì họ lại thường thất bại trong việc tạo ra một làn sóng các sản phẩm sinh lợi tiếp theo. Bạn còn nhớ sản phẩm máy cát-sét bỏ túi Walkman nguyên bản của họ không? Thành công về tài chính khổng lồ này giờ đây hoàn toàn lỗi thời và đã bị thay thế bởi một dòng họ các thiết bị kỹ thuật số.

Đi từ A đến B

Cách tân là quá trình đi từ A đến B để tạo ra và phân phối giá trị khách hàng mới trên thị trường. Giá trị khách hàng mới này cũng mang lại một nguồn lợi thích đáng để phát triển công ty. Như chúng ta sẽ thảo luận sâu hơn về sau, phương tiện để đi đến B là bản đề xuất giá trị của bạn. Nó tập trung vào các vấn đề cơ bản sau:

http://tieulun.hopto.org

• Nhu cầu quan trọng nhưng chưa được đáp ứng mà khách hàng và thị trường cần là gì?

• Cách tiếp cận của bạn để giải quyết vào nhu cầu đó là gì?

• Lợi ích trên chi phí từ tiếp cận của bạn như thế nào?

• Tại sao lợi ích trên chi phí của bạn lại cao hơn của các đối thủ cạnh tranh?

Đề xuất giá trị của bạn được áp dụng vào mọi bước đi từ A đến B và là hạt nhân trong tất cả các hoạt động để tạo ra giá trị khách hàng mới của bạn.

Cách tân không chỉ giới hạn trong việc tạo ra các ngành công nghiệp mới như Sarnoff, Edison và Land đã làm. Đối với những người đang làm việc trong các công ty đã có chỗ đứng thì cơ hội lớn nhất nằm trong việc tạo ra những sự cải tiến mang tính phát triển cho những sản phẩm hoặc dịch vụ đang có sẵn - tức là những cải tiến cho các sản phẩm đã tồn tại sẵn phía trên điểm B. Đồ thị thể hiện vòng đời của những cách tân phát triển này cũng giống hệt như đồ thị được trình bày trong hình 2.2 và chúng cũng cần được phát triển hệt như những cách tân lớn hơn. Những cách tân nhỏ hơn này có thể cũng cực kỳ quan trọng, đặc biệt là khi chúng có tính kế thừa lẫn nhau. Chúng tôi có chung niềm ngưỡng mộ mà W. Edwards và Taiichi Ohno, các bậc thầy về chất lượng, đã dành cho sức mạnh của những cách tân nhỏ được tích lũy lại. Một số lượng lớn các cải tiến nhỏ có thể tạo ra một thành công to lớn trên thị trường, điều mà Toyota và nhiều công ty khác đã minh chứng.

Các cách tân mới, dù là cách tân phát triển hay cách tân mang tính biến đổi hoàn toàn, đều phải được phát triển lên chứ chúng không tự sinh ra. Bởi lẽ tốc độ và sự đúng lúc là những lợi thế cạnh tranh chủ chốt trong nền kinh tế lũy thừa, cho nên điều bạn cần có là một quy trình cách tân hiệu quả và có phương pháp để nhanh chóng nắm bắt được các cơ hội mới. Các cách tiếp cận kiểu như "cú hích công nghệ" và "cứ sinh cỏ đi, rồi sẽ có voi đến ăn" ngầm gợi ý rằng bạn cứ việc tạo ra một sản phẩm mới rồi đẩy nó vào vòng đời từ A đến B. Cách này ít khi thành công vì thiếu sự hiểu biết về nhu cầu của khách hàng. Hãng RCA, hiện nay không còn tồn tại nữa, đã sinh ra và chết đi với cách tiếp cận này. Compaq, Palaroid, DEC và nhiều hãng khác cũng thế. Họ tạo ra rất nhiều phát minh tuyệt vời về công nghệ nhưng cuối cùng lại không tương thích với nhu cầu của khách hàng. Sự ngạo mạn sinh ra do khâu quản lý cộng với những cách tân không có phương pháp sẽ dẫn đến thất bại và khai tử công ty.

Hình 2.3: Sự cách tân nảy sinh từ những ý tưởng mới, có thể thuộc lĩnh vực kỹ thuật hoặc kinh doanh đều được, và một sự am hiểu về những nhu cầu quan trọng

http://tieulun.hopto.org

chưa được thỏa mãn của khách hàng và thị trường.

Cách duy nhất để tạo ra một cách có hệ thống giá trị khách hàng có sức thuyết phục trên thị trường là phải đồng thời tương tác với cả thị trường lẫn các nguồn ý tưởng mới, điều này được mô tả bằng các mũi tên trong hình 2.3. Bạn phải liên tục tương tác với thị trường để xác định những nhu cầu quan trọng chưa được thỏa mãn của khách hàng và thị trường, đồng thời phát triển một sự am hiểu sâu sắc về "hệ sinh thái" cũng như sự cạnh tranh trong thị trường đó. Bạn phải liên tục tương tác với các nguồn ý tưởng mới để hiểu được ý tưởng nào là khả thi, để từ đó có thể phát triển các khái niệm cách tân mới. Ý tưởng mới có thể nảy sinh từ nhiều nguồn - công nghệ, sự cải tiến quy trình, mô hình kinh doanh, giá nhân công... Các ý tưởng mới này là những nguyên liệu thô mà từ đó một cách tiếp cận ban đầu cho khái niệm về sản phẩm hoặc dịch vụ mới của bạn được tạo ra.

Giá trị khách hàng mới có thể được tạo ra bằng nhiều cách khác nhau. Ví dụ, một sản phẩm hoặc dịch vụ mới có thể được xây dựng trên cơ sở một công nghệ mang tính cách mạng hoặc một thiết kế thông minh. Nhưng phần nhiều các cách tân, nếu không muốn nói là hầu hết, đều bắt nguồn từ việc tạo ra các mô hình kinh doanh mới [57] . Hãy xem trường hợp hãng Hàng không Southwest, một hãng hàng không làm bạn ấn tượng với đội ngũ tiếp viên vui tươi. Nhưng giá trị thật sự mà Southwest có được là sự tập trung quyết liệt vào việc hạ giá thành chứ không phải vào giải trí. Đội ngũ tiếp viên vui tươi là dùng để hướng dẫn hành khách lên, xuống máy bay một cách nhanh nhất để máy bay có thể quay vòng nhanh hơn. Vì cùng lý do đó mà họ sử dụng một loại máy bay có khả năng giúp đơn giản hóa việc bảo dưỡng và các sân bay cho phép ra vào dễ dàng. Tốc độ đồng nghĩa với việc mỗi ngày họ có thêm một chuyến bay, tức là có thêm được lợi nhuận. Một ví dụ khác là phương pháp của hãng Dell nhằm giảm thiểu hàng tồn kho bằng cách nới rộng các hợp đồng cung cấp và sản xuất các sản phẩm theo yêu cầu cá nhân của khách hàng.

Nguyên lý về sự tổng hợp tri thức

Tại sao có rất nhiều hoạt động dựa trên nền tảng tri thức cải tiến theo cấp số mũ? Mặc dù nguyên nhân nói chung rất phức tạp, nhưng một cách giải thích đơn giản dựa trên sự tổng hợp tri thức có thể cung cấp những hiểu biết sâu sắc và quan trọng về quy trình này. Điều này sẽ giúp bạn hiểu khi nào bạn nên trông chờ rằng sự cải tiến sẽ diễn ra giống như theo cấp số mũ và khi nào thì không nên trông chờ điều đó. Mô hình tổng hợp tri thức này cũng giữ một vai trò trung tâm trong các quy trình tạo giá trị dành cho các nhóm cách tân của chúng tôi. Nếu bạn không thể

http://tieulun.hopto.org

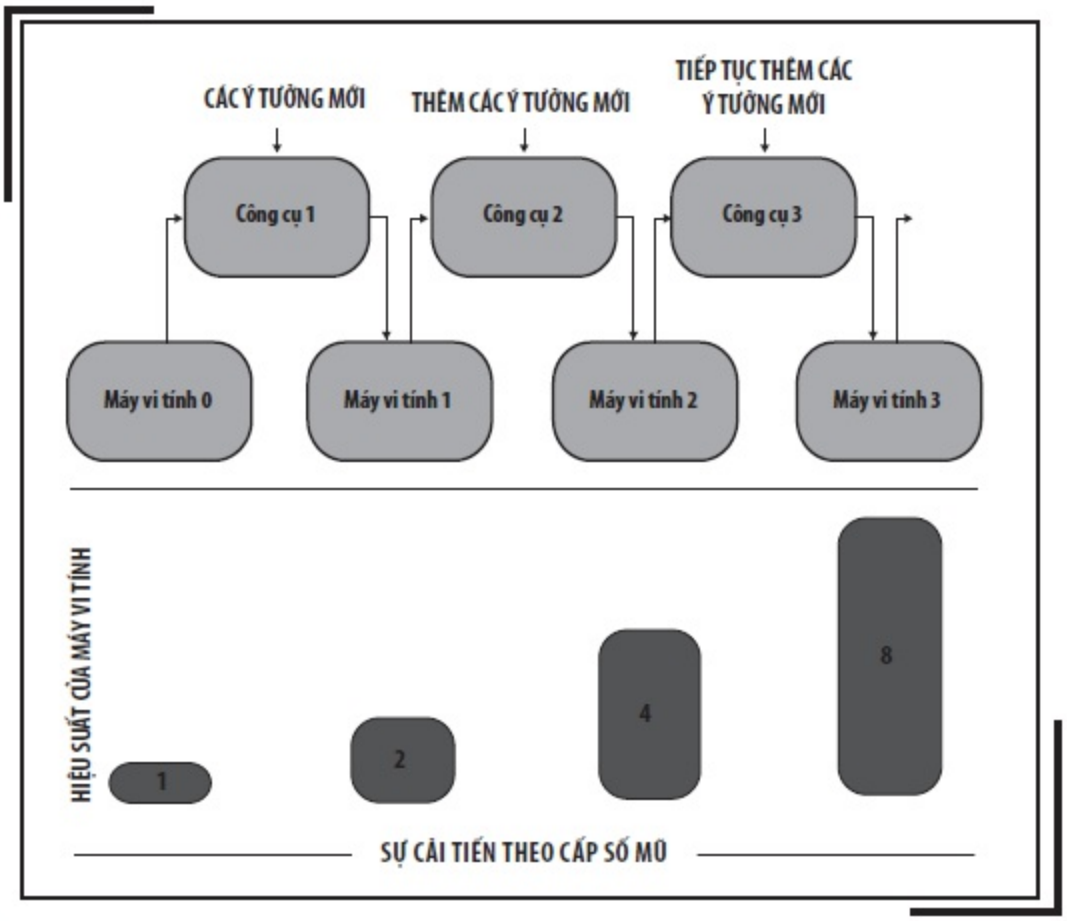
cách tân nhanh chóng theo quy luật lũy thừa thì bạn không thể phát triển trong nền kinh tế lũy thừa.

Einstein có câu nói nổi tiếng: "Lực mạnh nhất trong vũ trụ là cộng lực". Nếu bạn hiểu được nguyên lý này thì bạn đã có thể bắt đầu hiểu được nền kinh tế lũy thừa và nguyên nhân vì sao nó lại quan trọng đến vậy. Hãy xem ví dụ quen thuộc sau: Nếu hôm nay bạn có 1 đô-la và tỉ lệ lãi suất là 15% trong một năm, thì đồng đô-la của bạn sẽ trở thành 1,15 đô-la sau một năm. Năm tiếp theo, bạn sẽ có 1,15 x 1,15 = 1,32 đô-la. Sau năm năm, đồng đô-la của bạn sẽ là 2,01 đô-la - bạn đã nhân số tiền của mình lên gấp đôi. Sau một trăm năm, bạn sẽ có hơn một triệu đô-la chỉ từ 1 đô-la ban đầu. Trong trường hợp nếu mỗi ngày ngân hàng đều tính gộp lãi suất cho đồng đô-la ban đầu của bạn ở mức 50% *một ngày* thì chỉ sau 35 ngày bạn sẽ là triệu phú. Kết luận hợp lý rút ra từ phân tích này là hãy tạo ra tỷ lệ lãi suất lớn và luôn luôn tính gộp lãi suất lại với nhau. Đó là những gì những kẻ cho vay nặng lãi vẫn làm.

Tôi nhớ có lần trong một kỳ đi nghỉ chúng tôi đã hết sạch tiền mặt sau khi ngân hàng đóng cửa nghỉ lễ. Chúng tôi đã hỏi con của một người bạn, một cậu bé mới 5 tuổi tên là Peter Winarsky, rằng chúng tôi có thể mượn 20 đô-la mà cậu bé mang theo trong chuyến đi hay không. Đó là khoản tiền để dành của cả cuộc đời cậu bé. Cậu nhìn chúng tôi đầy vẻ hoài nghi. Thế chúng tôi đã tiến hành thỏa thuận với cậu. Chúng tôi nói: "Peter này, các bác sẽ cho con hưởng lãi suất tính gộp ở mức 10% cho mỗi ngày các bác giữ tiền của con nhé". Cậu bé hỏi: "Lãi suất tính gộp là gì?" Sau khi nghe giải thích, cu cậu nhìn lên trời một lúc lâu để nhẩm tính rồi quay lại phía chúng tôi nói nhẹ nhàng: "Con thích ý này. Các bác có thể mượn tiền của con." Thằng nhóc tinh quái ghê.

Những sự phát triển về kinh doanh và công nghệ cũng có thể dẫn đến những cải tiến theo cấp số mũ. Mỗi khám phá mới được xây dựng trên nền tảng của các khám phá trước đó nhằm tạo ra các cải tiến cộng dồn. Chỉ cần khi nào có một nhu cầu quan trọng để làm mục đích cho sự cách tân, có những ý tưởng mới để vận hành quy trình cách tân, có một quy trình tổng hợp cho phép các cải tiến mới có thể xây dựng trên các kết quả có trước và có đủ tài lực, nhân lực cùng các nguồn lực khác để tiến hành công việc, thì khi đó sự cải tiến theo cấp số mũ có thể xuất hiện.

http://tieulun.hopto.org



Hình 2.4: Hàng trên: Các công cụ, ở đây là các thế hệ máy tính mới, và hiệu quả tổng hợp từ việc tích lũy các ý tưởng mới. Hàng dưới: Hình ảnh minh họa cho sự cải tiến theo cấp số mũ. Trong trường hợp này, năng lực của máy tính được tăng gấp đôi sau mỗi chu kỳ.

Hình 2.4 minh họa cho quy trình này. Ví dụ, bạn hãy tưởng tượng rằng máy vi tính được sử dụng như một công cụ, Công cụ số 1, nhằm thu thập các ý tưởng mới để thiết kế một máy tính mới. Quy trình này sẽ mang lại 2 kết quả:

1. Máy tính mới được thiết kế ra sẽ trở thành một công cụ mới, Công cụ số 2, cũng để nhằm thu thập nhiều ý tưởng hơn để thiết kế một máy tính mới khác nữa.

2. Quá trình này có thể được lặp đi lặp lại cho đến khi nào vẫn còn có một nhu cầu quan trọng chưa được thỏa mãn về những máy tính được cải tiến tốt hơn, còn có các ý tưởng mới, còn có một cách để xây dựng cải tiến mới dựa trên những sự phát triển trước đó và còn có nguồn nhân lực cũng như các nguồn lực thích hợp khác.

Một cách đơn giản thì quy trình này chính là chiếc động cơ giữ cho quy luật Moore vận hành. Hoặc nói rộng ra thì quy trình này chính là chiếc động cơ giúp vận hành bất cứ quá trình tổng hợp tri thức nào mà ở đó các điều kiện cơ bản được

http://tieulun.hopto.org

thỏa mãn. Công thức cho một quá trình cải tiến mang tính tổng hợp cũng giống hệt như công thức tính gộp lãi suất [58] . Giống như với trường hợp lãi suất tính gộp, ở đây bạn cũng cần phải thu thập càng nhiều ý tưởng hay càng tốt và thường xuyên tổng hợp chúng lại với nhau [59] . Ví dụ, có bằng chứng rằng quy luật Moore đang tăng tốc và sẽ sớm đạt được tỷ lệ cải tiến hiệu suất trên chi phí ở mức 100% theo chu kỳ chưa đến 12 tháng [60] . Nhiều khả năng là các hoạt động khác cũng sẽ tăng tốc theo một khi ngày càng có nhiều người trên khắp thế giới đưa ra thêm các ý tưởng mới và khi cơ sở hạ tầng truyền thông được cải tiến cho phép chia sẻ và kết hợp các ý tưởng nhanh hơn.

Trong quyển Through the Looking-Glass (Lăng kính), nhân vật Nữ hoàng Đỏ đã nói với cô bé Alice: “Nếu muốn được ở nguyên một chỗ thì ngươi phải chạy hết sức mình. Còn nếu muốn đến được một nơi nào khác thì người phải chạy với tốc độ ít nhất là gấp đôi như thế” [61] . Như trước đây Grove đã từng ám chỉ rằng, cuộc sống trong lĩnh vực kinh doanh vi mạch tích hợp của máy tính, như trong bất cứ lĩnh vực kinh doanh nào có sự tổng hợp tri thức một cách nhanh chóng, cũng đều có chút gì đó giống như cuộc sống ở “Xứ sở thần tiên” của cô bé Alice. Bây giờ Năm Phương thức Cách tân sẽ chỉ cho bạn cách để “chạy nhanh hơn cả tốc độ nhanh nhất.”

Ứng dụng vào nhóm cách tân

Các ý tưởng được thảo luận ở trên có thể được áp dụng vào bất kỳ quy trình cải tiến nào. Và nếu bạn đang làm việc trong một ngành nghề có tốc độ tăng trưởng theo cấp số mũ thì bạn cần có một quy trình cải tiến theo cấp số mũ để có thể theo kịp nó. Nghĩa là, nếu bạn đang tham gia vào một hoạt động tích lũy kiến thức để tạo ra điều gì đó tốt hơn, bạn sẽ cần:

• Làm việc vì một nhu cầu quan trọng, nơi bạn có thể ở vị trí dẫn đầu trong làn sóng cải tiến theo cấp số mũ trong lĩnh vực hoạt động của bạn.

• Tiếp cận với nhiều ý tưởng mới, có giá trị để tạo ra cải tiến khả thi lớn nhất tại mỗi bước của quy trình.

• Áp dụng một quy trình tổng hợp có tính chất lặp đi lặp lại để phép màu của sự tổng hợp có thể xuất hiện.

• Có các nguồn tài chính, nhân lực cũng như các nguồn lực thích hợp khác để vận hành quy trình.

Mục đích là đạt được sự cải tiến theo cấp số mũ, điều sẽ đặt bạn ở vị trí dẫn đầu

so với các đối thủ trong trào lưu cải tiến theo cấp số mũ đang diễn ra trong lĩnh vực hoạt động của bạn. Dưới đây chính là các ý tưởng giữ vai trò hạt nhân trong quy trình tạo giá trị của chúng tôi, gồm có: các nhu cầu quan trọng của khách hàng và thị trường; khai thác các thiên tài trong nhóm để thu ý tưởng; các công cụ và quy trình để tổng hợp các ý tưởng này lại nhằm tạo ra giải pháp mới một cách nhanh chóng và các nhà quán quân cùng các nhóm cách tân để vận hành quy trình cách tân. Chúng ta càng thành công bao nhiêu trong việc cạnh tranh với đối thủ về các điều kiện này thì chúng ta càng có thể nhanh chóng và thành công bấy nhiêu trong việc cách tân để tạo ra giá trị khách hàng mới.

Các khái niệm này có thể được áp dụng cho nhiều lĩnh vực hoạt động khác nhau, gồm có: phát triển sản phẩm, quản lý chất lượng, chính sách nhà nước, giáo dục và nghiên cứu cơ bản. Các khái niệm này mở rộng và cải thiện phương pháp "động não" (brainstorm) truyền thống - là phương pháp cho các nhóm ngồi lại với nhau để cùng phát triển các ý tưởng mới. Các khái niệm này cũng mở rộng và làm tăng giá trị của các đóng góp mang tính tiên phong trong lĩnh vực cải tiến chất lượng của W. Edwards Deming và Taiichi Ohno, những đóng góp mà giờ đây đang được các "công nhân trí thức" áp dụng vào quy trình tạo giá trị. Bởi vì các ý tưởng được trình bày ở đây là những khái niệm có tính phổ biến, cho nên chúng vẫn có hiệu quả ngay cả khi lĩnh vực mà bạn đang làm việc không thay đổi nhanh như ngành kinh doanh máy tính. Các ý tưởng này bao hàm trong nó tất cả các hoạt động có tính cách tân và tính sáng tạo.

Mặc dù nền kinh tế theo cấp số mũ đưa ra nhiều thử thách, nhưng nó cũng mở ra một thời đại của những cơ hội chưa từng thấy. Việc thị trường toàn cầu đang nổi lên cộng thêm hết làn sóng này đến làn sóng khác của những công nghệ đang được cải tiến theo cấp số mũ sẽ tiếp tục tạo ra nhiều cơ hội kinh doanh lớn trong hầu hết các phân khúc thị trường. Chúng tôi không đồng ý với đám người "bi quan yếm thế" lúc nào cũng chỉ thấy khó khăn ở phía trước. Thay vào đó, chúng tôi tin rằng những sự phát triển toàn cầu này sẽ tạo ra những sự cải thiện về kinh tế trên toàn thế giới, bao gồm cả Hoa Kỳ. Ví dụ, vào năm 2005 tỉ lệ người nghèo trên thế giới đã giảm đáng kể. Tại Trung Quốc, tỉ lệ nghèo đang giảm với tốc độ một triệu người mỗi tháng [62] . Có thể thấy trước rằng những sự phát triển tích cực này sẽ được tiếp tục và thậm chí còn tăng tốc trong tương lai.

Như Einstein đã gợi ý, nhiều kết quả ấn tượng sẽ có thể được tạo ra một khi các sự kiện được tổng hợp lại với nhau. Không còn nghi ngờ gì về việc chúng ta đang sống trong nền kinh tế lũy thừa. Chúng ta cần ghi nhớ quan sát của Einstein và làm chủ nguồn lực mạnh mẽ nhất trong vũ trụ này.

[15] Steve Barth, “Champion of the Future Factory: A Conversation with Curt Carlson, CEO of SRI International”, *Knowledge Management* tại www.destinationkm.com, 20 tháng 12, 2000. Tham khảo Stephen Abram, “Filling That Ever-Expanding Reservoir of Knowledge - A Report on the KM World 2000 Conference”, *KM World* , 1 tháng 12, 2000. Và, tham khảo Curtis R. Carlson, “What’s the Value Proposition? Exponential Teams, NICs, etc.” Engelbart Colloquyum tại Standford, 2 tháng 3, 2000, tại http://www.bootstrap.com.

[16] Tham khảo reference.com tại http://www.reference.com. Các site khác nhau có các phiên bản trích dẫn khác nhau.

[17] Xem tin tức của CBS, “Imported from India”, 22 tháng 6, 2003, trên mạng tại địa chỉ http://www.cbsnews.com. “Với dân số trên một tỉ người tại Ấn Độ, mức độ cạnh tranh để có thể vào học tại IITs là vô cùng khốc liệt. Năm ngoái, 178.000 học sinh tốt nghiệp phổ thông đã tham gia kỳ thi tuyển sinh đầu vào gọi là JEE. Chỉ có hơn 3.500 em được nhập học, hay ít hơn hai phần trăm. So sánh với Harvard thường nhận khoảng 10 phần trăm số đơn dự thi”. “IITs hẳn nhiên là trường khó được nhận vào học nhất và tốt nhất trên thế giới”, Vinod Khosla, người đã được học tại IITs 30 năm trước nói. “Đó hẳn nhiên là ghê gớm lắm, nó là như thế”, Narayana Murthy nói, ông là sáng lập viên của công ty phần mềm khổng lồ Infosys. Ông được biết đến như “Bill Gates của Ấn Độ”. “Chính con trai của Murthy, dù rất muốn nhưng cũng không thể vào học tại IITs. Cậu ta đã đến học tại Cornell. Hãy tưởng tượng xem một cậu bé từ Ấn Độ học tại một trường đại học của Ivy League như một lựa chọn an toàn. Đủ để thấy những người này thông minh đến như thế nào”. “Tôi biết nhiều trường hợp sinh viên không thể vào học khoa học máy tính tại IITs, nhưng lại nhận học bổng từ MIT, Princeton, Caltech”, Murthy nói. Thêm vào đó, tuyển sinh đầu vào tại IITs chủ yếu chỉ dựa duy nhất vào một bài kiểm tra hết sức cạnh tranh. Sinh viên vào học tại Harvard trên cơ sở rất nhiều tiêu chí, bao gồm cả việc phụ huynh phải đến đó.

[18] Sự sút giảm số lượng trong đào tạo tiến sĩ khoa học máy tính tham khảo từ khảo sát Taulbee được thực hiện từ 2002-2003, có thể tìm đọc tại địa chỉ http://cra.org/statistics/. Số liệu tăng trưởng nghề nghiệp được tham khảo từ báo cáo của Ban Khoa học Quốc gia năm 2003, có thể tìm đọc tại địa chỉ http://www.nsf.gov/nsb/documents/reports.htm.

[19] “Người ta dự đoán rằng có hơn một triệu luật sư ở Mỹ - sai số khoảng vài ngàn. Dân số Hoa Kỳ chỉ chiếm khoảng 5 % dân số thế giới, nhưng chúng ta chiếm đến 70 - 75% tổng số luật sư trên thế giới - cứ khoảng 300 người thì có 1 luật sư. Thẩm phán Tòa án Tối cao Charles Evans Hughes nói: “Hoa Kỳ là một nhà máy

sản xuất luật sư vĩ đại mà thế giới từng biết đến". Tham khảo trang web http://www.lawyerethics.org/mt/archives/001215.html.

[20] Alan Katz, "French Police Arrest 186; Paris Riots Continue for 10th Night", Bloomberg.com, tại địa chỉ http://www.bloomberg.com.

[21] Kathleen Madigan và Michael Mandel, "Commentary: Outsourcing Jobs. Is It Good or Bad?", Business Week Online, 25 tháng 8, 2003.

[22] Thomas L. Friedman, The World Is Flat: A Brief History of the Twenty-first Century (New York: Farrar, Straus & Giroux, 2005).

[23] Bảo tàng Lịch sử Máy tính có một mô tả về bản chất và sự phổ biến của quy luật Moore. Tham khảo tại địa chỉ http://www.computerhistory.org/about/tour/. Ngoài ra, có thể tham khảo các thông tin cơ bản về thời đại từ John Markoff, trong quyển What the Dormouse Said: How the 60s Counterculture Shaped the Personal Computer (New York: Viking, 2005). Cũng có thể tham khảo John Markoff, "It's Moore's Law, but Another Had the Idea First", New York Times, 18 tháng 4, 2005. "Moore không phải là người duy nhất - cũng không phải là người đầu tiên - quan sát cái gọi là hiệu ứng tỉ lệ dẫn đến sự tăng tốc theo cấp số mũ của công suất máy tính hiện nay được kỳ vọng sẽ tiếp tục ít nhất cho đến thập kỷ sau. Trước khi bài báo của Moore được in ấn một cách chính xác thì mức độ gia tăng số lượng linh kiện bán dẫn trên một con chip đang bắt đầu bằng 1, khoa học gia về máy tính Douglas C. Engelbart cũng có một quan sát tương tự ngay tại thời điểm bình minh của kỷ nguyên mạch tích hợp. Moore đã nghe bài thuyết trình của Engelbart về chủ đề này, có thể là vào năm 1960".

[24] Có thể tìm thấy rất nhiều ước tính về sức mạnh tính toán của não người, từ 1014 cho đến 1016 bit trong một giây. Vào năm 2020 cho đến 2025, mức năng lực tính toán này có thể sẵn sàng với mức giá khoảng 1000 đô-la. Tham khảo Hans Moravec, "When Will Computer Hardware Can Match the Human Brain?", Journal of Evolution and Technology, tháng 1, 1998, tại địa chỉ http://jetpress.org/volume1/moravec.htm.

[25] Về năng lực của siêu máy tính, tham khảo "Top 500 Supercomputer Sites" tại địa chỉ http://www.top500.org/.

[26] Moravec, trong tác phẩm đã dẫn, trang 94.

[27] Ray Kurzweil, The Singularity Is Near: When Humans Transcend Biology (New York: Viking, 2005), trang 136. Ông dự đoán có một sự phi thường vào năm 2045 khi "trí tuệ không sinh học được tạo ra lúc đó sẽ mạnh hơn tất cả trí tuệ của

con người ngày nay một tỉ lần".

[28] Cạnh tranh với năng lực của con người luôn là một chủ đề gây nhiều tranh cãi. Kiến trúc của não người được tối ưu hóa để thực hiện các hoạt động quan trọng đối với sự tồn tại của chúng ta. Chẳng hạn, thị trường của con người làm việc hiệu quả nhờ vào một họ các chiến lược giúp giảm thiểu đáng kể số lượng các xử lý. Rõ nhất là hố mắt. Nó giúp làm giảm lượng dữ liệu nhập vào cần não phải xử lý khoảng một ngàn lần: tham khảo C. R. Carlson và R. Klopfenstein, "Theory of Shape-Invariant Imaging System", Journal of the Optical Society of America A 1, 1040-1053, 1984. Những khó khăn của việc cạnh tranh và vượt qua khả năng của con người cuối cùng cũng sẽ được giải quyết bằng các hệ thống máy tính trong tương lai, nhưng lịch sử cũng cho thấy để cạnh tranh với khả năng của con người là chuyện khó hơn rất nhiều so với suy nghĩ ban đầu của nhiều nhà nghiên cứu.

[29] Kurzweil, trong tác phẩm đã dẫn, trang 81.

[30] Một lý thuyết mang tính cách mạng được gọi là "trạng thái cân bằng tạm thời" cho rằng có những lúc có ít hoặc không có sự thay đổi trong một hình thái cách mạng và rồi đột nhiên sự biến đổi diễn ra và thay đổi hình thái một cách nhanh chóng. Trạng thái cân bằng tạm thời giúp giải thích tại sao các ghi nhận hóa thạch không từ từ thay đổi. Tham khảo S. J. Gould và N. Eldredge, "Punctuated Equylibria: The Tempo and Mode of Evolution Reconsidered", *Paleobiology 3* , 1977, trang 115-151.

[31] Không chỉ có sự thay đổi theo cấp số mũ là khó hiểu. Ngay cả tăng trưởng tuyến tính cũng khó hiểu. Tham khảo Arnold Kling, "What Causes Prosperity", *TCS Daily* , 18 tháng 2, 2006, tại địa chỉ http://www.tcsdaily.com/article.aspx?id=120302A. Chúng ta hầu như dễ tin rằng mình phát triển rất ít hoặc không thay đổi - homeostasis. Tham khảo Kurzweil, trong tác phẩm đã dẫn, trang 10.

[32] Tổng số gạo là (264 - 1) hạt.

[33] "Cấp số mũ mâu thuẫn" là thuật ngữ mà đồng nghiệp Pat Lincoln của chúng tôi sử dụng để thu hút sự chú ý của mọi người vào các tình huống mà ở đó các phát triển theo cấp số mũ giao nhau. Khi điều này xảy ra, thay đổi sẽ trở nên nhanh chóng và triệt để. Một ví dụ ở đây là quá trình sắp xếp thứ tự của bộ mã gien. Khả năng sắp xếp thứ tự bộ mã gien đang tăng đều 100 phần trăm mỗi 23 tháng nhờ vào các thành tựu của cả hai ngành tin học và vi mạch sắp xếp thứ tự gien. Tham khảo Kurzweil, sách đã dẫn, trang 73.

[34] Bill Lehr và Frank Lichtenberg, "Information Technology and Its Impact on Productivity: Firm-Level Evidence from Government and Private Data

Sources", 1977-1993, *Canadian Journal of Economics* , quyển 32, số 2, tháng 4, năm 1999, trang 335-62.

[35] Các con số và sự đoán này thay đổi một cách nhanh chóng. Tham khảo "Internet Usage Statistics". Internet World Statistics, tại địa chỉ http://internetworldstats.com/stats.htm. Cuối năm 2005, 15,7% dân số thế giới đã dùng internet.

[36] Tham khảo Wikipedia, "Global System for Mobile Communications", tại địa chỉ http://en.wikipedia.org/wiki/Global_System_for_Mobile_Communications.

[37] Federal Communications Commission, "Digital Television: FCC Consumer Facts", tại địa chỉ http://www.fcc.gov. "Các trạm truyền hình phục vụ cho mọi thị trường tại Hoa Kỳ đang phát các chương trình truyền hình kỹ thuật số, dù họ có thể tiếp tục cung cấp chương trình kỹ thuật tương tự cho đến ngày 17 tháng 2 năm 2009. Lúc đó, việc phát sóng trên các kênh (kỹ thuật tương tự) hiện tại sẽ kết thúc và hầu hết sẽ được chuyển sang cho các ứng dụng khác.

[38] Kurzweil, sách đã dẫn, trang 74.

[39] Steven J. Spear, "The Health Factory", New York Times, 29 tháng 8, 2005.

[40] Aubrey de Grey, "We Will Be Able to Live to 1000" BBC News tại địa chỉ http://news.bbc.co.uk/1/hi/uk/4003063.stm, 3 tháng 12, 2004. Nhà di truyền học Aubrey de Grey từ đại học Cambridge ở Anh tin tuổi thọ trung bình của con người sẽ có thể sớm được kéo dài đến 1000 năm. Bạn có thể tưởng tượng tuyên bố này gây ra tranh cãi như thế nào không, nhưng các nghiên cứu nghiêm túc đang được thực hiện và xem tuổi già như một căn bệnh có thể chữa được. Tham khảo thêm Paul Rincon, "Retirement Age 'Should Reach 85'", BBC News, 17 tháng 2, 2006, tại địa chỉ http://news.bbc.co.uk/1/hi/sci/tech/4726300/stm.

[41] "Coal Fuel Cell Has Promise", Red Herring, 14 tháng 11, 2005. "Pin nhiên liệu đang được xem xét như một nguồn năng lượng sạch, có chi phí thấp. Hầu hết các loại pin nhiên liệu đều được coi là một sự thay thế tiềm năng cho các loại pin khác nhưng pin nhiên liệu dựa vào than đá có thể có nhiều ứng dụng hơn, tạo ra điện năng phổ biến cho nhiều vật dụng. Bằng cách thêm oxy vào carbon trong quá trình điện hóa, pin nhiên liệu carbon trực tiếp (DCFC) chuyển than đá thành điện năng mà không phải đốt hay chuyển nó thành thể khí được. Phương pháp này cũng có thể sử dụng hắc ín, phân, và chất thải hữu cơ. Kết quả là với cùng một lượng nhiên liệu, nó có thể tạo ra gấp đôi năng lượng, chi phí lại rẻ hơn từ 20 đến 30 phần trăm và chỉ khoảng một nửa carbon dioxide được phóng thích ra", Larry Dubois

nói.

[42] "Quanta Computer Inc. to Manufacture $100 Laptop", Digital Opportunity tại địa chỉ http://www.digitalopportunity.org.

[43] Arnold Kling, "The Most Important Economic News of the Year", TCS Daily, 29 tháng 12, 2005, tại địa chỉ http://www.tcsdaily.com/article.aspx?id=122805C.

[44] Kurzweil, sách đã dẫn, trang 107.

[45] Nick Schultz, "The Great Escape: A Conversion with Nobel Prize Winner Rogert Fogel", trong TCS Daily, 1 tháng 12, năm 2005, tại địa chỉ http://www.tcsdaily.com. Tham khảo thêm William W. Lewis, *The Power of Productivity* (Chicago: University of Chicago Press, 2004) cho một thảo luận rõ ràng, dễ hiểu về tầm quan trọng của năng suất trong cải tiến sự phát triển của nền kinh tế thế giới.

[46] Richard Foster và Sarah Kaplan, *Creative Destruction: Why Companies That Are Built to Last Under Perform the Market - And How to Successfully Transform Them* (New York: Currency Publishers, 2001)

[47] S&P 500 (viết đầy đủ trong tiếng Anh là Standard & Poor's 500 *Stock Index - Chỉ số cổ phiếu 500 của Standard & Poor*) là một chỉ số cổ phiếu bao gồm 500 loại cổ phiếu được lựa chọn từ 500 công ty có mức vốn hóa thị trường lớn nhất của Mỹ. Chỉ số S&P 500 được thiết kế để trở thành một công cụ hàng đầu của thị trường chứng khoán Mỹ và có ý nghĩa phản ánh những đặc điểm rủi ro/lợi nhuận của các công ty hàng đầu.

[48] Peter Schwartz, *The Art of the Long View: Planning for the Future in an Uncertain World* (New York: Currency Publishers, 1996); Peter Schwartz, Peter Leyden, và John Hyatt, *The Long Boom: A Vision for the Coming Age of Prosperity* (New York: Perseus, 1999).

[49] Cụm từ này do Joseph Schumpeter tạo ra trong quyển sách kinh điển của ông vào năm 1942 trình bày chi tiết các doanh nghiệp cách tân thay thế các công ty đã được thành lập như thế nào. Tham khảo Joseph Schumpeter, *Capitalism, Socialism, and Democracy* (New York: Harper Perennial, 1962)

[50] Charles Darwin, *The Origin of Species* (New York: Gramercy, Random House, 1979). Quyển này nguyên được xuất bản vào năm 1859.

[51] Trong quyển sách *Good to Great* (New York: HarperCollins, 2001), Jim

Collins đã khám phá ra một loạt các công ty nhỏ có thể giữ vững vị trí của mình trên thị trường trong suốt quãng thời gian hơn mười lăm năm và hơn thế nữa. Các công ty này có cùng chung một đặc điểm, bao gồm: 1) lãnh đạo là những người hết sức khiêm tốn và hăng say với nghề nghiệp, 2) thuê đúng người ngay từ bước đầu tiên ("đón người đúng người lên xe buýt, cho người không phù hợp xuống xe, và đúng người ngồi đúng chỗ"), 3) luôn vững tin khi đương đầu với thực tiễn kinh doanh khắc nghiệt, 4) bám chặt những điều mà bạn đam mê, những gì điều khiển cỗ máy kinh tế của bạn, và những gì bạn có thể trở thành người giỏi nhất, 5) một văn hóa kỷ luật, 6) luôn suy nghĩ áp dụng công nghệ, và 7) không ngừng cải tiến (giống như "đẩy một cái bánh đà"). Nghiên cứu và các quan sát quan trọng từ bên trong của Collins cho thấy các công ty có thể, dưới những điều kiện khác thường, trụ vững trên thị trường hàng chục năm.

[52] Jack Welch và Suzy Welch, *Winning* (New York: Collins, 2005); Jack Welch và John A. Byrne, *Jack: Straight from the Gut* (New York: Warner Business Books, 2001).

[53] Andrew S. Grove, *Only the Paranoid Survive: How to Exploit the Crisis Points That Challenge Every Company* (New York: Currency, 1999).

[54] Tham khảo trang web của Bảo tàng Truyền thông Phát thanh Truyền hình để biết thêm lịch sử của phát thanh truyền hình tại địa chỉ http://www.museum.tv/archives/etv/S/htmlS/seeitnow.htm.

[55] Tập đoàn Sarnoff là một đối tác âm thầm, đã phát triển công nghệ truyền hình kỹ thuật số mang lại tính khả thi cho cách tân này. Hệ thống sở hữu phiên bản tiền định chuẩn MPEG-2.

[56] Tham khảo "Digital Television" tại địa chỉ http://www.history.acusd.edu/gen/recording/television2.html.

[57] Thảo luận thêm về mô hình kinh doanh, vui lòng tham khảo Wikipedia, tại địa chỉ http://en.wikipedia.org/wiki/Business_models. Ở đó có liệt kê và thảo luận về nhiều mô hình, bao gồm cả mô hình kinh doanh niên liễm, mô hình kinh doanh razor & blade (hay còn gọi là bait & hook), mô hình kinh doanh thị trường đa cấp, mô hình kinh doanh hiệu quả mạng lưới, mô hình kinh doanh độc quyền, mô hình trực tiếp, mô hình kinh doanh đấu giá, mô hình kinh doanh bricks & clicks, mô hình kinh doanh khách hàng thân thiết, mô hình kinh doanh tích lũy, mô hình kinh doanh công nghiệp hóa dịch vụ, mô hình kinh doanh vận chuyển chi phí thấp, và mô hình kinh doanh trực tuyến.

[58] Công thức tính lãi suất gộp là Số tiền năm tiếp theo = (Số tiền hôm nay) x

(1 + tỉ lệ phần trăm lãi). Theo đó, công thức cho quy luật cải tiến theo cấp số mũ là Sản phẩm tiếp theo = (Sản phẩm hôm nay) x (1 + phần trăm cải tiến). Sự khác biệt với lãi suất kép là "tỉ lệ phần trăm lãi" được thay thế bằng "phần trăm cải tiến" theo các ý tưởng mới được đưa vào mỗi lần lặp lại quy trình.

[59] Không có gì đảm bảo tỉ lệ kết hợp cho một hoạt động cụ thể sẽ bất biến theo thời gian, vì nó phụ thuộc vào tính sẵn có của các ý tưởng mới và vào nhiều yếu tố khác, như đã trình bày. Nhưng các luận cứ định tính của chúng ta chỉ đòi hỏi tính sự thật một cách xấp xỉ. Chúng ta cũng lưu ý rằng sự tăng tốc của nền kinh tế theo cấp số mũ khá là đảm bảo khi hàng tỉ người trên thế giới bắt đầu tham gia một cách trọn vẹn hơn, cung cấp nhiều ý tưởng cách tân hơn và tăng tính cạnh tranh nhiều hơn. Ngoài ra, khi internet các cách khai thác nó ngày càng được mở rộng, các ý tưởng mới sẽ có sẵn nhanh hơn và được kết hợp nhanh hơn và xa hơn là làm tăng tỉ lệ chi phí đối với các cách tân mới. Ví dụ, sẽ sớm có "nhân viên" phần mềm thông minh làm việc suốt hai mươi bốn tiếng một ngày trên internet để tìm kiếm và sắp xếp thông tin cho chúng ta. Và cuối cùng là các nhân viên này sẽ thông minh hơn các nhân viên là con người thật hàng trăm lần và sẽ tương tác với nhau bằng tốc độ ánh sáng để tạo ra, chia sẻ, và kết hợp các ý tưởng cách tân mới.

[60] Kurzweil, sách đã dẫn, trang 69-70. Kurzweil đưa ra một giải thích về quy luật Moore và tại sao nó tăng tốc. Ông gọi đó là Quy luật tăng tốc xoay vòng (Law of Accelerating Returns). Độc giả thích thú với vấn đề này có thể đọc thêm trong sách quyển sách lôi cuốn và kích thích này.

[61] Lewis Carroll, *Through the Looking-Glass* (New York: Dover Publications, 1999).

[62] Đây là những gì Ngân hàng Thế giới nói về cái nghèo tại Trung Quốc: "Giữa 1981 và 2001, phần dân số đang sống trong cái nghèo của Trung Quốc đã giảm từ 53 phần trăm xuống còn 8 phần trăm". Xem thêm tại website http://econ.worldbank.org. Tham khảo thêm Pamela Bone, "Và bây giờ đã đến lúc cho tin tức mới", *Business Weekly Online,* 15 tháng 1, năm 2005 tại địa chỉ http://www.business.com.

http://tieulun.hopto.org

PHƯƠNG THỨC

1

CÁC NHU CẦU QUAN TRỌNG

http://tieulun.hopto.org

----------(CHƯƠNG 3)----------

LÀM VIỆC VỚI CÁC NHU CẦU THỊ TRƯỜNG VÀ KHÁCH HÀNG QUAN TRỌNG:

THẺ RFID [63]

"HÃY LÀM VIỆC VỚI NHỮNG GÌ QUAN TRỌNG,
KHÔNG CHỈ VỚI NHỮNG GÌ THÚ VỊ - NHƯ THẾ SẼ CÓ
MỘT NGUỒN CUNG CẤP VÔ TẬN CHO CẢ HAI ĐIỀU ĐÓ"

Frank Guarnieri

Các kim loại quý

Trong một phiên họp thường lệ về cách tân tại SRI, Sunity Sharma và nhóm của ông đã trình bày một bài thuyết trình rất ấn tượng, một phần nỗ lực để khám phá các công nghệ in ấn mới [64] . Thật ngạc nhiên, họ trình diễn các cách in kim loại như vàng, bạc và platin lên trên giấy thường. Thoáng qua thì điều này dường như là bất khả thi. Làm sao bạn có thể nấu chảy kim loại ra và in nó lên mặt giấy mà giấy lại không bị cháy? Sharma giải thích rằng nhóm của ông đã sáng chế ra một quy trình thay thế cực kỳ rẻ tiền, chỉ tốn khoảng vài xu để phủ kim loại lên một trang giấy mà không cần đến nhiệt. Hàng mẫu của Sharma trông lóng lánh như gương, làm cho mọi người nghĩ rằng công nghệ này có thể tạo ra các thiệp chúc mừng đẹp và ấn tượng nhất.

Sau không khí hồ hởi ban đầu về sáng chế mang tính đột phá này, chúng tôi đã hỏi một câu hỏi nặng trịch: "Vậy ai sẽ quan tâm?" Đáng tiếc là qua nghiên cứu thị trường, nhóm của Sharma nhận thấy rằng đã có những giải pháp thay thế rất tốt để tạo ra một bề mặt bóng loáng trên giấy và cho dù nếu không có những giải pháp đó, thị trường cũng chỉ đạt ở mức vài triệu đô-la một năm. Mặc dù công nghệ mới rất ấn tượng nhưng thiệp chúc mừng bằng kim loại vẫn chỉ dừng lại ở mức là một cơ hội kinh doanh tốt, hơn là một nhu cầu quan trọng của thị trường và khách hàng.

Sau đó, một sự trùng hợp ngẫu nhiên xảy ra liên quan đến công nghệ in ấn. Một

trong những nhóm phát triển kinh doanh của chúng tôi đã điều tra về thị trường vận chuyển hàng hóa. Mọi sản phẩm khi được sản xuất ra đều cần được vận chuyển đến một nơi nào đó. Các ước tính cho thấy, trong khi chỉ một phần trăm nhỏ các kiện hàng bị đặt sai tại một điểm nào đó trong toàn tuyến, thì tổng chi phí để theo theo dõi hàng hóa lên đến hàng chục tỉ đô-la mỗi năm [65] - đây là một thị trường quan trọng.

Một cách để theo dõi hàng hóa là sử dụng công nghệ thẻ RFID (Radio Frequency Identification - nhận dạng bằng sóng vô tuyến). Thẻ RFID có kích thước và hình dáng giống như một miếng băng keo cá nhân. Khi được kích hoạt bởi sóng vô tuyến, nó sẽ phát ra tín hiệu mang các thông tin về kiện hàng và nơi kiện hàng đó sẽ được chuyển đến. Người ta có thể đọc tín hiệu bằng một thiết bị theo dõi nhỏ từ xa mà không cần phải chạm vào kiện hàng. Chẳng hạn, hãy tưởng tượng hàng ngàn kiện hàng từ Nhật Bản được dỡ khỏi tàu trên băng tải, mỗi kiện hàng có một thẻ RFID, máy tự động sẽ đọc thẻ và gửi kiện hàng đến nơi đến thích hợp. Nhờ thẻ RFID này mà bạn có thể định vị kiện hàng mọi lúc. Thị trường thẻ RFID được ước tính vào khoảng hàng trăm tỉ cái mỗi năm cho đến năm 2010 [66] .

Vấn đề ở đây là gì? Với lượng thẻ được đặt lên mỗi kiện hàng để cài vào hệ thống thì giá thành mỗi thẻ phải rất rẻ - ít hơn năm xu. Nếu khảo sát, bạn sẽ thấy trong mỗi thẻ chỉ có 2 thành phần chính: một vi mạch nhỏ lưu giữ các thông tin và điểm đến của kiện hàng và một ăng-ten để nhận và gửi các thông tin đó. Ăng-ten chỉ dài gần mười centimet và hiện nay trị giá khoảng mười xu vì nó phải được làm bằng đồng nguyên chất. Điều cần thiết ở đây là phải in các ăng-ten bằng đồng nguyên chất đó lên giấy với chi phí cực thấp. Nếu có thể thì các ăng-ten này được in với chi phí chưa đầy một xu, với số lượng hàng trăm tỷ thẻ mỗi năm, thì sẽ tạo ra một thị trường tiềm năng trị giá hàng trăm triệu đô-la hàng năm.

Đây là một thị trường *quan trọng* mà nhóm của Sharma có thể đáp ứng, chứ không đơn thuần chỉ là một thị trường lý thú. Trong 5 năm hay khoảng đó, chúng ta sẽ biết được liệu công nghệ của họ có chiến thắng trên thị trường này hay không. Không giống như ý tưởng về thiệp chúc mừng ban đầu, cơ hội này đáng để nỗ lực.

Ví dụ này minh họa phương thức thứ nhất trong Năm Phương thức Cách tân: tập trung sự nỗ lực của bạn vào những nhu cầu quan trọng của thị trường và khách hàng - không chỉ tập trung vào những gì bạn thấy thích thú.

Khi tập trung vào các nhu cầu quan trọng, bạn có thể có được các nguồn tài chính cần thiết để đạt được thành công trong nền kinh tế đang tăng trưởng nhanh theo cấp số mũ. Ví dụ, không ai đi bỏ vốn đầu tư vào công nghệ để tạo ra các thiệp chúc mừng đẹp hơn, nhưng một công nghệ mang tính cách mạng giải quyết nhu

http://tieulun.hopto.org

cầu của thị trường khổng lồ RFID sẽ hấp dẫn các nhà đầu tư như ong thấy mật. Các nhu cầu quan trọng cũng cho phép bạn thu hút những người giỏi nhất, những người hứng thú với cơ hội được đóng góp. Những nhu cầu quan trọng của thị trường và khách hàng cũng là yếu tố then chốt để tạo ra những cách tân tồn tại đủ lâu trên thị trường để đảm bảo cho bạn thành công về tài chính.

Thế giới mang tính toàn cầu và phức hợp của chúng ta đang tạo ra một số lượng khổng lồ các vấn đề lý thú chưa được giải quyết. Chọn lựa một nhu cầu chưa được thỏa mãn của khách hàng và thị trường vào đúng thời điểm là bước khởi đầu quyết định cho tất cả mọi thành công. Sau đó bạn phải đảm bảo rằng khái niệm của bạn là khả thi và có đủ các cơ sở hạ tầng cần thiết để làm cho dự án của bạn thành công về mặt thương mại. Mặc dù thế, nếu bạn không thể khai thác được các nguồn lực cần thiết thì hành trình của bạn cũng trở nên vô ích. Bằng cách trả lời bốn câu hỏi trong đề xuất giá trị của mình, việc chúng ta sẽ làm trong chương 5, bạn sẽ có thể giải quyết các vấn đề này và tạo ra những cuộc cách tân đúng lúc.

Sharma và nhóm của ông đã có thể định hướng lại sự tập trung của họ vào vấn đề quan trọng. Nhưng chuyện gì sẽ xảy ra khi người ta chỉ tập trung vào các vấn đề lý thú mà không quan trọng? Ví dụ, nhiều khoa trong các trường cao đẳng và đại học rất ít khi thảo luận về việc làm thế nào để khuyến khích thành viên của họ làm việc với các vấn đề quan trọng. Thay vào đó, từng người ở mỗi khoa lại tự quyết định nên làm cái gì và nên tiến tới đâu. Kết quả, các khoa trong trường đại học thường bị kết tội là xa rời với nhu cầu xã hội. Thay vì sáu hoặc sáu mươi khoa cùng lúc theo đuổi những dự án không liên quan gì với nhau thì sẽ tốt hơn nếu các khoa cùng chia sẻ ý tưởng trên một cơ sở chung để xây dựng nên các chương trình có tác động lớn hơn.

Trong khi hợp tác đa ngành là một ngoại lệ tại hầu hết các trường đại học thì một số trường đại học lớn như Standford lại đang bắt đầu thành công với nó [67] . Nhưng việc cộng tác trong các trường đại học nói chung là khó. Chẳng hạn, tôi đã từng có buổi trao đổi với vị trưởng khoa kỹ thuật của một trường đại học, thuộc nhóm hai mươi trường đại học hàng đầu tại Hoa Kỳ, v□ hoạt động của trung tâm nghiên cứu công nghệ nano [68] mới được thành lập của khoa. Khi tôi hỏi ông mọi việc tiến triển ra sao thì tôi rất ngạc nhiên khi ông ta buột miệng thốt ra rằng: “Chúng tôi đang thất bại. Chúng tôi không thể làm cho mọi người làm việc với nhau theo những cách cần thiết trong thời đại ngày nay để giải quyết các vấn đề khó. Ngay khi chúng tôi thành lập trung tâm mới với mục tiêu kết hợp các phương thức cần thiết lại với nhau thì mọi người lại lập tức quay về cách làm việc cũ”. Rõ ràng, trường đại học này không phải đang thất bại, nhưng ý kiến của vị trưởng khoa đã thể hiện sự thất bại của ông trong việc cố gắng tạo ra sự cộng tác trong khoa.

http://tieulun.hopto.org

Khi lắng nghe câu chuyện của vị trưởng khoa đó, tôi đã nghĩ rằng ông ta ít có cơ hội thành công. Ông đã cố gắng thử một trong Năm Phương thức Cách tân - làm việc với các vấn đề quan trọng - mà không thực hiện cả năm phương thức. Ông ấy đang thất bại, một phần bởi vì trường đại học không có chung mục đích với ông. Cơ chế khen thưởng tại trường đại học của ông, như bổ nhiệm chính thức và tăng lương, chỉ ghi nhận đóng góp của từng cá nhân chứ không phải là hoạt động của một nhóm. Nhưng trong trường hợp này, các thành tích phi thường chỉ có được bằng sự cộng tác của các nhóm đa ngành mà thôi.

Như đã trình bày trong chương 2, chúng ta quan tâm đến việc cải thiện tỉ lệ thành công của các cuộc cách tân trên phương diện tổng thể, từ phát triển cho đến biến đổi. Cuối cùng, khi các thẻ RFID được áp dụng trong toàn bộ ngành công nghiệp vận chuyển, nó sẽ là một sự cách tân mang tính biến đổi để sắp xếp lại các phần quan trọng của ngành công nghiệp này. Việc phát triển các ăng-ten RFID giá rẻ, như Sharma đang làm, là một sự cách tân quan trọng, vì nó là một thành phần c□t y□u trong toàn bộ hệ thống RFID. Các cách tân phát triển - như là hệ thống mới để theo dõi tài chính trong một công ty hoặc một thiết kế sản phẩm mới - dẫu có nhỏ bao nhiêu thì nguyên tắc vẫn là: Tập trung vào những gì quan trọng đối với khách hàng chứ không phải những gì làm cho bạn cảm thấy thú vị.

Tiêu chí đánh giá nhu cầu quan trọng của khách hàng và thị trường

Tất cả các doanh nghiệp đ□u có chung mục tiêu là sử dụng các nguồn lực có hạn, dù đó là tài lực hay nhân lực, để tạo ra giá trị lớn nhất cho khách hàng và cổ đông. Nhưng trong bất kỳ tổ chức nào thì việc tránh để không bị cuốn theo những điều "lý thú" lại dường như là điều bất khả thi. Mọi công ty đều phải sắp xếp một cách nhanh chóng hàng trăm dự án khả thi và lựa chọn ra những dự án có thể mang lại hiệu quả lớn nhất. Quy trình lựa chọn này, kết hợp với các phương thức *Cách tân* khác, sẽ được cải thiện khi có các tiêu chí tìm hiểu chung trong toàn công ty cho những gì là nhu cầu "quan trọng" của khách hàng và thị trường.

Phát triển các tiêu chí chung này là trách nhiệm của người quản lý cấp cao. Sau đó, nhân viên ở mọi cấp phải hiểu được các tiêu chí này và phải xác định được những đòi hỏi quan trọng ngay trong các hoạt động của mình. Nhưng đáng tiếc, hầu hết các tổ chức không có bộ tiêu chí này hoặc không có các quy trình để họ hiểu được thế nào là "quan trọng". Kết quả là sự lãng phí và thất bại.

Chúng tôi thấy rằng chỉ cần có *sự kỳ vọng* để làm những việc quan trọng trong một doanh nghiệp thì cũng đã mang lại những lợi ích vô cùng to lớn rồi. Bởi vì điều đó sẽ giúp tập trung năng lượng của doanh nghiệp và do đó làm tăng năng

http://tieulun.hopto.org

suất. Hãy nghĩ về câu chuyện của Frank trong Chương 1. Khi Frank trình bày công nghệ của anh để có thể sản xuất thuốc nhanh hơn, ngay lập tức anh đã thỏa mãn được được tiêu chí về nhu cầu quan trọng. Kết quả là người ta dễ dàng chú ý đến anh và hình dung ra được những thành công mang lại từ cách tân do anh đề xuất. Và dĩ nhiên, các dự án quan trọng hầu như cũng luôn là những dự án thú vị. Dự án của Frank cũng vậy.

Đến một công ty và yêu cầu người quản lý trình bày về dự án của họ và giải trình cho bạn bằng những số liệu rõ ràng v□ những tác động tư thành công của dự án đối với công ty là một việc rất thú vị. Rất hiếm khi họ có thể định lượng được nhu cầu, giá trị khách hàng đem lại, tình hình cạnh tranh, thành công giả định, và ảnh hưởng chung. Trong nhiều trường hợp, bạn sẽ phát hiện ra rằng thành công không tạo ra sự khác biệt đặc biệt nào cho cả khách hàng lẫn công ty. Một dự án có vẻ rất thú vị để thực hiện lại thường hóa ra là thứ không quan trọng - chỉ là một thứ lãng phí thời gian và các nguồn lực. Không có nhân viên cũng như không có doanh nghiệp nào từng đánh giá dự án của họ một cách có hệ thống.

Trong hội thảo Phương thức Cách tân của SRI, chúng tôi thảo luận về những phương thức để xác định các nhu cầu quan trọng của khách hàng và thị trường chứ không phải là những nhu cầu thú vị. Trong hội thảo, quản lý cuả một hãng truyền thông lớn đã đứng lên và tuyên bố với các đồng nghiệp của mình rằng: “Bây giờ tôi mới nhận ra dự án của tôi, dù rất thú vị, nhưng lại chẳng có gì quan trọng đối với việc cung cấp giá trị cho tập đoàn. Khi trở về, tôi sẽ đề nghị hủy dự án của mình và chúng tôi sẽ tập trung vào mảng thị trường quan trọng mới là phát sóng các chương trình đến các thiết bị cầm tay”. Chúng tôi h□t sức ngưỡng mộ sự can đảm của cô ấy. Những sự chuyển đổi như vậy, tức việc đặt trọng tâm vào tầm quan trọng của dự án đối với khách hàng, là điều rất khó. Nhưng quyết định đó cho phép cô ấy dồn hết năng lượng của mình vào ý tưởng mang lại nhiều lợi ích cho khách hàng, cho công ty của cô, và cho chính cô.

Các cơ quan chính phủ có tiếng là kém cỏi trong việc chú trọng vào các nhu cầu của khách hàng. Dù sao chúng ta cũng nên cảm thông với họ. Họ thường xuyên ở trong tình huống tiến thoái lưỡng nan vì phải đối phó với hàng trăm cử tri khác nhau có mục tiêu và nhu cầu xung đột với nhau. Việc Cơ quan Quản lý Tình trạng Khẩn cấp Liên bang (FEMA - Federal Emergency Management Agency) phản ứng chậm trễ trước cơn bão Katrina ở New Orleans là một ví dụ về việc không có một sự tập trung rõ ràng vào các nhu cầu quan trọng của khách hàng. Có gì quan trọng hơn một kế hoạch hành động để sơ tán và chăm sóc cho hàng trăm ngàn người đang sống dưới mực nước biển trong đường đi của bão mà chỉ được bảo vệ bằng các con đê tệ hại? Nhưng thật ngạc nhiên, trên đường đến New Orleans các nhân viên cứu hộ đã phải dừng lại để tập huấn cách “cảm thông” [69] . Đây hiển nhiên

là một việc chỉ mang tính giải trí nếu so với một nhiệm vụ quan trọng hơn nhiều là cứu sống mạng người.

Tuy nhiên, có một cơ quan chính phủ Hoa Kỳ đã có được tiêu chí rõ ràng về các nhu cầu quan trọng của các cử tri, đó là Cơ quan nghiên cứu công nghệ phòng vệ của Bộ Quốc phòng (DARPA - Defense Advanced Research Projects Agency). Là một bộ phận của Bộ Quốc phòng, DARPA chi vài tỉ đô-la mỗi năm cho các nghiên cứu chuyên sâu. Mục tiêu của DARPA là rất rõ ràng. Tất cả các chương trình phải mang lại một tác động đặc biệt đối với hoạt động của Bộ Quốc phòng bằng cách tạo ra những khả năng chuyển đổi mô hình công nghệ, có nghĩa là tạo ra các cải tiến gấp mười lần. Ví dụ, DARPA cấp tiền cho dự án kết nối các máy tính lại với nhau trên một mạng lưới dẫn đến sự ra đời của internet [70] . Khi leo núi, bạn thông báo với bà xã của bạn rằng vị trí GPS (Global Positioning System - Hệ thống định vị toàn cầu) của bạn đang ở trong tình trạng khẩn cấp, tức là bạn đang dùng một công nghệ do DARPA phát triển. Nhiệm vụ của DARPA là "cho phép áp dụng những sự cách tân triệt để hỗ trợ cho An ninh Quốc gia" [71] . Hãy chú ý từ cách tân chứ không phải là sáng tạo hoặc các báo cáo bình duyệt (peer-reviewed papers) [72] . DARPA chỉ thành công khi kết quả công việc của họ được khách hàng sử dụng. Sứ mạng đặc biệt này đã dẫn đến kết quả r□ng DARPA là cơ quan Nghiên cứu và Phát triển (R&D) có hiệu quả nhất của chính phủ Hoa Kỳ. Cơ quan này đã tạo ra những cách tân trong quân sự như máy bay tàng hình, hệ thống không kích không người lái, robot tự hành và tên lửa Saturn.

Nhu cầu quan trọng của khách hàng và thị trường bên ngoài

Tùy theo mục đích của một nhóm và doanh nghiệp cụ thể, những cách tân mới có thể mở rộng phạm vi từ phát triển sang biến đổi. Thêm nữa, tiêu chí thành công sẽ khác biệt một cách sâu sắc dựa vào loại hình kinh doanh của doanh nghiệp.

Ví dụ, nếu là một nhà tư bản mạo hiểm ở thung lũng Silicon, bạn sẽ hiểu rất rõ các tiêu chí này. Bạn sẽ hứng thú với các cơ hội kinh doanh mang lại lợi tức vượt qua mức vài trăm triệu đô-la mỗi năm và với tỉ lệ hoàn vốn đầu tư (ROI) hơn 15% mỗi năm. Thu nhập ít hơn và tỉ lệ hoàn vốn đầu tư nhỏ hơn sẽ làm cho việc tăng lượng vốn cần thiết hay thuê một đội ngũ nhân viên chất lượng cao và tạo ra các báo cáo tài chính mà nhà đầu tư kỳ vọng trở thành điều bất khả thi.

Các cách tân quan trọng và mới trong các công ty đã được thành lập phải thỏa mãn các tiêu chí nghiêm ngặt tương tự. Ví dụ, Jack Welch [73] đã chỉ rõ rằng để trở thành một bộ phận của tập đoàn GE thì một đơn vị phải tăng trưởng một cách nhanh chóng, kinh doanh hàng tỉ đô-la và đứng ở vị trí đầu tiên hoặc thứ hai trên

phân khúc thị trường của nó. Các công ty nhỏ hơn sẽ có các tiêu chí khác nhưng những tiêu chí đó cũng phải được chỉ ra một cách rõ ràng tương tự như vậy.

Tại SRI, tiêu chí chúng tôi dành cho các công ty vệ tinh (spin-out company) mới cuả mình giống như của các nhà tư bản mạo hiểm vậy. Nhưng chúng tôi có các tiêu chí rất khác nhau cho các lĩnh vực nghiên cứu mới. Ở đây, chúng tôi bắt đầu bằng cách xem xét các nhu cầu cốt lõi của xã hội, như năng lượng sạch, cải thiện môi trường, giáo dục phổ thông, các hệ thống không dây thế hệ kế tiếp, bảo mật máy tính, ung thư, bệnh truyền nhiễm, nghiện ngập, và lão hóa. Trong các lĩnh vực này chúng tôi tìm kiếm các cơ hội và từ đó chúng tôi có thể xây dựng những Trung tâm Ưu tú (Centers of Excellence) gồm các nhóm nghiên cứu với hơn 50 người.

Các nhu cầu quan trọng chưa được thỏa mãn của khách hàng và thị trường thường được biểu thị bởi các thị trường có lợi tức lớn. Các sản phẩm và dịch vụ mới, như bán lẻ trực tuyến, titan giá rẻ, thẻ RFID, và pin năng lượng mặt trời chất lượng cao thỏa mãn tiêu chí này. Các cơ hội khách hàng và thị trường quan trọng cũng có thể tác động đến một số lượng lớn khách hàng, thí dụ như truyền hình kỹ thuật số, điện thoại di động, các sản phẩm giải trí và giáo dục trực tuyến. Khi một công ty dược phẩm sản xuất ra một loại thuốc mới, như thuốc Lipitor để làm giảm cholesterol, con số dự kiến về lượng khách hàng tiềm năng và lợi tức bán hàng đều rất khổng lồ. Dĩ nhiên mức đầu tư yêu cầu cũng khổng lồ, ước tính vào khoảng hơn một tỉ đô-la.

Hãy xem một ví dụ cụ thể khác, hoạt động hợp tác nghiên cứu và phát triển (R&D), trong đó các tiêu chí cơ bản để đánh giá chương trình là giá trị khách hàng, thị phần, đầu tư, thời điểm đưa ra thị trường, và tỉ lệ hoàn vốn đầu tư (ROI). Các tiêu chí này cần được định lượng và phổ biến rộng rãi. Nhưng có rất ít các tổ chức Nghiên cứu và Phát triển (R&D) có được các quy trình bài bản dựa trên các tiêu chí này. Một ngoại lệ là hãng GE, họ không bao giờ thỏa hiệp trong việc xác định các nhu cầu quan trọng và luôn yêu cầu có một tỉ lệ hoàn vốn cụ thể tính trên mức đầu tư cho các dự án Nghiên cứu và Phát triển (R&D) của họ.

Hầu hết những người đang làm việc trong các công ty đã có danh tiếng đều không hướng đến việc phát triển “điều lớn lao kế tiếp”. Thay vào đó họ đang làm việc chăm chỉ để caỉ tiến các sản phẩm và dịch vụ hiện có, có thể qua việc giảm chi phí hoặc đưa ra các tính năng và dịch vụ mới. Thành tựu của họ có thể là những sự cách tân khó nhận ra, nhưng chúng là nền tảng cho thành công của doanh nghiệp. Ví dụ, sản phẩm dao cạo Schick Quattro là một cách tân nhỏ nhưng quan trọng để đuổi kịp loại dao cạo Gillette Mach 3 của hãng Gillette. Trong mọi công việc, đều có chỗ để bạn thực hiện cách tân. Nhưng xin nhắc lại một lần nữa, mục tiêu là giải

http://tieulun.hopto.org

quyết các nhu cầu quan trọng nhất của khách hàng - chứ không chỉ những điều làm cho bạn cảm thấy thích thú.

Nhu cầu quan trọng của khách hàng nội bộ

Mọi người trong doanh nghiệp phải được tập trung vào việc tạo ra giá trị khách hàng mới. Mục tiêu này liên quan đến cả các bộ phận nòng cốt, như nhân sự, dịch vụ máy tính, và tài chính. Nếu đang làm việc tại một trong các bô phận này, bạn sẽ không bán sản phẩm trực tiếp ra thị trường. Thay vào đó, các hoạt động của bạn là nhằm cung cấp giá trị tốt nhất cho khách hàng nội bộ để họ có thể cung cấp giá trị lớn nhất cho khách hàng bên ngoài của doanh nghiệp.

Tiêu chí dành cho các bộ phận nòng cốt của doanh nghiệp được xác định với quản lý cấp cao và khách hàng nội bộ. Ví dụ, tuyển dụng và duy trì đội ngũ nhân viên là chức năng then chốt của bộ phận nhân sự. Tiêu chuẩn tại SRI là tỉ lệ nhân viên tự ý bỏ việc chỉ bằng một nửa so với mức trung bình của các công ty khác trong thung lũng Silicon.

Trong một số công ty, viêc không giải quyết được các nhu cầu quan trọng nhất của bộ phận trực tiếp thừa hành là nguyên nhân chủ yếu gây ra ác cảm âm ỉ giữa bộ phận đó vơí phòng ban phối hợp khác. Ví dụ, nếu bạn là quản lý bộ phận dịch vụ máy tính của một công ty và đang đưa ra một phần mềm quản lý mới thì phần mềm đó chi ̉có thê ̉thành công khi giúp cho doanh nghiệp giải quyết tốt hơn các nhu cầu quan trọng của khách hàng. Các bộ phận nòng cốt trong nội bộ doanh nghiệp thường bị yêu cầu cắt giảm chi phí để tăng năng suất. Như chúng ta đều biết, người phải trả giá cho mục tiêu này chính là nhân viên. Thực ra thì mục tiêu là cắt giảm chi phí *và* tăng năng suất của nhân viên. Từ *và* ở đây là chìa khóa của thành công.

Nhiệm vụ là luôn luôn suy nghĩ về việc làm cách nào để mỗi bộ phận của doanh nghiệp đều có thể đem lại giá trị khách hàng bổ sung. Hãy xem ví dụ về Patrick, một nhà nghiên cứu trong một công ty lớn. Anh chia sẻ với chúng tôi hai kinh nghiệm về một vấn đề quan trọng mà anh đã gặp - cố gắng thuê nhanh một người mới để nhóm của anh có thể hoàn tất một dự án cho khách hàng trong thời gian ngắn. Patrick gọi điện thoại cho nhân viên nhân sự phụ trách khâu tuyển dụng:

PATRICK: Xin chào, tôi là Patrick trong nhóm Giáo dục. Khách hàng lớn của chúng ta muốn đẩy nhanh chương trình mà chúng tôi đang thực hiện. Nhưng để

http://tieulun.hopto.org

hoàn tất phần công việc bổ sung này chúng tôi cần thuê thêm một người ngay bây giờ.

Nhân viên nhân sự: Anh đã điền vào mẫu đơn 1023 chưa?

PATRICK: Tôi không biết mẫu đơn 1023, nhưng chúng ta cần giải quyết nhanh chuyện này. Chúng tôi đã xác định được người, và khách hàng muốn công việc được bắt đầu ngay lập tức.

Nhân viên nhân sự: Có phải anh đang nói là anh từ chối điền vào mẫu đơn 1023?

PATRICK: Không phải như vậy. Chúng tôi chỉ cần giải quyết nhanh.

Nhân viên nhân sự: Anh đã đăng quảng cáo công việc trên toàn quốc chưa?

PATRICK: À, chưa, nhưng chúng tôi đã tìm được người và khách hàng đã đồng ý rồi. Vì vậy chúng ta cần giải quyết nhanh.

Nhân viên nhân sự: Có thể anh cần giải quyết nhanh nhưng điều đó không có nghĩa là tôi không cần phải làm việc của mình.

PATRICK: Không, không - sao cũng được. Tôi sẽ điền vào mẫu. Chừng nào anh có thể đưa nó cho tôi?

Nhân viên nhân sự: Anh biết có bao nhiêu người đang làm việc ở đây không? Anh nghĩ là tôi có thể bỏ hết mọi thứ để lo mỗi chuyện của anh à? Hàng trăm người đang yêu cầu tôi giải quyết đủ thứ chuyện đây.

PATRICK: Được rồi, tôi sẽ đến lấy mẫu đơn đó.

Nhân viên nhân sự: Bây giờ tôi sẽ đi ăn trưa. Tôi sẽ bỏ nó vào trong hộp thư nội bộ. Phòng của anh số mấy?

PATRICK: Không, không. Hãy để tôi đến lấy nó.

Nhân viên nhân sự: Anh không muốn tuân theo bất kỳ nguyên tắc nào phải không?

Tua nhanh sang một nhân viên nhân sự mới:

PATRICK: Xin chào, tôi là Patrick trong nhóm Giáo dục. Khách hàng lớn của

chúng ta muốn đẩy nhanh chương trình mà chúng tôi đang thực hiện, nhưng để hoàn tất phần công việc bổ sung này chúng tôi cần thuê thêm một người ngay bây giờ.

Nhân viên nhân sự: Tuyệt, dự án nào ạ?

PATRICK: Dự án California, chúng tôi đang làm được vài năm rồi.

Nhân viên nhân sự: Tuyệt. Dự án đó thực sự đang biến thành là một dự án tốt. Được rồi, anh đã nghĩ đến ai chưa?

PATRICK: Có, một người mà khách hàng của chúng ta biết. Cô ấy rất phù hợp với công việc, và cô ấy cũng có thể giúp cho một số các dự án khác nữa.

Nhân viên nhân sự: Được rồi. Hãy cho tôi thông tin chi tiết: trình độ, mức lương, mô tả công việc cơ bản. Tôi sẽ viết các thông tin này lên thông báo tuyển dụng và mang đến cho anh ngay. Anh ký vào đó rồi tôi sẽ mang đến cho người giám sát của anh xem và chúng ta sẽ đăng nó ngay hôm nay.

PATRICK: Chà, vậy tôi sẽ làm gì?

Nhân viên nhân sự: Tôi sẽ lo phần giấy tờ nhưng anh cần kiểm tra các chứng nhận, xác nhận bằng văn bản, và đảm bảo đây đúng là người anh muốn tuyển dụng.

PATRICK: Được thôi, nhưng thời gian là cái cốt lõi.

Nhân viên nhân sự: Chúng tôi phải đăng tin rao việc và điều đó sẽ được thực hiện trong hôm nay. Nhưng chúng ta có thể chuẩn bị trước trong lúc đăng tin và tuyển dụng ngay người sớm nhất. Hãy yêu cầu ứng viên liên lạc với tôi và tôi sẽ đảm bảo mọi công việc giấy tờ theo đúng trình tự và cô ấy sẽ có được mọi thông tin cần thiết để đưa ra quyết định. Không có lý do ngăn cản chúng ta làm xong việc này trong vài ngày đâu.

PATRICK: Xin cảm ơn.

Chúng ta thấy rõ nhân viên nhân sự nào đáp lại mối bận tâm của Patrick và qua đó đã tạo ra giá trị cho cả doanh nghiệp và khách hàng. Đây là một ví dụ đơn giản, nhưng rất nhiều người đang làm các công việc nội bộ trong các tổ chức lại không quan tâm đến cách thức có thể tạo ra giá trị khách hàng tối đa. Khi họ không chú trọng vào các nhu cầu quan trọng nhất *cho khách hàng* , họ sẽ làm việc không đạt yêu cầu. Những người này không chỉ là mối phiền toái tiềm tàng, như nhân viên

http://tieulun.hopto.org

nhân sự đầu tiên mà Patrick tiếp xúc, mà ho còn tự làm giảm giá trị của mình đối với tổ chức và khách hàng.

Các mối quan tâm khác về nhu cầu quan trọng của khách hàng và thị trường

Khi phát triển một cơ hội mới dựa trên thị trường thì "tầm quan trọng" bao gồm hai tiêu chí riêng: thứ nhất là cơ hội đó không bị lấn át bởi những sự phát triển theo cấp số mũ khác. Thứ hai là cơ hội đó phải là khả thi.

1. *Cơ hội không bị áp đảo bởi những sự phát triển khác.* Một cuộc cách tân mà không tính trước được những sự thay đổi bên ngoài có thể sẽ thất bại. Trong nền kinh tế phát triển theo lũy thừa, sự tiến bộ diễn ra nhanh đến nỗi mà chúng ta phải bỏ qua các dự án có nguy cơ nhanh chóng bị lỗi thời một khi nó bị che mờ bởi "cái mới của cái mới". Ví dụ, ngành công nghiệp máy tính có một nghĩa địa khổng lồ dành cho các con chip máy tính đơn nhiệm, thứ đã cố gắng vượt qua năng lực của các con chip đa nhiệm giờ đã phổ biến trong máy tính cá nhân. Việc hiệu suất tính trên chi phí (cost-performance) của các con chip đa nhiệm được tăng lên 100% cứ sau mỗi mười tám tháng, là minh chứng cho một tỷ lệ phát triển kinh khủng. Nhảy ra phía trước đoàn tàu đang di chuyển là một thử thách ghê gớm. Hầu như chắc chắn bạn sẽ bị nghiền nát.

Các phát triển theo cấp số mũ xung quanh bạn cũng có thể sẽ mang đến cho bạn những thách thức mới khi các đối thủ cạnh tranh dùng mô hình kinh doanh tốt hơn. Ví dụ, nếu bạn làm ở lĩnh vực phát hành sách thì các loại sách được số hóa sẽ ngay lập tức trở thành mối đe dọa cho bạn. Loại sách số hóa này sẽ làm cho nhiều loại sách đóng bìa cứng trở nên thiếu hấp dẫn trong mắt khách hàng. Ví dụ, trang bán hàng trực tuyến Amazon.com đang đưa ra thế hệ sách điện tử (e-book) mới nhất để khách hàng có thể tải tài liệu trực tiếp về "iPods" và máy đọc sách "Kindles". Ngoài ra, trường Đại học Phoenix đang thay thế sách giáo khoa truyền thống bằng sách điện tử. Những cách tân này giúp giảm giá thành và tiện lợi hơn cho khách hàng. Rõ ràng đó chỉ là đỉnh của tảng băng trôi. Hãy xem những bộ bách khoa toàn thư, hai mươi năm trước chúng có giá khoảng một ngàn đô-la, thì bây giờ được cung cấp miễn phí trên mạng Internet. Sự lỗi thời nhanh chóng là một quy luật.

Một ví dụ khác, các ngành công nghiệp bán lẻ và điện tử đang phải đối mặt với sự cạnh tranh mới một khi các công ty của Trung Quốc nổi lên và một khi các hệ thống sản xuất-phân phối mới và có phạm vi toàn cầu được hoàn thiện, như những gì đã được hãng Dell minh họa. Wal-Mart đã đẩy những sự phát triển này đi xa hơn bằng

http://tieulun.hopto.org

cách tạo ra một cuộc cách tân mang tính biến đổi trong lĩnh vực bán lẻ.

Bất chấp tốc độ thay đổi của sản phẩm hay dịch vụ của bạn có như thế nào, hãy cứ làm giống như một đồng nghiệp của tôi đã nói: "Cứ tập trung vào phía trước của khúc ngoặt". Thất bại là phí phạm thời gian và các nguồn lực.

2. *Cơ hội phải khả thi.* Các cách tân chỉ khả thi khi sản phẩm hoặc dịch vụ, cơ sở hạ tầng, các sáng chế và các nguồn tài nguyên cần thiết khác được đặt đúng chỗ. Bất kỳ thời điểm nào cũng có hàng triệu ý tưởng có thể chẳng đi đến đâu. Ví dụ, Leonardo da Vinci [74] là một người có tầm nhìn rất xa và rộng, ông đã mô tả trực thăng, diều lượn, súng máy, xe tăng, tàu ngầm, máy tính cơ học và lò sưởi dùng năng lượng mặt trời. Nhưng trong những trường hợp này ông không đóng vai trò một nhà sáng chế lẫn một nhà cách tân, bởi vì các ý tưởng thú vị của ông lại không có khả năng thực hiện tại thời điểm đó. Các ý tưởng của ông không mang lại một giá trị khách hàng bổ sung nào.

Đôi khi một sự cách tân là bất khả thi bởi vì công nghệ để thực hiện nó vẫn còn quá đắt tiền (ví dụ như trường hợp thẻ RFID và xe hơi chạy bằng pin nhiên liệu). Đôi khi sự cách tân là bất khả thi vì thiếu một mô hình kinh doanh thích hợp (ví dụ rạp chiếu phim kỹ thuật số). Trong một số trường hợp, nguyên nhân là vì người đưa ra ý tưởng không hiểu phải phát triển nó như thế nào. Khoảng mười lăm năm trước, có một người bạn đã bỏ ra nhiều ngày ngoài trời tuyết để xác định nhu cầu về máy sưởi cầm tay dựa trên các phản ứng hóa học. Nhưng anh ta lại không biết bất kỳ nhà kinh doanh nào có khả năng sản xuất và phân phối một sản phẩm như thế. Kết quả là sự cách tân đầy tiềm năng này đã không đi đến đâu. Nhưng những người biết cách tạo ra sản phẩm và phân phối nó giờ đang bày bán sản phẩm của họ trong các cửa hiệu.

Thomas Edison là một bậc thầy trong việc hiểu được khi nào thì nên bắt tay vào giải quyết một vấn đề, và ông đã tạo ra hết cách tân kỳ lạ này đến cách tân tuyệt diệu khác. Trong nhiều năm, ông chẳng làm gì liên quan đến bóng đèn điện. Ông đã nhận ra đó là cơ hội khổng lồ, nhưng ông cũng biết rằng công nghệ cần thiết nhằm tạo ra cơ sở hạ tầng để phân phối điện năng vẫn chưa tương thích. Nhưng khi đã xác định cơ sở hạ tầng có thể xây dựng được, ông đã dồn toàn bộ năng lượng của mình vào công việc và đã tạo ra được một chiếc bóng đèn có độ bền cao, những mạch điện song song, một máy phát điện cải tiến, một mạng dây dẫn ngầm dưới lòng đất, cầu chì an toàn và cầu dao cùng các ổ cắm có công tắc [75] .

Theo cách hiểu của Edison thì nhiệm vụ là tìm ra giải pháp cho các nhu cầu quan trọng của khách hàng và thị trường, ở đó tất cả các yếu tố có thể kết hợp lại với nhau. Bóng đèn điện là một sáng chế. Việc tạo ra bóng đèn điện cùng một hệ thống

http://tieulun.hopto.org

phân phối điện năng tương ứng để có thể phân phối năng lượng đến khách hàng một cách kinh tế là một sự cách tân - một trong những cách tân quan trọng nhất trong lịch sử nhân loại. Edison đã làm việc miệt mài và đã tạo ra máy hát đĩa, kỹ thuật chiếu bóng và phòng nghiên cứu theo quy trình hiện đại cùng nhiều thứ khác nữa. Ông cũng lập ra hãng General Electric (GE) để thực hiện các cách tân của mình. GE hiện nay là công ty có giá thứ hai trên thế giới, sau công ty Exxon, với giá trị trên thị trường vào khoảng ba trăm tỉ đô-la.

Hãy xem một ví dụ gần đây. Trước khi bộ gien người được giải mã, khả năng tạo ra các loại thuốc riêng biệt cho từng loại bệnh nhân mắc các chứng nghiện (như nghiện rượu, ma túy...) là rất hạn chế. Giờ đây, khi việc nghiên cứu cơ bản về giải mã gien người đã hoàn tất thì việc hiểu được bản chất gien của từng người quyết định khuynh hướng nghiêng về các chứng nghiện như thế nào đang trở nên khả thi. Điều này cuối cùng có thể dẫn đến việc đưa ra phác đồ điều trị cụ thể cho từng bệnh nhân.

Để biết được liệu bạn có đang tập trung vào một cách tân quan trọng ứng dụng được trên thị trường hay không, bạn cần phải làm việc chăm chỉ. Việc xác định rõ những nhu cầu chưa được thỏa mãn tại thời điểm mà giải pháp bạn đưa ra là khả thi sẽ là yếu tố cốt lõi để thành công. Khách hàng phải sẵn sàng đón nhận khái niệm mới của bạn và tất cả các yếu tố cần thiết cho giải pháp phải ở trong tầm tay.

Lựa chọn các dự án quan trọng của bạn

Hãy nhìn vào các dự án của bạn và áp dụng phương thức thứ nhất để kiểm tra mức độ quan trọng trong tâm trí bạn:

1 . *Những hoạt động cách tân bạn đang làm có tạo ra những khác biệt có thể chứng minh được cho khách hàng, bên ngoài và bên trong hay không?* Bạn có thể trả lời câu hỏi này không? Hoạt động của bạn sẽ ảnh hưởng một cách tích cực đến khách hàng bên trong, bên ngoài, xoay vòng lại và giúp cho chính tổ chức của nó không? Nếu cảm thấy các ý tưởng của mình không được đánh giá cao trong tổ chức, có thể những cách tân này cần phải được xem lại bởi vì ý tưởng của bạn chưa ổn.

Để làm rõ những tiêu chí dành cho những nhu cầu "quan trọng" trong hoạt động của bạn, hãy viết một danh sách ban đầu và mang đến cho người giám sát của bạn. Nếu có gì nhầm lẫn hoặc bất đồng ý kiến, hãy đối thoại để đạt đến thỏa thuận.

2. *Nó có tương đồng với mục đích của tổ chức của bạn hay không?* Nếu bạn đang làm việc với mục đích không tương đồng với nhu cầu của tổ chức thì tại sao họ

http://tieulun.hopto.org

phải hỗ trợ cho bạn? Hoặc là bạn tìm một cách để nó trở nên tương đồng hoặc là bỏ nó đi. Nếu bạn đang làm việc trong một công ty dầu khí lớn, chỉ quan tâm đến những sáng kiến hàng tỉ đô-la, trong khi ý tưởng của bạn là hệ thống năng lượng sạch mới trị giá hàng triệu đô-la thì chắc chắn là bạn phải đi chỗ khác. Nếu bạn đang làm trong một tổ chức phi lợi nhuận nhưng liên tục đưa ra các dự án lớn, không thể chi trả nổi, thì chúng không thể trở thành những sự cách tân hoàn thiện được.

3. *Bạn có sẵn sàng tận tâm với nó không?* Bạn có nhớ trường hợp của Frank trong Chương 1 không? Anh ta là một ví dụ hoàn hảo về mức độ tận tâm cần có. Nếu bạn không tận tâm với dự án hoặc sáng chế của mình thì nó sẽ không bao giờ có thể chuyển hóa thành một sự cách tân. Có được một hành động phát tiết của một thiên tài thì dễ nhưng cống hiến bản thân cho việc đưa một cuộc cách tân đi đến chỗ đơm hoa kết trái sau hàng năm trời làm việc cực nhọc là một chuyện khó khăn hơn rất nhiều.

Còn bạn thì sao? Có phải bạn đang làm việc cho một dự án xứng đáng với thời gian của bạn, các nguồn tài nguyên của công ty và tiền của khách hàng không? Bạn có tiêu chí để xác định cụm từ "các nhu cầu quan trọng của khách hàng và thị trường" mang ý nghĩa thế nào trong doanh nghiệp của bạn chưa?

Điểm bắt đầu cho sự cách tân thành công và có hệ thống là việc xác định các nhu cầu quan trọng của khách hàng và thị trường, dù có là bộ phận Nghiên cứu, Tiếp thị và Bán hàng hay Nhân sự hay Tài chính. Trong nền kinh tế phát triển theo lũy thừa, tất cả chúng ta phải dùng tất cả thời gian để đóng góp hết sức mình vào việc tạo ra giá trị khách hàng. Đó là vấn đề sống còn. Dù là doanh nghiệp nhỏ hay lớn, trường đại học, tổ chức phi lợi nhuận hoặc cơ quan nhà nước, một khi toàn bộ tổ chức được tập trung vào việc giải quyết các nhu cầu quan trọng nhất của khách hàng, thì một không khí làm việc hứng thú và chứa đầy tiềm năng sẽ được hình thành.

Tôi sẽ lập lại những gì Frank, người đã tạo ra quy trình Locus Discovery [76] để phát triển các loại thuốc một cách nhanh chóng, đã chỉ ra: "Hãy làm việc với những gì quan trọng, không chỉ với những gì thú vị - bạn sẽ có nguồn cung cấp vô tận về cả hai điều này".

---

[63] Thẻ RFID (tiếng Anh: Radio-frequency identification) là công nghệ sử dụng sóng radio để truyền dữ liệu từ một thẻ điện tử.

[64] Các thành viên của nhóm gồm có Sunity Sharma, Larry Dubois, Philip Von Guggenberg, và Peter Marcotullio.

[65] Các nhà phân tích thị trường độc lập dự đoán thị trường cho các ứng dụng RFID có thể vượt con số sáu tỉ đô-la trên toàn cầu vào năm 2010. Tham khảo tại địa chỉ http://www.researchandmarkets.com/reports/c23616.

[66] *Cùng tài liệu*.

[67] Trung tâm BioX ở Standford là một chương trình đa ngành làm việc với nhiều sáng kiến khác nhau, như vi tính sinh học, cảm biến sinh học, tổng hợp sinh học, và lưu trữ sinh học; tham khảo tại địa chỉ http://biox.standford.edu.

[68] Theo đồng tác giả Curtis R. Carlson.

[69] Lisa Rosetta, "Frustrated: Five Crews to Hand Out Flyers for FEMA", *Salt Lake Tribune* , 14 tháng 12, 2005. Tham khảp tại địa chỉ http://www.sltrib.com/search/ci_3004197.

[70] "Defense Advanced Research Projects Agency", Wikipedia, tại địa chỉ http://en.wikipedia.org/wiki/Defense_Advanced_Research_Projects_Agency.

[71] Tham khảo DARPA tại địa chỉ http://www.darpa.mil.

[72] Bình duyệt (peer-reviewed) là một quá trình tự giám sát và đánh giá bởi một hội đồng chuyên gia hoặc là quá trình đánh giá có sự tham gia của các cá nhân uy tín trong lĩnh vực đó. Các phương pháp bình duyệt được sử dụng để đảm bảo chất lượng, nâng cao kết quả và tạo ra sự uy tín.

[73] Jack Welch (sinh ngày 19/11/1935) là Chủ tịch và Giám đốc Điều hành của tập đoàn General Electric (GE) từ năm 1981 đến năm 2001.

[74] Leonardo da Vinci (15/4/1452 - 2/5/1519) là một họa sĩ-học giả đa tài người Ý ở thời kỳ Phục Hưng. Bên cạnh những tác phẩm hội họa nổi tiếng như Mona Lisa... ông còn có nhiều bản thiết kế kỹ thuật mang ý tưởng thiên tài như máy bay trực thăng, tàu ngầm...

[75] Mathew Josephson, *Edison: A Biography* (New York: Wiley, 1992). Theo dõi các thành tựu của Thomas Edison trong bối cảnh cách tân, tham khảo Andrew Hargadon, *How Breakthrough Happen: The Surprising Truth About How Companies Innovate* (Boston: Harvard Business Shool Press, 2003), và bản tóm tắt tại địa chỉ http://erc.atdc.org/documents/BreakthroughHappens.pdf. Ông không tin ý tưởng cách tân là kết quả của "thiên tài cô độc".

[76] Locus Discovery là một quy trình giả lập trên máy tính nhằm nhanh chóng tạo ra những phân tử trị liệu tổng hợp có thể hoạt động như các kháng thể. Công ty Locus Discovery được thành lập vào năm 1999, hoạt động dựa trên công nghệ độc quyền của tập đoàn SRI International.

http://tieulun.hopto.org

----------(CHƯƠNG 4)----------

TẠO RA GIÁ TRỊ KHÁCH HÀNG:
CÔNG VIỆC DUY NHẤT CỦA BẠN

"TÔI NÓI VỚI CHA: 'CHỈ CẦN CÓ MỘT Ý TƯỞNG TỐT THÔI LÀ CON CÓ THỂ BẮT ĐẦU DỰ ÁN KINH DOANH CỦA MÌNH'. CHA TÔI NÓI: 'KHÔNG. CÁI CON CẦN KHÔNG PHẢI LÀ MỘT Ý TƯỞNG, MÀ LÀ KHÁCH HÀNG.' " [77]

Sarah Nowlin

"KHÁCH HÀNG LÀ THƯỢNG ĐẾ."

Norman Winarsky

Khách hàng?

"Chúng tôi có nghe lộn không đấy? Anh mất mười tỉ đô-la cơ à?" Norman Winarsky, Phó Giám đốc quỹ đầu tư mạo hiểm tại SRI hỏi Bob, đối tác đang quản lý một công ty lồng ấp mới thành lập và quảng cáo rầm rộ trên mạng Internet. Chúng tôi bắt đầu câu chuyện bằng cách hỏi thăm công ty của anh ấy hoạt động như thế nào. Và mặc dù đó là lúc nền kinh tế "bong bóng Internet" đang đi đến hồi kết thúc, câu trả lời của anh ta vẫn làm chúng tôi choáng váng.

"Đúng thế, trong mười tám tháng qua chúng tôi đã mất chín tỉ đô-la cổ phiếu và một tỉ đô-la tiền mặt". Khi chúng tôi hỏi chuyện gì đã xảy ra, Bob nói rằng họ đã bắt đầu tin rằng họ là vô địch và họ biết rõ hơn khách hàng của mình là cần phải làm gì. Bob nói: "Chúng tôi cứ tiếp tục đầu tư nhiều tiền hơn nữa mà không tiến hành thẩm định nghiêm khắc với trách nhiệm cao nhất. Chúng tôi cứ cho rằng tất cả các công ty kinh doanh qua mạng internet (dot-com company) của mình cứ phát triển mãi mãi. Đó là thói ngạo mạn kinh điển". Sau khi trao đổi thêm, Norman chỉ ra rằng các quyết định của họ chủ yếu là dựa trên số lượng máy tính truy cập internet

chứ không dựa vào việc chủ nhân của những máy tính đó muốn mua cái gì. Quá cẩu thả. Bob là một doanh nhân thông minh và hiểu biết, nhưng sự hấp dẫn của "bong bóng internet" đã khiến anh quên làm một việc cực kỳ cốt yếu là hiểu rõ và tập trung vào các nhu cầu quan trọng của khách hàng và thị trường. Trong khi công ty đang gặp rắc rối và buộc phải tái cơ cấu, Bob đã hồi tỉnh lại. Người thông minh thường làm như vậy, đặc biệt khi họ học được những bài học quan trọng như hiểu được giá trị khách hàng. Hiện nay anh ấy đang có một công việc chính thức tại một công ty truyền thông có uy tín đặt tại thung lũng Silicon.

Thật không may, bài học đau đớn cần phải học đi học lại là bạn không phải là người xác định ra giá trị - chính khách hàng của bạn mới là người làm điều đó. Dù sản phẩm của bạn có nằm trong số hàng ngàn sản phẩm và dịch vụ đã thất bại và giờ đây chẳng còn mấy ai nhớ đến như Ford Edsel [78] , Apple Newton [79] , Xerox Alto [80] hay không thì bạn vẫn luôn cần một khách hàng. "Bong bóng Internet" là một đại dịch mà ở đó khách hàng thường xuyên bị bỏ quên vì các doanh nghiệp vội vã chạy đua để làm giàu nhanh chóng. Danh sách các công ty lúc đầu thì nổi lên nhanh chóng nhưng sau đó lại biến mất tăm nhiều vô kể. Webvan, Pets.com, và eToys chỉ là 3 ví dụ trong số hàng trăm công ty đã thất bại.

Ai cũng có khách hàng. Dù bạn có là một diễn viên trên truyền hình, một nhân viên cơ quan nhà nước, một người bán hàng, một nghiên cứu viên, một nhà giáo, một nhà văn hay một linh mục đi chăng nữa thì khách hàng vẫn có vai trò quyết định, bởi chính họ xác định sự thành công của bạn qua việc họ mua và sử dụng các sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn. Thông qua hành động của họ, khách hàng sẽ cho thấy bạn có đang tạo ra giá trị hay không.

Nhiều người nhận thức sai những mong muốn của khách hàng và không bao giờ tìm hiểu liệu nhu cầu của họ có đang được thỏa mãn hay không. Ví dụ, nếu bạn đang quản lý chương trình "Giao thức ăn tận nhà" (Meal on Wheel) tại một địa bàn nào đó, bạn sẽ muốn biết khách hàng bạn phản ứng như thế nào với thời hạn giao hàng, hương vị, cũng như những khía cạnh khác của thực phẩm mà đối với họ là điều quan trọng. Bạn không thể ước đoán về điều khách hàng muốn và cũng không thể nghe theo các sở thích riêng của mình được. Có thể bạn sẽ ngạc nhiên khi phát hiện ra rằng đối với một số khách hàng của chương trình "Giao thức ăn tận nhà" thì lợi ích lớn nhất là việc họ có một cuộc nói chuyện ngắn, tình cảm với người giao hàng.

Thật không may, một số người trong các công ty thậm chí không thể nói được khách hàng của họ là ai. Xác định được khách hàng và làm việc để khám phá nhu cầu của họ là bước đi đầu tiên và quan trọng nhất của bạn trên con đường hướng tới việc tối đa hóa giá trị khách hàng.

http://tieulun.hopto.org

Tạo ra giá trị là công việc của mọi người

Bởi vì *tất cả mọi người* trong một tổ chức đều có khách hàng, nên tất cả mọi người phải hiểu rõ các chiều hướng khác nhau của giá trị khách hàng và việc sự nỗ lực của họ đóng góp như thế nào vào sự thành công của tổ chức. Hãy hỏi những người đang làm việc trong các công ty lớn, các tổ chức chính phủ, và các trường đại học về giá trị mà họ đang cung cấp và bạn sẽ ít khi nhận được câu trả lời thẳng thắn. Ví dụ, ai là khách hàng của một Giáo sư chính thức tại một trường đại học: sinh viên, phụ huynh, cộng đồng, phòng Hành chính, Hội đồng quản trị, hay các đồng nghiệp?

Trong một lời góp ý thẳng thắn và đáng chú ý đăng trên tờ *New York Times* , nữ Giáo sư kiêm Chủ tịch Hiệp hội các Giáo sư Đại học Hoa Kỳ đang làm việc tại trường Đại học New York, bà Ellen Willis đã thể hiện sự thất vọng đối với quan điểm ngày càng phổ biến rằng "sinh viên và phụ huynh được xem là khách hàng cần được thỏa mãn" [81] . Bà cho rằng trong một chừng mực nào đó các giáo viên mới chính là những người nên được coi là khách hàng! Xin lỗi bà, thế ai là người trả tiền? Quan điểm của bà Willis khiến cho chúng tôi tự hỏi rằng nền giáo dục sẽ ra sao khi các tổ chức trên khắp thế giới học được cách giành hàng trăm triệu sinh viên mỗi năm bằng mạng Internet và bằng các ngôi trường hoạt động vì lợi nhuận mới thành lập. Cho đến khi thị trường giáo dục Hoa Kỳ đạt trên hai trăm tỉ đô-la mỗi năm, người ta đang cố gắng tìm xem làm cách nào để xem sinh viên là khách hàng thật sự, cách nào để cung cấp cho sinh viên các giá trị tối ưu và thay đổi cách học hành của chúng ta. Sự thay đổi này đang bắt đầu và được minh chứng bằng trường hợp của các công ty giáo dục hoạt động vì lợi nhuận như trường Đại học Phoenix và uy tín ngày càng tăng của các khóa học trực tuyến.

Trường Đại học Phoenix, được chính thức công nhận vào năm 1979, là hệ thống trường đại học tư thục lớn nhất tại Hoa Kỳ, với hơn 160.000 sinh viên đang theo học tại hơn bốn mươi cơ sở, và đang phát triển với tỉ lệ 30% mỗi năm [82] . Khách hàng của Phoenix chủ yếu là các học viên lớn tuổi. Do cựu Giáo sư Sử học John Sperling thành lập, Đại học Phoenix đã đánh thức cả cộng đồng giáo dục. Giáo sư Sperling đã loại bỏ chế độ bổ nhiệm giáo viên biên chế và hình thức "thầy giảng-trò nghe". Ông phát triển một chương trình đào tạo được chuẩn hóa, xây dựng trên cơ sở các nhóm học tập đồng đẳng. Sperling nói: "Giảng viên của khoa chỉ là một thành viên bình đẳng trong lớp học. Công việc của anh ta không phải là trình diễn sự uyên bác của mình mà là phục vụ cho một nhóm học tập". Sperling đang làm việc để xóa sổ sách giáo khoa in và thay bằng sử dụng máy tính xách tay. Đại học Phoenix có đội ngũ tác giả riêng để viết tài liệu cho các chuyên ngành của trường.

Điều này cho phép trường quay lưng lại với các nhà xuất bản sách giáo khoa đồng thời loại bỏ những điều phiền nhiễu về chi phí và khâu vận chuyển khi phân phối hơn hàng trăm ngàn đầu sách theo mật độ vài tháng một lần. Hãy kết hợp những sự cách tân này với tiềm năng đang ngày càng lớn mạnh của mạng trực tuyến toàn cầu, bạn sẽ thấy được cả một trời đổi thay trong nền giáo dục dành cho người lớn.

Như chúng tôi đã lưu ý bằng câu chuyện của Bob ở đầu chương, hiện tượng "bong bóng dot-com" trong giai đoạn 1998-2001 là kết quả của việc một loạt công ty được hình thành mà không hiểu rõ nhu cầu từ khách hàng của họ. Chúng tôi đã yêu cầu những người làm việc trong các công ty này diễn tả đề xuất giá trị cho khách hàng của họ và làm thế nào để họ thu lợi từ đề xuất đó. Họ đã trả lời đại loại như: "Chúng tôi sẽ tính tới điều đó sau, còn bây giờ chúng tôi đang tập trung vào việc làm thế nào để website của chúng tôi trông bắt mắt cái đã". Bắt mắt ư? Đến năm 2001, hàng trăm công ty, hàng ngàn nhân công, và hàng chục tỉ đô-la đã tan thành mây khói. Đây là một quy luật: nếu bất kỳ một công ty nào có khao khát thành công, bạn sẽ dễ dàng hiểu rõ được đề xuất giá trị của nó. Còn nếu bạn không thể hiểu được, hãy tránh xa công ty đó ra.

Nhiều công việc trong một doanh nghiệp không cần tiếp xúc trực tiếp với khách hàng bên ngoài, những khách hàng đang trả tiền cho công ty. Các nhân viên làm việc ở những bộ phận này vẫn có các "khách hàng nội bộ". Ví dụ, một Luật sư làm việc cho vị Giám đốc Điều hành của một bộ phận sản phẩm có thể sẽ có nhiệm vụ soạn thảo hợp đồng cho những người bán hàng bên ngoài. Vị Giám đốc Điều hành kia có cảm thấy mình giống như một khách hàng không? Có bao giờ anh Luật sư được yêu cầu phải ưu tiên cho nhu cầu của Giám đốc không? Chắc chắn là anh chàng Luật sư có thể nói được ba hoặc bốn nhu cầu quan trọng nhất của Giám đốc là gì và các nhu cầu có được thỏa mãn hay chưa. Rất ít công ty đo lường sự hài lòng của các khách hàng nội bộ như vị Giám đốc Điều hành này.

Có một lần chúng tôi hỏi người đứng đầu nhóm các nhà khoa học trong một công ty công nghệ cao mới thành lập rằng, "Sản phẩm các ông đang phát triển sẽ mang lại giá trị gì cho khách hàng?" Ông ấy đề cập đến một số *tính năng* của sản phẩm, như là "Sản phẩm của chúng tôi có tốc độ xử lý rất nhanh và một giao diện người dùng tuyệt vời". Khi chúng tôi hỏi liệu các tính năng này có đúng là những điều mà khách hàng của công ty quan tâm nhất hay không, ông ấy trả lời rằng ông ấy nghĩ là đúng, nhưng thật sự ông ấy cũng không biết rõ. Ông ta cũng không hề biết liệu đó có phải là các tính năng quan trọng nhất khi so sánh với sản phẩm của đối thủ cạnh tranh hay không. Khi đó chúng tôi đã nghĩ: "Làm sao ông ta có thể dẫn dắt nhóm của mình và đưa ra hàng tá quyết định cần thiết mỗi ngày, khi ông ta không hiểu được khách hàng và không đề xuất được giá trị cho sản phẩm của mình?" Chẳng bao lâu sau cuộc trò chuyện của chúng tôi, công ty của ông ta đã giải

http://tieulun.hopto.org

thể.

Một lần khác, khi làm việc với một tổ chức quốc tế lớn, chúng tôi hỏi một nhóm các quản lý cấp trung về đề xuất giá trị cho dự án của họ. Chúng tôi đã rất kinh ngạc khi nghe họ trả lời: "Chúng tôi làm việc cật lực." Chúng tôi đồng ý về việc họ đã làm việc cật lực rồi giải thích rằng chúng tôi quan tâm về giá trị khách hàng mà họ tạo ra thông qua công việc của họ. Một lần nữa họ lại nói: "Chúng tôi làm việc cật lực." Họ là những người tài năng, nhưng vấn đề là tổ chức của họ không đặt nền tảng trên sự hiểu biết về giá trị khách hàng. Chúng tôi thật sự giống như đang nói chuyện với họ bằng ngoại ngữ.

Mục tiêu của tất cả các doanh nghiệp mạnh là liên tục phấn đấu để tạo ra giá trị khách hàng lớn hơn, bằng cách đầu tiên là hiểu được những nhu cầu quan trọng nhất của khách hàng và tiếp theo là đáp ứng các nhu cầu này bằng cách tạo ra các lợi ích hấp dẫn cho khách hàng với chi phí thấp hơn. Đây là công việc duy nhất của bạn.

Các loại giá trị

Chữ *giá trị* có rất nhiều nghĩa, vì vậy thường có sự nhầm lẫn trong cách hiểu về giá trị và chuyển giao giá trị đến cho khách hàng của bạn. Mọi tổ chức ít nhất phải xác định được:

- giá trị khách hàng
- giá trị công ty
- giá trị cổ đông
- giá trị nhân viên
- giá trị cộng đồng

Giá trị khách hàng - tức là *giá trị cung cấp đến cho khách hàng* - là trung tâm cho tất cả các loại giá trị khác xoay quanh nó. Bạn chỉ có thể phát triển các loại giá trị khác khi nào hiểu được các nhu cầu của khách hàng và quyết định xem bạn có thể tạo ra một sản phẩm hoặc dịch vụ có tính thuyết phục cho họ hay không. Nếu một CEO chỉ nói về mỗi việc tăng giá trị cổ đông thì CEO đó đưa ra rất ít hoặc không đưa ra được hướng dẫn nào cho nhân viên về cách làm sao để thực hiện công việc của mình tốt hơn. Tất cả mọi nhân viên, đặc biệt là CEO, nên dành nhiều thời gian nói về khách hàng của mình và làm cách nào để đáp ứng các nhu cầu của họ.

http://tieulun.hopto.org

Tuy nhiên, nếu bạn sản xuất ra sản phẩm có giá trị khách hàng cao, nhưng nó lại làm cho công ty thua lỗ, thì công ty cũng sẽ không tồn tại lâu. Do đó, nếu bạn đang chuẩn bị tung ra một sản phẩm mới thì bạn nên xây dựng ít nhất là hai đề xuất giá trị - một đề xuất chú trọng đến khách hàng và một đề xuất chú trọng vào doanh nghiệp. Chương tiếp theo sẽ cung cấp cho bạn một hình mẫu cho các đề xuất giá trị này.

Giá trị cổ đông bắt nguồn từ việc đem lại được giá trị khách hàng cao trong một thị trường sinh lãi, quy mô lớn và đang phát triển. Trong một công ty có cổ phần mua bán tự do, giá trị cổ đông thường là một mối bận tâm chính của CEO, ban Giám đốc, và bộ phận quản lý cấp cao. Nó là nhân tố ảnh hưởng đến tất cả các quyết định đầu tư chiến lược. Tuy nhiên một công ty hy sinh bớt giá trị khách hàng để tập trung vào giá trị cổ đông, như hãng DEC đã làm, thì trước sau gì cũng thất bại.

Giá trị nhân viên bao gồm tiền lương, tiền thưởng, và các chương trình khen thưởng khác. Nhưng nó cũng bao gồm cả bản chất của công việc, chất lượng của cộng sự, và những điều mà tổ chức coi trọng, bên cạnh đó còn gồm có vị trí địa lý của doanh nghiệp, trang thiết bị và các tiện nghi khác. Nó cũng bao gồm sự ổn định và triển vọng trong tương lai của doanh nghiệp, bên cạnh đó là cơ hội thăng tiến và đạt được thành tích trong nghề nghiệp.

Giá trị được xác lập bằng việc doanh nghiệp phải có nghĩa vụ cả về mặt pháp lý lẫn đạo đức trong việc hỗ trợ cho cộng đồng mà họ có mặt trong đó. Ví dụ, một công ty có thể tối đa hóa lợi nhuận bằng cái giá phải trả là ô nhiễm môi trường, điều này sẽ gây ra tác động tiêu cực đến toàn bộ giá trị cộng đồng. Nhà nước sẽ đặt ra các quy định để hạn chế các trường hợp này đến mức tối thiểu. Các quy định này được đưa ra với nhiều hình thức - chẳng hạn như các loại thuế, các quy tắc lao động, các tiêu chuẩn chất lượng môi trường và nhiều hình thức khác. Một sự cách tân không thể chỉ tạo ra giá trị khách hàng, giá trị cổ đông và giá trị nhân viên, mà nó còn phải thỏa mãn các yêu cầu của giá trị cộng đồng. Hầu hết các công ty, chẳng hạn như HP, đều có tầm nhìn vượt xa hơn cả các yêu cầu của luật pháp về các nghĩa vụ của họ đối với cộng đồng. Việc hỗ trợ cho hệ thống giáo dục, vận tải của địa phương và các hoạt động cộng đồng như tài trợ cho đội bóng đá của địa phương là một vài hoạt động thể hiện ý thức tốt về trách nhiệm công dân của cả tập thể công ty.

Những tập đoàn thuộc quyền sở hữu của nhà nước, chẳng hạn như Tập đoàn truyền thông Vương quốc Anh (BBC), phải đương đầu một cách trực tiếp với vấn đề giá trị cộng đồng. Trong quá trình làm việc với chúng tôi, BBC đã quyết định mục tiêu của họ là tạo ra "giá trị cộng đồng" tối đa. Như bạn có thể đoán, mục tiêu này không phải là điều dễ thực hiện, căn cứ vào thành phần khách hàng rất đa dạng và khác biệt của BBC, từ người xem truyền hình ở thế bị động, đến người viết blog rồi

http://tieulun.hopto.org

có cả những nguồn tin độc lập và sắc sảo. Sứ mạng mới của BBC - tối đa hóa giá trị cộng đồng - có tiềm năng tạo ra một cuộc cách mạng về cách mà chúng ta đo lường hoạt động của các doanh nghiệp nhà nước thông qua việc thay đổi một cách cơ bản tất cả các khía cạnh trong hoạt động của họ, từ việc họ quyết định giải quyết một khó khăn nảy sinh cho đến cách họ đối xử của khách hàng như thế nào.

Bởi vì có rất nhiều loại giá trị, nên việc xác định rõ loại giá trị bạn đang thảo luận là điều rất quan trọng. Trong suốt quyển sách này chúng tôi tập trung vào giá trị khách hàng, bởi nó là điểm khởi đầu. Nhưng những ý tưởng tương tự như vậy cũng phải được sử dụng để thỏa mãn tất cả các bên có liên quan.

Các thành phần của giá trị khách hàng

Khi lựa chọn bất kỳ một sản phẩm hay dịch vụ nào, khách hàng cũng đều cân nhắc cả lợi ích lẫn chi phí. Ví dụ, khi bạn hỏi mua một chai rượu, trong đầu bạn liền nghĩ ngay đến cả lợi ích lẫn chi phí. Và sau tất cả những điều đó là một phép tính nhẩm nho nhỏ để quyết định xem chai rượu đó có đáng mua hay không.

Phép tính đó là:

Giá trị khách hàng = Lợi ích - Chi phí

Tổng lợi ích do một sản phẩm hoặc dịch vụ mang lại được gọi là “giá trị” của sản phẩm hoặc dịch vụ đó, được quy thành giá trị bằng tiền. Chi phí khách hàng phải trả cho một sản phẩm hay một dịch vụ tất nhiên gồm tổng số tiền phải trả cho sản phẩm hay dịch vụ đó. Tuy nhiên, cũng thường có những chi phí phát sinh khác. Ví dụ với một chiếc máy in thì chi phí mua mực, giấy in và phí bảo dưỡng cũng phải được tính vào. Chi phí cũng có thể bao gồm những rắc rối khi chuyển sang dùng một sản phẩm cạnh tranh - chi phí chuyển đổi. Một số chi phí có thể quan trọng với khách hàng, một số chi phí khác thì không. Vì thế, cũng giống như với lợi ích, chỉ khách hàng mới có thể tính toán và cân nhắc về tầm quan trọng của chi phí. Ví dụ, một phân khúc khách hàng có thể không để ý đến giá thành của hộp mực in khi mua một cái máy in, dù về lâu về dài thì hộp mực chính là phần tốn kém nhất trong vụ mua sắm này.

Hầu hết các sản phẩm được bố trí một nhóm tính năng cung cấp lợi ích cho người tiêu dùng thuộc một phân khúc thị trường nhất định. Ví dụ khi chính bạn muốn mua một thứ gì đó, chẳng hạn một chiếc máy vi tính, bạn sẽ đánh giá các nhu cầu của mình - ví dụ như xử lý văn bản, tuổi thọ của pin, tính cơ động - và tìm kiếm sản phẩm nào có các tính năng phù hợp với nhu cầu của mình. Sau đó, dĩ nhiên,

http://tieulun.hopto.org

bạn sẽ xem giá thành để xem sản phẩm đó có "đáng giá" để mua hay không.

Thông qua việc xác định phân khúc thị trường, các công ty cố gắng tìm kiếm một nhóm người tiêu dùng tương đối lớn, sẵn sàng chi trả thêm cho những lợi ích nào đó. Ví dụ, bạn có thể mua máy tính trong nhiều phân khúc thị trường khác nhau, như dòng máy tính mạnh về tính năng xử lý văn bản, dòng máy có cài sẵn khả năng kết nối mạng không dây, và dòng máy tính có giá thấp nhất. Đối với mặt hàng xe hơi cũng vậy. Nếu bạn muốn mua loại tiết kiệm xăng, bạn sẽ hứng thú với một chiếc dòng hybrid sử dụng động cơ tổng hợp như Honda Civic hoặc Toyota Prius. Còn nếu thấy thích phô trương đẳng cấp, bạn sẽ mua một chiếc BMW, Cadillac, Corvette, hoặc Jaguar mới với nhiều chức năng cao cấp.

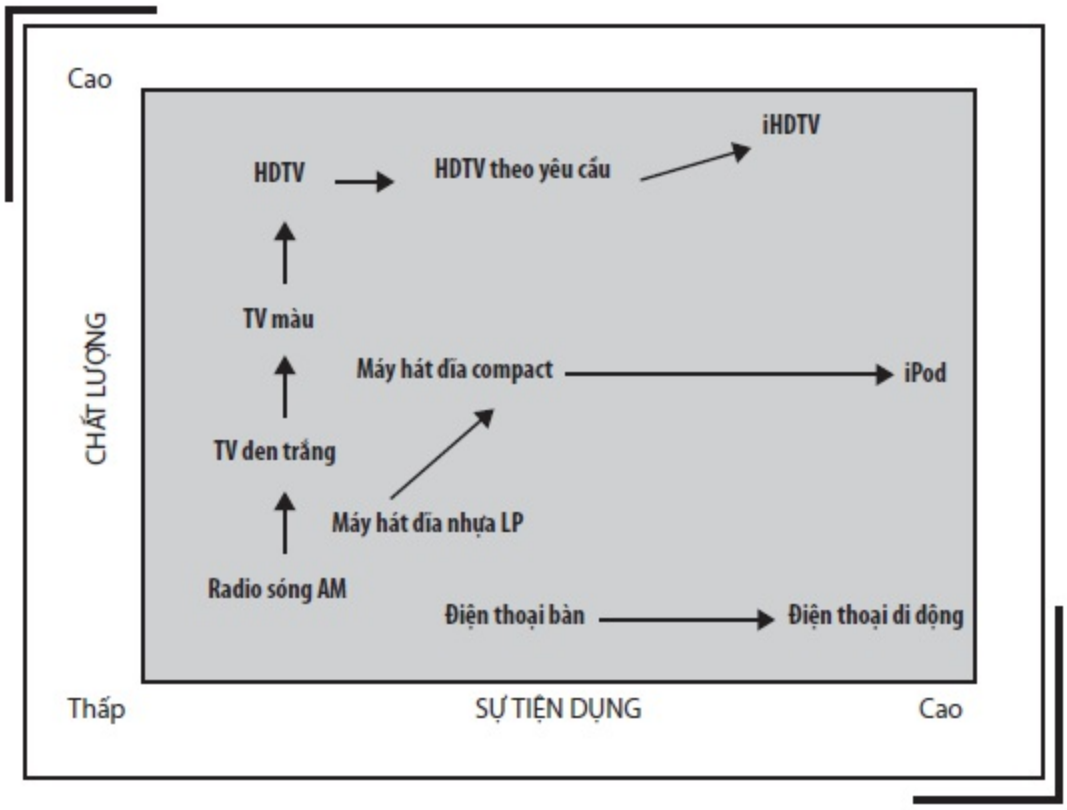
Phải nhấn mạnh rằng các tính năng sản phẩm *chỉ* trở thành lợi ích khi chúng thỏa mãn được các nhu cầu của khách hàng. Nghĩa là, lợi ích là sự cụ thể hóa của những tính năng đặc trưng mà người tiêu dùng sẽ trả tiền cho chúng. Vì thế, bạn phải bắt đầu bằng cách xác định và định lượng các nhu cầu cụ thể của người tiêu dùng mà bạn muốn phục vụ.

Có rất nhiều loại nhu cầu, cả hữu hình lẫn vô hình. Nhu cầu hữu hình bao gồm tính di động, sự giao tiếp và sự ham muốn. Nhu cầu vô hình bao gồm phong cách, đẳng cấp, tính đặc thù, sự nể phục, tính bảo mật, sự yêu thích, sự hấp dẫn giới tính và tính đặc thù theo tầng lớp, chẳng hạn việc được kết nạp vào nhóm sử dụng những"sản phẩm xanh" thân thiện với môi trường. Phạm vi khái quát về nhu cầu khách hàng tiềm năng được xác định trong thang phân bậc của nhà tâm lý học Abraham Maslow [83] . Thang phân bậc của Maslow là một hình kim tự tháp gồm có 5 bậc về các nhu cầu cơ bản của con người: (1) tâm lý; (2) sự an toàn; (3) tình yêu, cảm giác và sở hữu; (4) sự kính trọng; và (5) tự thể hiện bản thân. Trong thang phân bậc của Maslow, các nhu cầu vật lý cơ bản như hít thở và ăn uống phải được thỏa mãn trước tiên. Một khi những điều này được thỏa mãn thì nhu cầu ở mức tiếp theo được kích hoạt. Tại đỉnh của kim tự tháp là nhu cầu tự thể hiện bản thân mà Maslow định nghĩa là điều mà người ta "sinh ra để làm". Ví dụ, Jascha Heifetz, nghệ sĩ vĩ cầm vĩ đại nhất trong một trăm năm qua, được sinh ra để chơi vĩ cầm. Một số người khác thì có thể nói là sinh ra để chạy xe mô tô Harley Davidson của họ.

Thang phân bậc của Maslow cho rằng có một số lượng vô hạn nhu cầu của khách hàng có thể được thỏa mãn. Mỗi mức nhu cầu cao hơn lại mở ra những tập hợp sản phẩm và dịch vụ khả thi trong mỗi phân khúc thị trường, chẳng hạn như thực phẩm, truyền thông, vận tải và giải trí. Trong mỗi loại cũng sẽ có vô số cách để cân bằng giữa lợi ích và chi phí nhằm tạo ra những sản phẩm và dịch vụ đặc trưng.

http://tieulun.hopto.org

Ví dụ, hãy xem các khả năng được tạo nên bởi những cách kết hợp khác nhau về mặt chất lượng hoặc về sự tiện dụng cho người tiêu dùng ở các sản phẩm giải trí và truyền thông, như trong hình 4.1 [84] . Nó cho thấy rằng bất cứ khi nào sản phẩm được cải tiến một cách đáng kể hoặc về chất lượng hoặc về mức độ tiện dụng, nó đều có thể sinh ra một ngành công nghiệp mới. Ví dụ, hãy theo dõi hành trình từ máy thu thanh đến TV trắng đen, đến TV màu, đến TV chuẩn HD. Những sự cách tân về sản phẩm này nâng cao chất lượng một cách đáng kể thông qua việc cung cấp âm thanh và hình ảnh tốt hơn cho khách hàng. Theo một cách có chọn lọc, hành trình đi từ máy hát đĩa nhựa LP đến máy đọc đĩa CD đến iPod đại diện cho những sự cách tân quan trọng theo hướng mang lại sự tiện dụng cho khách hàng, về cả sự lựa chọn lẫn tính cơ động.



Hình 4.1: Một ví dụ về các sản phẩm điện tử tiêu dùng khác nhau được phân loại theo chất lượng và tính tiện dụng. Kinh nghiệm cho thấy bất cứ khi nào tạo ra một sản phẩm hoặc dịch vụ mới chứa đựng những cải tiến đáng kể về chất lượng hoặc tính tiện dụng thì nó đều có thể tạo ra một ngành công nghiệp mới. Biểu đồ đơn giản này có thể sử dụng cho nhiều ngành công nghiệp khác nhau để xác định được "vùng trắng", nơi có thể tiến hành các cách tân quan trọng mới; chúng tôi gọi đó là "cách tân vùng trắng".

Có lần một đồng nghiệp hỏi chúng tôi: "Các anh có nghĩ là sự thành công mà Steve Jobs đang có với Apple iPod là một sự may mắn không?" Chúng tôi đã nói rằng điều đó hoàn toàn không giống như thế. Ví dụ, iPod Nano là sản phẩm nằm tít

http://tieulun.hopto.org

về phía bên phải của hình 4.1. Điều này không phải là ngẫu nhiên. Ở Nhật Bản người ta có xu hướng ngược lại, đó là tích hợp vào sản phẩm tất cả những tính năng có thể nghĩ ra được để đi lên phía trên của đồ thị. Còn Jobs thì bỏ hết tất cả mọi tính năng chỉ trừ hai thứ - âm thanh và sự lựa chọn - để tối thiểu hóa kích thước và tối đa hóa sự tiện dụng. Vì thế ông có thể bước vào "vùng trắng" này mà không có cạnh tranh. Sản phẩm iPad mới cũng đi theo hướng như thế. Ông giữ lại định dạng đơn giản, tiện dụng và giờ đây đi lên theo chiều thẳng đứng. Cả điều này nữa cũng không phải ngẫu nhiên.

Hầu hết những sự cách tân là sự kết hợp các tính năng tiện dụng và chất lượng đã được cải tiến, như đĩa CD so với các đĩa hát nhựa LP. Nhu cầu xem phim theo yêu cầu (video on demand) sẽ sớm mở rộng ngành truyền hình chuẩn HD (HDTV) bằng cách thêm vào nhiều tiện ích hơn để tạo ra một ngành công nghiệp khác. Cuối cùng chúng ta sẽ có thiết bị nhận tín hiệu HDTV di động với màn hình hiển thị gắn trên đầu và điều khiển bằng giọng nói, gọi là iHDTV.

Những sản phẩm được đưa ra trong hình 4.1 đều là những sự cách tân mang tính đột phá và quan trọng. Hầu hết các cách tân đều là những cải tiến cho các sản phẩm và dịch vụ đã được định hình. Tuy nhiên những sự cách tân quy mô nhỏ hơn này vẫn có thể làm sản phẩm trở nên nổi bật. Ví dụ, hãy nghĩ về một miếng cao su chống trượt gắn thêm trên thân bàn chải đánh răng, cho phép người dùng giữ bàn chải một cách chắc chắn dù tay bị ướt và trơn.

Rất ít công ty và cá nhân suy nghĩ một cách có hệ thống về tất cả các chiều hướng của lợi ích khả thi của một sản phẩm hay dịch vụ. Steve Jobs thì khác, và đó là lý do tại sao ông bị ganh tị. Những biểu đồ như hình 4.1 có thể được ứng dụng trong bất cứ lĩnh vực kinh doanh nào để giúp hình dung ra được những cách kết hợp tiềm năng và tìm ra "vùng trắng", ở đó có những nhu cầu chưa được thỏa mãn của khách hàng mà bạn có thể đáp ứng tốt hơn các đối thủ cạnh tranh. Bạn hãy thử áp dụng biểu đồ này vào hoạt động của mình để thấy được vị trí của bạn và liệu bạn có thêm cơ hội để cách tân hay không.

Mỗi người khác nhau sẽ có những đánh giá về giá trị tài chính khác nhau trên những lợi ích mà một sản phẩm hay dịch vụ cung cấp cho họ. Đó là nguyên lý của chợ trời: đồ bỏ đi của người này là thứ vô giá cho người khác. Với một sản phẩm hay dịch vụ nào đó, bạn sẽ có ngay trong đầu một con số về giá trị mà nó sẽ mang lại. Nếu bạn có thể có được một sản phẩm miễn phí và nó lại mang lại cho bạn một số lợi ích thì giá trị khách hàng dành cho bạn tương ứng với toàn bộ giá trị của sản phẩm đó. Đó là lý do tại sao ngay cả những món quà nho nhỏ cũng rất hấp dẫn.

http://tieulun.hopto.org

Bao gồm tất cả các thành phần của giá trị khách hàng

Việc cung cấp giá trị khách hàng tối đa nghĩa là cân nhắc tất cả các yếu tố có thể đóng góp vào giá trị, bao gồm cả *kinh nghiệm* của khách hàng trong việc sử dụng một sản phẩm hay dịch vụ, điều thường là nguồn gốc chính mang lại sự thỏa mãn của khách hàng và lợi thế cạnh tranh tiềm năng trong nền kinh tế phát triển theo lũy thừa.

Ví dụ, khi hãng Toyota phát triển thương hiệu xe Lexus, một yếu tố then chốt của giá trị khách hàng là có được những đại lý bán xe cung cấp dịch vụ ở mức tốt nhất trong cả ngành công nghiệp xe hơi. Công ty đã thực hiện nhiều nghiên cứu phạm vi rộng trên khắp châu Âu và cả Hoa Kỳ để tìm hiểu nhu cầu của khách hàng tiềm năng. Hai đối thủ cạnh tranh được để mắt đến là BMW và Mercedes, những hãng không nổi tiếng về dịch vụ khách hàng. Nghiên cứu của Toyota cho thấy chưa tới 50% chủ xe Mercedes sử dụng những dịch vụ do đại lý cung cấp. Khách hàng muốn nói chuyện trực tiếp với người sẽ chăm sóc chiếc xe của họ, nhưng lại không thể làm được điều này tại các cửa hàng dịch vụ của Mercedes. Để đáp ứng nhu cầu đó của khách hàng, các đại lý xe Lexus có những "chuyên gia chuẩn đoán" mặc áo trắng, những thợ máy tiếp xúc trực tiếp với khách hàng. Khách hàng cũng có thể thư giãn trong những phòng chờ tiện nghi trong lúc theo dõi dịch vụ hoàn hảo qua những cửa kính lớn [85] .

Trường hợp ngược lại là chiếc máy ghi băng video nguyên thủy (đầu VCR), được thiết kế để ghi lại các chương trình truyền hình cũng như chiếu lại các bộ phim được thu sẵn theo định dạng VCR. Đó là một cách tân mang tính biến đổi, nhưng hầu hết mọi người thường gặp khó khăn trong chuyện chỉnh đồng hồ cho đúng để lập trình cho đầu VCR thu lại các chương trình truyền hình theo lịch định sẵn. Những khó khăn này đã làm giảm một cách đáng kể giá trị cho khách hàng. Sự thông minh và trình độ học vấn có vẻ không phải là các yếu tố gây ra điều này, bởi vì có hơn 60% người dùng không thể sử dụng đầu VCR của mình một cách hiệu quả [86] . Không có gì ngạc nhiên khi người ta ồ ạt chuyển sang dùng các thiết bị ghi hình kỹ thuật số loại TiVo. Trải nghiệm của khách hàng về TiVo là nó dễ dùng hơn đầu VCR rất nhiều, dù chưa phải là hoàn hảo.

Một ví dụ khác là sản phẩm giấy ghi chú Post-it được đóng sẵn của hãng 3M mà có thể bạn đang sử dụng trong văn phòng của mình. Sản phẩm này đã có được vài chục năm nay. Các nhà thí nghiệm của hãng 3M đã tạo ra một sự khác biệt về sự tiện nghi bằng cách làm cho sản phẩm trở nên tiện dụng hơn rất nhiều. Đầu tiên họ cắt một cái quai trên đầu miếng bìa cứng để bạn có thể dễ dàng mang cả xấp giấy theo khi đi họp. Sau đó họ phủ keo dính lên đầu tờ giấy để bạn có thể dán nó lên bất cứ chỗ nào mà không cần phải mang theo khung. Những cải tiến này rất đơn giản,

nhưng chúng đòi hỏi người ta phải suy nghĩ về trải nghiệm và nhu cầu của khách hàng.

Những người tạo ra máy chụp hình dùng một lần rồi bỏ cũng nắm bắt được trải nghiệm của khách hàng một cách chính xác. Mặc dù những bức ảnh bạn chụp có thể không phải là nghệ thuật, nhưng chúng vẫn chấp nhận được cho một kỳ nghỉ hay một tiệc cưới, nơi mà bạn chỉ muốn lưu lại những khoảnh khắc đẹp với chi phí thấp. Giá trị của sự tiện dụng được cung cấp quan trọng hơn rất nhiều so với chất lượng. Không có gì ngạc nhiên khi máy ảnh dùng một lần thường xuất hiện trên ghế của những người dự tiệc cưới.

Nếu trải nghiệm của bạn về một sản phẩm hay dịch vụ không tương ứng với mong đợi bạn dành cho nó, điều đó có thể thật sự làm giảm giá trị sản phẩm. Hãy lấy ví dụ về phần mềm xử lý văn bản được sử dụng rộng rãi nhất hiện nay là Microsoft Word. Nó được nhồi nhét hàng đống tính năng mà hầu hết người dùng thậm chí còn không biết là những tính năng đó tồn tại. Thậm chí sau nhiều năm sử dụng, hầu hết mọi người đều ngớ ra khi có một đồng nghiệp nói: "Ửa? Anh không biết là có thể dùng "document map" để dễ xem các tiêu đề khi soạn thảo văn bản à?" Bạn nghĩ: "Sao họ lại có thể thiết kế phần mềm này theo kiểu đánh đố thế này cơ chứ?" Còn nữa, có những tính năng mặc định, như chức năng canh lề, được cài đặt một cách "quá tự động" đến mức nhiều người sử dụng không thể tìm ra được cách để tắt nó đi. Không có cách nào khắc phục được, người dùng trở nên bực mình và thôi không xài các tính năng này nữa. Suy cho cùng, những chức năng này vốn được kỳ vọng sẽ là các công cụ hiệu quả, chứ không phải là nguồn gốc làm cho khách hàng cảm thấy thất vọng và không thỏa mãn.

Khi thiết kế sản phẩm hay dịch vụ mới, bạn phải có một cái nhìn toàn diện về giá trị của nó. Các tính năng vật lý đúng là quan trọng, nhưng trải nghiệm của người dùng cũng quan trọng không kém, các thuộc tính vô hình cũng thế, chẳng hạn như cảm xúc hoặc tính đặc thù. Cũng nên nhớ rằng trong nền kinh tế phát triển theo lũy thừa, khách hàng có rất nhiều thông tin và kiến thức về chính bạn cũng như sản phẩm và dịch vụ của bạn. Cách tốt nhất là nên giả định rằng khách hàng có một kiến thức hoàn hảo. Nếu bạn tạo ra một sản phẩm hay dịch vụ xuất sắc, tin đồn sẽ lan đi với tốc độ ánh sáng qua Internet và bạn sẽ thành công lớn, như những gì đã diễn ra với Apple iPod. Nhưng nếu một vài khía cạnh của sản phẩm có sai sót, cả thế giới cũng sẽ biết đến các sai sót đó với tốc độ tương tự.

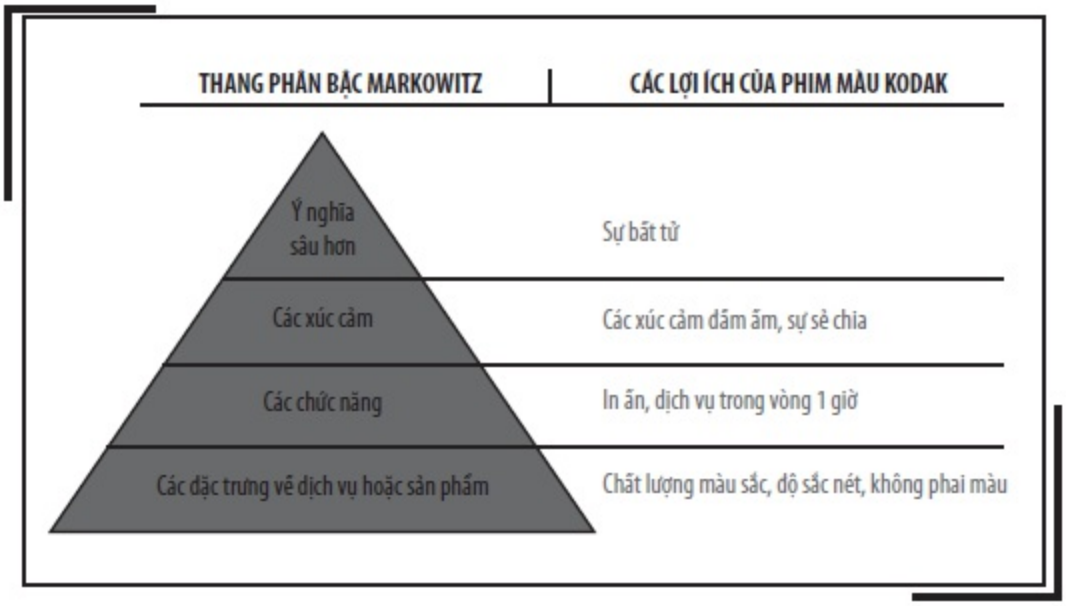
Tập hợp các lợi ích cao hơn

Một số sản phẩm và nhãn hàng nào đó đáng được khách hàng chi trả thêm, vì

chúng đáp ứng được rất nhiều lợi ích, bao gồm đẳng cấp thương hiệu, tính đặc trưng, sự hấp dẫn giới tính, giảm thiểu rủi ro, độ bền cao, dịch vụ tốt và toàn bộ trải nghiệm của khách hàng. Bạn hãy xem xét các thương hiệu sau:

- Starbucks
- Apple
- GM's Corvette
- Gucci
- Mikimoto

Tất nhiên, các công ty này đáp ứng các nhu cầu khác chứ không chỉ là các thành phần hữu hình của sản phẩm. Trong danh sách trên, bạn có thể dễ dàng nhận thấy cái "khác" mà họ đang bán là gì. Với Starbucks, đó là cà phê nguyên chất, pha chế theo yêu cầu của khách hàng trong khung cảnh thân thiện, thoải mái và có sẵn Internet. Sau vài lần bạn đến quán, họ cũng sẽ biết tên của bạn cũng như đồ uống bạn thích. Điều này cho phép Starbucks bán với giá từ 2 đến 4 đô-la một sản phẩm mà bình thường bạn có thể mua ở Dunkin' Donuts (nhà bán lẻ cà phê tách lớn nhất nước Mỹ) chỉ với giá 1 đô-la. Rõ ràng là "trải nghiệm và lựa chọn" của Starbucks đáng giá hơn chính sản phẩm. Với Apple, đó là những sản phẩm thân thiện người dùng và một sự hấp dẫn trong việc thỏa mãn cá tính "dám trở nên khác biệt" của khách hàng. Với Corvette, đó là sức hút, sự vui vẻ và hấp dẫn giới tính. Với Gucci, đó là đẳng cấp thương hiệu. Với Mikimoto, đó là sự đảm bảo chất lượng trong một thị trường mà hầu hết người tiêu dùng không thể tự đánh giá được chất lượng của ngọc trai. Sự đảm bảo đó làm giảm rủi ro và tăng giá trị.



Hình 4.2: Một phiên bản của thang phân bậc Michael Markowitz nhằm giúp xác định "sâu hơn" các nhu cầu và theo đó cung cấp các lợi ích cộng thêm cho khách hàng. Hãy lập một thang phân bậc Michael Markowitz cho sản phẩm hay dịch vụ của bạn. Hãy xem liệu có phải tất cả mọi cách tạo ra giá trị cho khách hàng của bạn đang có ưu thế hay không.

Michael Markowitz đã đưa ra một thang phân bậc tương tự như thang phân bậc của Maslow nhằm giúp đỡ thêm trong việc xác định các nhu cầu và lợi ích khả thi. [87] . Thang phân bậc này được trình bày trong hình 4.2. Nó nhấn mạnh rằng sản phẩm hoặc thương hiệu tốt nhất chạm đến nhu cầu của chúng ta ở nhiều mức độ, bao gồm nhu cầu về "ý nghĩa sâu xa hơn". Ví dụ, rõ ràng hãng Kodak biết rõ họ đang bán lợi ích ở nhiều mức độ, bao gồm cả mức độ "tính bất tử". Quảng cáo của Kodak chạm đến mọi mức độ trong thang phân bậc của Michael Markowitz để tối đa hóa các lợi ích khách hàng, theo sau đó là chính giá trị khách hàng. Trong quá khứ, trước khi bị cạnh tranh dữ dội, điều này cho phép Kodak bán các sản phẩm trong ngành chụp ảnh của họ với giá cao hơn bình thường [88] .

Định lượng giá trị

Định lượng, hoặc ít nhất là ước tính giá trị khách hàng là một công việc tinh tế. Xét cho cùng, giá trị khách hàng thay đổi theo thời gian. Hôm nay một chiếc xe hơi màu hồng là sành điệu nhưng một vài năm sau bạn sẽ không biết bán nó cho ai. Nếu yêu cầu khách hàng nói cho bạn biết một cái gì đó mới mẻ đáng giá đến mức nào, họ có thể không hoàn toàn hiểu được ý bạn là gì. Và họ cũng hoàn toàn không có một động cơ thực sự nào để làm rõ các đánh giá của họ cho đến khi móc hầu bao ra.

Tất cả những khó khăn này, và nhiều khó khăn khác nữa, tồn tại khi bạn cố gắng định lượng giá trị. Nhưng ít nhất là bạn có thể ước tính được giá trị khách hàng. Công cụ chúng tôi trình bày dưới đây sẽ giúp bạn tập trung vào khách hàng của mình, cung cấp thêm cho bạn một cái nhìn thấu suốt từ cốt lõi vấn đề và làm cho bạn trở nên nhạy cảm hơn với các chiều hướng tạo thành giá trị khách hàng.

Vào thời gian đầu trong sự nghiệp của mình, Anne đã từng là Giám đốc Tiếp thị cho một tập đoàn lớn và nổi tiếng. Một thời đó đã từng là một công ty tuyệt vời nhưng bây giờ đã bị phá sản, và chúng tôi rất tò mò muốn biết lý do tại sao. Anne nói với tôi [89] rằng CEO và quản lý cấp cao đã quá tập trung vào việc tăng giá cổ phiếu. Mọi công ty cổ phần đại chúng (public company) đều muốn giá cổ phiếu tăng cao hơn, nhưng sự tăng trưởng đó phải dựa trên một nền tảng vững chắc là giá trị khách hàng. Thật không may, bộ phận quản lý đã làm những việc không hiệu

quả như mua lại cổ phiếu của chính công ty. Đúng là khi nào công ty còn mua lại cổ phiếu thì giá cổ phiếu còn tăng. Nhưng ngay khi họ ngừng mua, giá cổ phiếu lại tuột xuống. Tạo ra sản phẩm tốt vốn dĩ là cách duy nhất để tăng giá trị thực sự của công ty, và việc mua lại cổ phiếu của chính mình với giá cao không làm được điều đó. Và như Anne nói: "Chỉ sau vài động thái thiếu suy nghĩ như kế hoạch mua lại cổ phiếu, ngay lập tức công ty gặp rắc rối bởi nó không có được những sản phẩm tốt cần có. Nó đã chết".

Sau đó, Anne đã nói một cách say mê về việc tại sao sự thấu hiểu giá trị khách hàng là chìa khóa dẫn đến thành công. Không có gì ngạc nhiên, có rất ít người trong công ty cũ của cô quan tâm tới điều này. Các quản lý ở công ty đó đã luôn cảm thấy rằng họ đã biết rõ những điều khách hàng muốn. Thậm chí họ còn nói: "Ai cũng biết rằng bạn không thể hiểu được hay đo lường được giá trị khách hàng. Vậy tại sao lại mất công nói chuyện với khách hàng làm gì?"

Một trong những đồng nghiệp của chúng tôi, Len Polizzotto, là người chia sẻ với chúng tôi niềm đam mê trong việc tập trung vào giá trị khách hàng. Anh ấy trình bày cho chúng tôi nghe về công cụ Phân tích Hệ số Giá trị, một công cụ mà anh đã phát triển để giúp ước tính được giá trị khách hàng của một sản phẩm hay dịch vụ khi so sánh với các sản phẩm hay dịch vụ khác. Anh đã phát triển công cụ này khi còn là Giáo sư ở trường đại học, khi giảng dạy cho sinh viên ngành Kỹ thuật cách để tính toán giá trị của sản phẩm mới liên quan đến cạnh tranh và sản phẩm thay thế. Sinh viên cũng được dạy cách để tính toán cân b□ng các y□u t□ khác nhau nhằm đạt được sự k□t hợp t□t nh□t, điều bắt buộc phải có, khi thiết kế bất kỳ một sản phẩm hay dịch vụ mới nào. Để làm được điều này bạn cần có một phương pháp để hiểu được các thuộc tính và chi phí nào có tính chất quan trọng nhất đối với khách hàng của bạn.

Sau khi trình bày về công cụ này, anh đã cười một cách đầy tâm trạng và bảo rằng: "Nó không đến nỗi tồi đâu". Ý anh ấy là nếu bạn muốn hiểu được khách hàng của mình thì các công cụ như thế này là tối cần thiết. Chúng tôi đã truyền đạt công cụ Phân tích Hệ số Giá trị của Polizzotto lại cho nhân viên và đối tác của mình tại SRI.

Quyết định mua hay không mua của khách hàng được đưa ra trên cơ sở sự so sánh giữa toàn bộ lợi ích của sản phẩm và số tiền mà họ phải chi trả: nghĩa là so sánh giữa giá trị và chi phí. Khách hàng thường nghĩ về sản phẩm hay dịch vụ theo *giá trị so sánh* và đưa ra quyết định mua dựa trên điều đó. Do đó, công cụ Phân tích Hệ số Giá trị biến đổi công thức tính giá trị mà chúng tôi đưa ra ở trên bằng cách đưa ra một so sánh tương đối, đó là một đại lượng cảm tính. Khi bạn lấy lợi ích chia cho chi phí, nó sẽ làm rõ sự khác nhau giữa hai hay nhiều sản phẩm [90] . Theo đó:

http://tieulun.hopto.org

Hệ số Giá trị = Lợi ích / Chi phí

Vì biểu thức này dễ hình dung hơn nên nó được sử dụng trong định nghĩa về một đề xuất giá trị, như sẽ trình bày trong chương 5. Như chúng tôi sẽ trình bày, nó cũng cho phép bạn so sánh các giá trị tương đối của các sản phẩm và dịch vụ khác nhau.

Như đã thể hiện trong hình 4.1 và trong những gì chúng tôi sẽ thảo luận ở phần Phụ lục, lợi ích của sản phẩm hay dịch vụ có thể được chia nhỏ hơn thành hai yếu tố riêng biệt là chất lượng và tính tiện dụng. Tương tự như vậy, chi phí cũng có thể được chia thành hai thành phần tương ứng với chất lượng và tính tiện dụng. Tuy nhiên, trong ví dụ dưới đây, chúng tôi đơn giản hóa phân tích này để có thể tập trung vào kết luận chính.

Hình 4.3 thể hiện Hệ số Giá trị. Anh Herman, một đồng nghiệp của chúng tôi, là một khách hàng rất có ý thức bảo vệ môi trường. Anh đã có hai chiếc xe hơi chạy bằng điện và mới vừa mua thêm một chiếc Toyota Prius. Tại sao anh lại mua Toyota Prius mà không mua Ford Taurus trong khi hai chiếc cùng giá với nhau? Chúng tôi sẽ cho bạn thấy, đối với Herman thì chiếc Prius có giá trị khách hàng lớn hơn nhiều so với chiếc Taurus. Ngược lại, đối với nhiều người khác, chiếc Taurus lại cung cấp nhiều giá trị khách hàng hơn là chiếc Prius.

Phần đầu của cột bên trái liệt kê một vài điều trong số các tính năng hay thuộc tính của một chiếc xe. Tiếp đó là con số ước tính tầm quan trọng của các thuộc tính này đối với Herman, theo thang điểm từ 0 (không quan trọng) cho đến 5 (rất quan trọng). Ví dụ, sự ô nhiễm do khí carbonic gây ra là rất quan trọng, vì vậy nó được cho điểm 5. Cánh lái đuôi trang trí ở sau xe chẳng có ý nghĩa gì đối với Herman, nên nó được cho 0 điểm.

Cột thứ ba cho thấy chiếc Toyota Prius đáp ứng được các thuộc tính này đến mức độ nào, cũng theo thang điểm từ 0 (không hề đáp ứng) cho đến 5 (hoàn toàn đáp ứng). Vì chiếc Prius có thể chạy đến 60 dặm mà chỉ tốn một galon nhiên liệu, nên nó hoàn toàn đáp ứng tiêu chí về mức độ ô nhiễm và vì thế được cho 5 điểm.

Cột cuối cùng chỉ ra lợi ích thu được từ các thuộc tính khác nhau, được tính bằng cách nhân điểm số của hai cột “tầm quan trọng” và “mức độ đáp ứng” lại với nhau. Tổng điểm số trong cột lợi ích là thước đo cho tổng lợi ích của chiếc Prius, hay còn gọi là giá trị của nó. Mục tiêu là làm sao cho con số này càng lớn càng tốt để cung cấp những lợi ích tối đa cho khách hàng.

Tiếp theo, chúng ta tính tổng chi phí của một chiếc Prius. Chúng ta muốn giữ cho chi phí, điều rất quan trọng với khách hàng, ở mức càng thấp càng tốt. Nửa dưới

http://tieulun.hopto.org

của biểu đồ trình bày một phép tính cho các chi phí của khách hàng. Một lần nữa, cột "tầm quan trọng" có thang điểm từ 0 (Herman hoàn toàn chẳng quan tâm gì về giá cả) cho đến 5 (giá cao là một điểm bất lợi). Dưới cột "chi phí" chúng tôi dùng ký hiệu "đô-la" tăng từ không ký hiệu đến năm ký hiệu. Không có ký hiệu "đô-la" nào nghĩa là thuộc tính đó của chiếc Prius rất rẻ; có năm ký hiệu "đô-la" nghĩa là thuộc tính đó quá đắt. Đối với Herman, giá xăng chỉ quan trọng ở mức độ vừa phải cho nên chiếc Prius được 3 điểm ở mục này trong cột "tầm quan trọng". Và vì đạt mức xuất sắc trong thuộc tính ít hao nhiên liệu, cho nên chiếc Prius chỉ có một ký hiệu đô-la ở mục giá xăng trong cột "chi phí".

PRIUS			
CHẤT LƯỢNG	**TẦM QUAN TRỌNG: 0 - 5**	**MỨC ĐỘ THỎA MÃN: 0 -5**	**LỢI ÍCH: 0 - 25**
Ô nhiễm	5	5	25
Kiểu dáng	2	2	4
Độ tin cậy & độ bền	5	4	20
Thể hiện đặc tính "Yêu môi trường"	5	5	25
Cánh đuôi	0	1	0
LỢI ÍCH TỔNG CỘNG ("GIÁ TRỊ")			**74**
THUỘC TÍNH GIÁ	**TẦM QUAN TRỌNG: 0 - 5**	**CHI PHÍ: 0 - $$$$$**	**GIÁ THÀNH: 0 - 25**
Giá cơ bản	1	$$$$	4
Giá xăng	3	$	3
Sửa chữa	4	$$	8
Bảo hiểm	2	$$	4
GIÁ THÀNH TỔNG CỘNG			**19**

http://tieulun.hopto.org

HỆ SỐ GIÁ TRỊ CỦA PRIUS	(Tổng lợi ích / Tổng giá thành)	**3,9**
HỆ SỐ GIÁ TRỊ CỦA FORD TAURUS		**1,4**

Hình 4.3: Biểu đồ Phân tích Hệ số Giá trị trình bày cách ước tính giá trị so sánh giữa các sản phẩm hay dịch vụ khác nhau, trong đó dùng chiếc xe Prius có động cơ lai và dùng các tiêu chí của một khách hàng có ý thức bảo vệ môi trường là anh Herman như một ví dụ. Phân tích thứ hai, cũng dùng các tiêu chí của Herman để đánh giá chiếc Ford Taurus. Hệ số Giá trị của chiếc Taurus là 1,4. Vì 3,9 lớn hơn nhiều so với 1,4 nên điều này chỉ ra rằng một khách hàng "yêu môi trường" như Herman sẽ thích chiếc Prius hơn.

"Chi phí" cho mỗi một mục được ước tính bằng cách nhân số điểm trong cột "tầm quan trọng", do Herman xác định, với số điểm trong cột "chi phí", được thể hiện bằng số lượng các ký hiệu đô-la. Sau đó tất cả chi phí được cộng lại để tính tổng chi phí phải bỏ ra cho chiếc Prius. Cuối cùng, lấy tổng lợi ích chia cho tổng chi phí để tính Hệ số Giá trị. Trong hình 4.3, con số này là 3,9.

Một phép tính tương tự được áp dụng với chiếc Ford Taurus sẽ cho ra kết quả là 1,4. Phép tính đơn giản này giúp chỉ ra lý do tại sao Herman chọn mua Prius trong khi thậm chí không buồn lái thử chiếc Taurus. Người khác có thể đánh giá cao dáng xe và các tính năng khác có ở xe Ford, như cánh đuôi chẳng hạn. Với những khách hàng này, điểm số của chiếc Taurus có thể sẽ cao hơn của chiếc Prius. *Chín người mười ý mà.*

Phép tính được trình bày trong hình 4.3 đã được đơn giản hóa tối đa, nhưng vẫn hoàn toàn có thể giúp bạn hiểu rõ cách xác định các thuộc tính quan trọng đối với một khách hàng. Khi nói chuyện với Herman về các kết quả này, chúng tôi đã chỉ ra rằng chiếc Prius đắt hơn rất nhiều so với một chiếc xe bình thường và sẽ mất hơn một thập kỷ để có thể lấy lại số tiền này từ tiền tiết kiệm nhiên liệu.

Herman đáp: "Thế tại sao người ta mua xe BMW? Một chiếc Acura hay Lexus hay Cadillac thì đem về được lợi nhuận gì so với những chiếc xe có tính năng gần như tương đương nhưng lại rẻ hơn như Honda, Toyota, hay Chevy? Đối với một số người như chúng tôi, sở hữu một chiếc xe hybird trông sành điệu hơn so với sở hữu một chiếc BMW dù chúng tôi hoàn toàn đủ tiền mua nó." Rõ ràng, mỗi người có một thước đo giá trị khác nhau.

Chúng tôi luôn thấy công cụ Phân tích Hệ số Giá trị rất hữu ích trong việc xác

http://tieulun.hopto.org

định tất cả các tính năng khả thi mà chúng tôi phải cân nhắc cho một sản phẩm hay dịch vụ mới. Nó cũng giúp chúng tôi lập những bảng hỏi cho khách hàng tương lai của mình về việc họ đánh giá thế nào về những ích lợi mà các tính năng khác nhau mang lại. Nếu thấy nghi ngờ về các kết luận từ công cụ Phân tích Hệ số Giá trị, bạn có thể thực hiện các nghiên cứu thị trường bổ sung để thu được thêm nhiều thông tin định lượng tốt hơn. Những người trong ngành Marketing cố gắng sử dụng các loại công cụ như thế này để tìm ra những nhóm lợi ích thu hút một phân khúc thị trường rộng lớn chưa khai thác, được gọi là "cách tân khoảng trống".

Hãy xem một ví dụ hàng ngày khác: Bạn sử dụng cùng một quy trình đánh giá tương tự khi lựa chọn một khách sạn. Một nghiên cứu thú vị với hơn 400 người tham gia cho thấy có đến 1.275 thuộc tính được khách hàng xem xét để quyết định lựa chọn một khách sạn. May mắn cho các khách sạn là mỗi vị khách chỉ quan tâm từ ba đến bốn thuộc tính cơ bản để đưa ra so sánh lựa chọn. Ví dụ này cũng giống như trường hợp của Herman và việc anh ấy chọn chiếc Prius. Chỉ có một vài đặc điểm ảnh hưởng quyết định của anh ấy. Việc có cánh đuôi hay không không nằm trong số đó.

Có nhiều cách khác để định lượng giá trị khách hàng. Với những ai muốn học hỏi thêm nhiều ý tưởng hữu ích, chúng tôi đặc biệt muốn giới thiệu những cuốn sách của tác giả Harry Cook [91] . Các phương pháp định lượng giá trị khách hàng của ông có thể rất hữu ích, nhưng chúng cần phải có một số thao tác bổ sung. Các bạn nên đọc những ấn phẩm của ông cũng như của một số các tác giả khác về đề tài này, và rồi hãy quyết định khi nào bạn sẽ thực chứng các phương pháp mang nhiều tính chính quy hơn này. Ở mức thấp nhất, bạn hãy luôn luôn thực hiện hoàn chỉnh việc Phân tích Hệ số Giá trị và làm đi làm lại thao tác này với các cộng sự và khách hàng tương lai của bạn. Nó sẽ giúp bạn thấy được nhiều khả năng mới mà bạn có thể sử dụng.

---

[77] Do Sarah Nowlin kể cho chúng tôi nghe vào năm 2005 về cha của cô, Bob Ginnings, cựu Chủ tịch của Hekimian Labs.

[78] Edsel là dòng xe hơi được hãng Ford tung ra vào năm 1958, nhưng không được khách hàng Mỹ ưa chuộng và làm Ford lỗ hàng triệu đô-la. Cái tên Edsel từ đó là một biểu tượng của sự thất bại.

[79] Newton là hệ điều hành dành cho điện thoại thông minh (PDA) đầu tiên của hãng Apple. Tuy nhiên, sản phẩm Apple Newton (do hãng Motorola gia công)

lại không thành công khi tung ra thị trường và chính thức bị Apple chấm dứt vào ngày 27/2/1998.

[80] Xerox Alto là một trong những mẫu máy tính cá nhân đầu tiên được sản xuất, có ảnh hưởng sâu sắc đến các mẫu máy tính cá nhân sau này như Apple Macintosh của hãng Apple. Tuy nhiên, Xerox Alto lại không phải là sản phẩm thương mại.

[81] Ellen Wills, "Why Professors Turn to Organized Labor", *New York Times* , 29 tháng 5, 2001.

[82] Bill Bree, "The Hard Life and Restless Mind of America's Education Billionaires", *Fast Company* , tháng 3, 2003.

[83] Donald B. Irwin và Beverly A. Drinnien, *Psychology - The Search for Understanding* (New York: West Publishing Company, 1987).

[84] Chúng tôi biết về biểu đồ này hơn hai mươi năm trước và chúng tôi không biết bản chất của nó. "Chất lượng" trong trường hợp này tương ứng với độ trung thực và sống động, và "tiện dụng" có thể được xem tương đương với khả năng điều khiển thiết bị điện tử.

[85] Janathan Mahler, *The Lexus Story* (New York: Melcher Media, 2004).

[86] Bạn có nghi ngờ gì về độ khó của việc đặt thời gian trên đầu máy VCR của bạn không? Đây là một tập lệnh phổ biến từ mạng:

1. Đằng sau đầu VCR đặt lên 4.

2. Đằng trước VCR đặt kênh bạn muốn thu.

3. Bật TV sang kênh 4.

4. Bỏ một cuộn băng trắng vào đầu VCR.

5. Đặt đồng hồ trên VCR:

    a. Nhấn nút T-ADJ.

    b. Nhấn nút DAY để chỉnh ngày đúng.

    c. Nhấn nút TIME để chỉnh giờ đúng.

    d. Nhấn nút T-ADJ để cho số không chớp tắt nữa.

http://tieulun.hopto.org

6. Đặt giờ thu trên đầu máy VCR:

a. Nhấn nút P-CHECK để bật chế độ lập trình. Bạn sẽ cài đặt chương trình đầu tiên.

b. Đặt thời gian đúng để bắt đầu thu.

c. Đặt tốc độ thu: SP (2 tiếng), LP (4 tiếng), và EP (6 tiếng).

d. Đặt kênh là kênh bạn muốn thu.

e. Nhấn nút P-CHECK một lần nữa để đặt thời gian thu khi tắt máy.

f. Đặt thời gian ngừng thu. Tốc độ và kênh sẽ được lưu lại như cũ.

g. Nhấn nút P-CHECK một lần nữa, 4 lần nữa nếu bạn không muốn đặt thêm bất cứ chương trình thu nào nữa.

h. Bật công tắc nguồn về chế độ VCR OFF.

i. Đằng trước đầu VCR sẽ sáng lên với chữ TIMER. Nó sẽ chớp tắt nếu không có cuộn băng nào ở trong.

j. Lưu ý bước cuối cùng này là cực kỳ quan trọng. Nếu không bật nguồn về chế độ VCR OFF, bộ đếm thời gian sẽ không hoạt động.

[87] Từ Michael Markowitz, tư vấn kinh doanh, trong một buổi giao tiếp cá nhân với Curtis R. Carlson vào năm 2004.

[88] Các sản phẩm tốt luôn có nhiều mức giá trị. Một trong những đối tác của chúng tôi sử dụng "quy tắc Ba ngạc nhiên" để đánh giá một sản phẩm tốt. Đây là những sản phẩm sẽ làm cho khách hàng nói với bạn bè mình về sản phẩm này tuyệt vời như thế nào. Ví dụ, một điện thoại "ba ngạc nhiên". Khi bạn nhìn và cảm nhận nó, bạn sẽ ngạc nhiên thích thú bởi chất lượng thiết kế gây sốc của nó. Sau đó bạn dùng nó như một điện thoại bình thường và cảm thấy nó vô cùng tiện lợi. Cuối cùng, khi dùng một trong những tính năng tinh tế nhất của nó, bạn lại một lần nữa ngạc nhiên khi nó vận hành sáng tạo làm sao.

[89] Phần này ghi theo lời kể của đồng tác giả Curtis R. Carlson.

[90] Định nghĩa Giá trị Khách hàng = Lợi ích - Chi phí với một số người không đại diện cho giá trị "nhận được" như là định nghĩa Giá trị Khách hàng = Lợi ích/Chi phí. Rất nhiều chất lượng thuộc về cảm tính của con người là theo hàm mũ loga, bởi vì tự nhiên đã tạo ra nhiều hệ thống vận hành qua nhiều mức cường độ khác nhau.

http://tieulun.hopto.org

Ví dụ như thị giác của con người. Nó hoạt động qua sáu mức phóng đại. Từ ánh sáng những ngôi sao đến ánh sáng mặt trời trực tiếp, và nó đáp ứng theo quy luật hàm mũ loga về độ sáng. "Giá trị" cũng có thể tồn tại qua nhiều mức cường độ, từ những đồng xu cho đến hàng trăm ngàn đô-la. Những vấn đề như sức khỏe và an toàn thậm chí là "vô giá" đối với chúng ta. Nếu chúng ta liên hệ lại các ý tưởng này một cách đơn giản nhất và giả định rằng chất lượng, tiện dụng và chi phí của chúng là độc lập, là những đại lượng loga, thì giá trị nhận được sẽ quan hệ tỉ lệ với log(lợi ích chất lượng) + log(lợi ích tiện dụng) - log(chi phí chất lượng) - log(chi phí tiện dụng) = log{(lợi ích chất lượng) x (lợi ích tiện dụng)}/{(chi phí chất lượng) x (chi phí tiện dụng)}. Cuối cùng chúng ta lưu ý rằng lợi ích chất lượng của một máy tính tỉ lệ thuận với tốc độ (số bit một giây). Nếu chúng ta đặt lợi ích và chi phí tiện dụng là cố định thì phép đo giá trị máy tính nhận được là log(chi phí tốc độ/chi phí). Nếu với các chất lượng cảm tính khác, người ta đòi hỏi một sự thay đổi nhất định về số lượng để tạo ra cải thiện có thể thấy được, thì điều này có thể giúp giải thích mối quan hệ theo cấp số mũ của quy luật Moore. Hơn nữa chúng ta ước tính sự khác biệt chỉ đủ để thấy trong khả năng vận hành của một máy tính là cải tiến khoảng 10% về số bit một giây cho một chi phí cố định. Nhưng để cho khách hàng để ý thấy được sự thay đổi, sự cải tiến có thể phải gấp nhiều lần, có thể là 100 phần trăm. Đây là những gì hiện nay có thể đạt được sau mỗi mười tám tháng. Rõ ràng các vấn đề này và các giả định sau đó đòi hỏi phải có các nghiên cứu sâu hơn nữa.

[91] Harry Cook có một nghề nghiệp kỳ lạ. Dù không còn làm Giáo sư công nghệ của trường Đại học Illinois, ông vẫn là một người làm thị trường thực thụ. Trước đây ông từng là Giám đốc nghiên cứu tại Chrysler, là nơi ông nhận ra rằng giá trị khách hàng và tốc độ cách tân là chìa khóa cho tư duy về sự thành công của sản phẩm hay dịch vụ mới. Như ông nói một cách cường điệu: "Có gì còn có thể quan trọng hơn?". Khi nói chuyện với ông, ông có vẻ nản chí rằng điều này có vẻ không đúng với mọi người. Trong đối thoại, ông nhảy đến kết luận theo lập luận của mình ngay lập tức, như thể mọi người hiểu được những gì ông đang nói. Nhưng thực tế là ít người có thể hiểu được.

Harry Cook đã đóng góp những quan sát quan trọng cho việc định lượng giá trị của sản phẩm hay dịch vụ. Trước tiên chúng ta sẽ bắt đầu với một số định nghĩa nữa. Giá trị cho doanh nghiệp hoặc người bán là:

Giá trị cho người bán = Giá sản phẩm - Giá cho người bán

Thêm nữa, gọi tổng giá của sản phẩm là P, tổng lợi ích là B, và tổng chi phí cho người bán là C. Với những định nghĩa này, xem xét trường hợp khi khách hàng và người bán bằng nhau với thông tin bằng nhau. Họ sẽ định được giá mà cả khách hàng và người bán có lợi như nhau. Theo đó:

http://tieulun.hopto.org

Giá trị khách hàng = (B - P) = Giá trị người bán = (P - C)

Và theo đó:

$$B = 2P - C,$$

Biểu thức này cho phép chúng ta tính toán "đáng giá", B, của lợi ích khi biết chi phí và giá thành. Tương tự, nếu biết được giá trị khách hàng và chi phí cho một sản phẩm thì có thể tính được giá bán.

Có thể thấy rằng những điều kiện này định nghĩa một trường hợp quan trọng, vấn đề tối đa vòng quay tiền mặt (ví dụ lợi nhuận) cho một sản phẩm hay dịch vụ độc quyền. Ví dụ, đây là giá Microsoft chọn cho sản phẩm của mình. Nếu phần mềm Microsoft 2000 có giá là 200 đô-la với tổng chi phí là 100 đô-la thì "sự đáng giá" của sản phẩm, B, là xấp xỉ 300 đô-la, và kết quả giá trị khách hàng là 100 đô-la.

Chuyện gì sẽ xảy ra khi có cạnh tranh? Một trường hợp quan trọng khác, được dự đoán bằng một mô hình khác. Nếu có 5 đối thủ cạnh tranh sản xuất ra sản phẩm tương tự.

$$P = B / 2$$

Rất nhiều doanh nghiệp có trung bình là 5 đối thủ cạnh tranh, như các ngành kinh doanh xe hơi và điện thoại di động. Theo đó, một doanh nghiệp có thể ước tính "sự đáng giá" của các lợi ích do sản phẩm mang lại, B, trên các thị trường này. Ví dụ, nếu Microsoft có 5 đối thủ cạnh tranh và "sự đáng giá" của sản phẩm vẫn là 300 đô-la; thì giá mà Microsoft có thể hạ xuống thành 300 / 2, hay là 150 đô-la. Mức giá 150 đô-la thấp hơn rất nhiều so với mức giá độc quyền là 200 đô-la, cho thấy ưu điểm vượt trội của sự độc quyền. Kết quả giá trị khách hàng trong trường hợp này sẽ tăng lên là 150 đô-la.

Khi số lượng đối thủ cạnh tranh tăng lên, giá thành bắt đầu tiếp cận gần với giá làm ra sản phẩm. Tại thời điểm có mười hay mười lăm đối thủ cạnh tranh, rất khó để có được lợi nhuận hợp lý. Những ngành công nghiệp "tiêu dùng" này là những thị trường khắc nghiệt để có thể tồn tại được. Sự sống đòi hỏi phải giảm thiểu cạnh tranh thông qua củng cố.

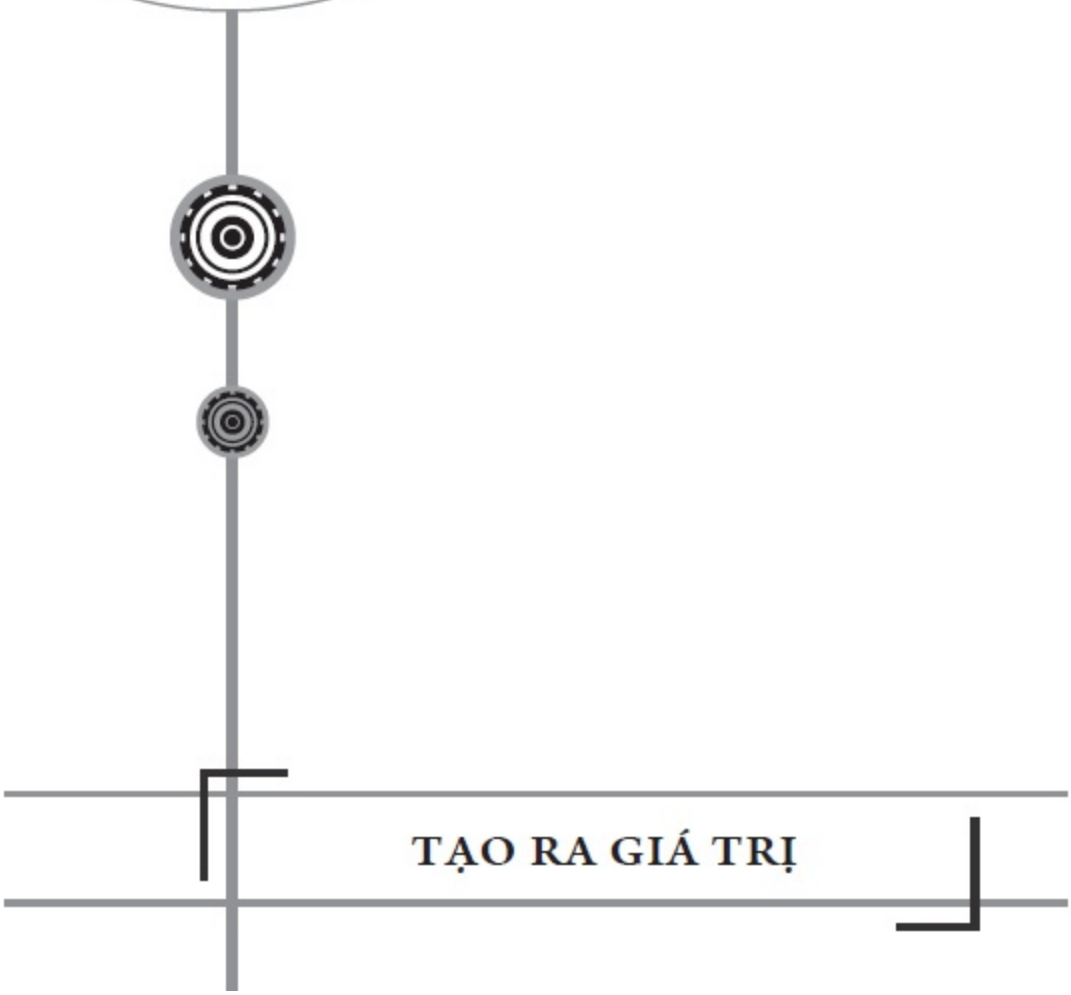
Cook đã sử dụng các kết quả này và cho thấy làm cách nào để phát triển những quan điểm bên trong bổ sung thêm về giá trị khách hàng từ những thuộc tính cụ thể của sản phẩm bằng cách sử dụng những mô hình phân tích đơn giản được điều chỉnh từ nhiều nghiên cứu đối chiếu. Ví dụ Cook hỏi: "Giá trị khách hàng tiềm năng là gì khi tiếng ồn của xe được giảm thiểu?" Ông lưu ý là tại một điểm giới hạn, khi

http://tieulun.hopto.org

tiếng ồn ở ngưỡng gây đau tai - 110dB - giá trị khách hàng đối với xe là bằng 0. Tại một điểm giới hạn khác, các thí nghiệm cho thấy tiếng ồn cơ bản nên lớn hơn 40dB bởi vì dưới ngưỡng đó là "quá im lặng", là ngưỡng cảm giác làm cho người ta cảm thấy không thoải mái. Cook đưa hai điểm giới hạn này vào một đường cong và thực hiện một loạt các thí nghiệm hiệu chỉnh. Với các thí nghiệm này, ông cho khách hàng tiềm năng lắng nghe 2 mức độ tiếng ồn giả định trong một xe hạng sang. Trong mỗi thí nghiệm ông hỏi khách hàng: "Anh/chị sẽ trả bao nhiêu tiền cho chiếc xe im lặng hơn?" Từ việc thực hiện một loạt các thí nghiệm với nhiều mức độ tiếng ồn khác nhau, ông ước tính rằng với một chiếc xe trị giá khoảng 40 ngàn đô-la thì mỗi dB tiếng ồn của xe được giảm đi trị giá khoảng 400 đô-la trong lợi ích mới của khách hàng (hãy nhớ là B = 2P). Đây là một kết quả đặc biệt đảm bảo các nghiên cứu bổ sung để xác định tính xác thực và liệu có thể đạt được về mặt kỹ thuật hoặc tài chính hay không. Tham khảo Harry E. Cook, *Design for Six Sigma as Strategies Experimentation: Planning, Designing, and Building World-Class Product and Services* (Milwaukee, WI: ASQ Quality Press, 2004); và Harry E. Cook, *Product Management: Value, Quality, Cost, Price, Profit and Organization* (New York: Kluwer Academic Publishers, 1997).

http://tieulun.hopto.org

PHƯƠNG THỨC
2



TẠO RA GIÁ TRỊ

http://tieulun.hopto.org

----------(CHƯƠNG 5)----------

ĐƠN GIẢN NHƯ NABC [92] :

LIZ ĐÃ CÓ MỘT CÔNG VIỆC
QUAN TRỌNG NHƯ THẾ NÀO

"NẾU BẠN KHÔNG THỂ TRÌNH BÀY ĐƯỢC ĐỀ XUẤT GIÁ TRỊ,
TỨC LÀ BẠN KHÔNG HIỂU CÔNG VIỆC CỦA MÌNH".

Một cơ hội

Liz là biên tập viên mảng sách ngoài văn học (non-fiction) của một nhà xuất bản hàng đầu khi họ đăng tuyển vị trí Trưởng ban Biên tập cho mảng sách này. Cô thấy đó là một cơ hội lớn, nhưng cô vẫn thấy lo lắng. Liz thông minh, hiểu biết, và giàu nghị lực, nhưng công việc của một trưởng ban biên tập thường dành cho người ở độ tuổi ba mươi hay bốn mươi và có từ mười năm kinh nghiệm trở lên. Liz mới hai mươi bảy tuổi và bề ngoài trông cô chừng hai mươi mốt. Liz nghĩ rằng mình có đủ thông minh và kỹ năng để nhận công việc đó, nếu những người ra quyết định tuyển dụng không để ý đến dáng vẻ bề ngoài quá trẻ của cô. Nhưng liệu đơn xin việc của cô có được xem xét nghiêm túc hay không?

Liz gọi điện thoại cho bố, ông Art, để xin vài lời khuyên. Ông Art yêu cầu con gái đưa ra đề xuất giá trị của chính cô. "Cái gì của con ạ?" cô hỏi. Ông giải thích cho cô rằng mọi giao dịch thương mại đều có ít nhất là hai đề xuất giá trị. Trong trường hợp này, một đề xuất sẽ là của người quản lý tuyển dụng của công ty đưa ra cho ứng viên, giải thích tại sao ứng viên nên nhận công việc này. Đề xuất còn lại sẽ do Liz đưa ra cho công ty, giải thích tại sao cô là người tốt nhất cho công việc này. Mỗi bên phải thuyết phục được lẫn nhau.

Đáng chú ý là có nhiều người đi phỏng vấn xin việc mà không hề suy nghĩ làm cách nào để họ có thể bổ sung thêm giá trị. Một vài người chỉ biết ngồi yên một chỗ và chờ được "mua", trong khi đó một số người chỉ lo đánh bóng sơ yếu lý lịch của

mình. Họ bỏ lỡ cơ hội trình bày thật đầy đủ tại sao họ sẽ là người tốt nhất cho doanh nghiệp. Chính vì thế, Liz có thể làm nổi bật chính mình bằng cách nén toàn bộ kiến thức của cô vào một đề xuất giá trị có tính thuyết phục: trong đó nêu lên tầm nhìn của cô về việc làm cách nào Phòng Sách ngoài văn học có thể tạo ra nhiều giá trị hơn cho khách hàng và cho nhà xuất bản. Và đề xuất của cô nên được trình bày dưới một hình thức nào đó thuận tiện cho một cuộc trao đổi có hiệu quả về công việc.

Ông Art đã đóng vai trò như một cộng sự của Liz khi cô lập ra và hoàn thiện đề xuất giá trị của mình. Họ đã làm đi làm lại bản đề xuất này rất nhiều lần. Cô đã nói chuyện với rất nhiều người, tiếp tục tổng hợp vào trong bài trình bày của mình các ý tưởng mới mà cô phát hiện ra. Cuối cùng, khi đến phỏng vấn cô trình ra bốn vấn đề:

• *Nhu cầu* của Nhà xuất bản: Danh mục tất cả các đầu sách của bộ phận Sách ngoài văn học không tạo ra lợi nhuận, mặc dù một vài cuốn trong đó vẫn mang lại lợi nhuận. Mỗi năm, số lượng cơ sở khách hàng bình thường mua sách lại giảm đi 5%, tạo thành một chu kỳ đi xuống tệ hại. Phòng Sách ngoài văn học cần giữ vững thương hiệu của mình với chất lượng cao nhất, nhưng tiền nhuận bút trả cho tác giả quá cao nên không còn lãi. Vì vậy, Phòng Sách ngoài văn học cần duy trì thương hiệu và chất lượng, mở rộng số lượng khách hàng, thay đổi danh mục đầu sách để có lãi, và tìm cách để trả tiền nhuận bút ít hơn.

• *Cách tiếp cận* của Liz: Cô đề nghị thay đổi tỉ lệ sách dựa trên phân tích sách nào sinh lãi, vì 90% lãi của Phòng Sách ngoài văn học đến từ 20% sách bán được. Cô đề nghị một mô hình mới để mở rộng số lượng cơ sở khách hàng, như giới thiệu sách giá rẻ, với các chủ đề sách có chất lượng cao và thu hút nhiều độc giả hơn. Cô đề nghị nhiều phương thức để đưa các tác giả mới nổi lên bổ sung vào danh sách các tác giả đã có, nhờ đó có thể giảm tiền nhuận bút. Cô cũng trình bày các phương pháp mới kết hợp đưa các lời giới thiệu về sách đã xuất bản trước đó vào các đầu sách mới.

• *Lợi ích trên chi phí* cho Nhà xuất bản: Liz làm một bảng tính về lợi nhuận và doanh thu hiện tại. Và dựa trên các đề nghị của mình, cô dự đoán mỗi năm doanh thu sẽ tăng trưởng 10% và lợi nhuận sẽ tăng 15%. Cô cũng trình bày cách làm nổi bật thương hiệu của nhà xuất bản, tạo ra một "vòng tuần hoàn sinh lợi", thu hút nhiều tác giả hơn, nhờ đó có thêm nhiều sách cũng như thu được nhiều lãi hơn. Cách tiếp cận của cô cũng không tốn nhiều chi phí hơn cách tiếp cận hiện nay của nhà xuất bản.

• *Các lựa chọn khác* của Nhà xuất bản: Làm kinh doanh theo cách thông thường chắc chắn sẽ dẫn đến một sự suy thoái chậm rãi nhưng không thể tránh khỏi. Liz là người duy nhất trong số các ứng viên đã đem tới một phương pháp để cải tổ lại cách

http://tieulun.hopto.org

tiếp cận và phát triển cho nhà xuất bản. Cô cũng là ứng viên duy nhất đã định lượng, bằng các con số cụ thể, những ưu điểm tài chính cho những thay đổi mà cô đã đề xuất.

Một phần nhờ vào đề xuất giá trị của mình, Liz đã được chọn là ứng viên tốt nhất và được nhận vị trí mà cô mong muốn. Khi đánh giá lại năm làm việc đầu tiên của Liz, sếp cô đã tăng thêm 2 con số vào mức lương của cô và nói rằng cô đã hoàn thành vượt mức tất cả các mục tiêu và có cô là "điều may mắn" cho nhà xuất bản. Khi chúng tôi nói chuyện với Liz, cô nói: "Nếu như không tạo ra được một bản đề xuất giá trị thì tôi chẳng thể nào có được công việc này. Các bước tiến hành thật hoàn hảo. Bạn bắt đầu bằng việc tóm tắt lại nhu cầu của công ty, và khi bạn nói đúng họ sẽ đồng ý với bạn. Sau đó bạn có thể thảo luận sâu hơn với họ về các nhu cầu của họ và tìm hiểu kỹ hơn nữa trước khi đưa ra cách tiếp cận của mình. Đó là cách làm hoàn hảo, đơn giản là hoàn hảo."

Nếu bạn giống như Liz, hay giống hầu hết chúng tôi, thì bạn sẽ thấy mọi thứ dường như bất khả thi khi bạn bắt đầu một dự án mới. Thật đáng sợ. Chúng ta thường được hỏi: "Làm sao bạn có thể biến một ý tưởng mơ hồ, rời rạc thành một thứ có thể dùng để tạo ra giá trị khách hàng mới có tính thuyết phục?"

Quy trình của Liz đã đưa ra câu trả lời. Nó đã được chúng tôi cùng các cộng sự phát triển, kiểm tra, đúc kết và tinh chỉnh trong nhiều năm. Nó là điểm khởi phát của hàng trăm dự án, hơn mười lăm công ty mới và hai giải thưởng Emmy về truyền thông, trong đó có một giải thưởng vì thành tích phát triển tiêu chuẩn truyền hình kỹ thuật số độ nét cao (HDTV) của Hoa Kỳ.

Khi đọc chương này có thể một số bạn sẽ nói là các bạn đã làm những điều này rồi. Đúng, chắc chắn là bạn có thực hiện một số điều. Do quy trình này rất hiệu quả nên rất nhiều ngành nghề mang tính sáng tạo khác như giảng dạy âm nhạc, làm phim, báo chí và quan hệ công chúng cũng đang sử dụng những ý tưởng này dưới nhiều dạng khác nhau [93] . Biên đạo múa kiêm diễn viên múa nổi tiếng Twyla Tharp đã viết một quyển sách nhan đề "Tập quán sáng tạo" *(The Creative Habit* ***[94]*** *)* . Bà cho rằng thành tựu đạt được - dù trong môn múa, kinh doanh hay ẩm thực ở nhà hàng đi chăng nữa - đều là kết quả của sự chuẩn bị, nỗ lực, những phương pháp đã được chứng minh và tất cả những kiến thức bạn có thể học được. Bà nhấn mạnh việc quan sát thế giới một cách kỹ lưỡng và việc bắt đầu bằng cách viết ra ý tưởng của mình. Khi đọc chương này, bạn sẽ nghĩ đến kinh nghiệm của riêng mình về việc làm thế nào để áp dụng những ý tưởng này vào các hoạt động khác.

Mặc dù những ý tưởng này không hề phức tạp, nhưng có rất ít người, số doanh

http://tieulun.hopto.org

nghiệp càng ít hơn, áp dụng các ý tưởng này một cách có hệ thống. Sau khi tìm hiểu và gặp gỡ với nhiều quản lý cao cấp của hàng trăm tổ chức, chúng tôi thấy những tổ chức áp dụng các ý tưởng này chỉ đếm được trên đầu ngón tay. Nhưng số ít ỏi đó thường là những công ty hàng đầu trong lĩnh vực của họ, như GE, P&G, Baldor, Toyota, 3M, và W. L. Gore.

Đề xuất giá trị: NABC

Mọi cơ hội cách tân quan trọng đều đòi hỏi phải có một đề xuất giá trị. Nếu thiếu nó, sự liên lạc giữa nhân viên và quản lý trong một công ty sẽ trở nên nghèo nàn, lộn xộn, công ty đó sẽ thiếu tập trung vào các nhu cầu thực tế của khách hàng và lãng phí các nguồn lực.

Mục tiêu của mọi cuộc cách tân là tạo ra và phân phối giá trị khách hàng lớn hơn hẳn so với các đối thủ cạnh tranh. Sự khác biệt này phải có tính thuyết phục đối với khách hàng, hay có thể nói rõ ra như sau:

"Giá trị Khách hàng Mới của Chúng tôi lớn hơn nhiều so với
Giá trị của các Đối thủ cạnh tranh."

Nhưng cũng giống như Liz, làm cách nào để bạn bắt đầu phát triển giá trị mới cho khách hàng? Hãy bắt đầu với đề xuất giá trị của bạn. Nó là hạt nhân của việc tạo giá trị, bởi vì nó xác định được bốn câu hỏi cơ bản *luôn luôn* phải được trả lời khi bạn bắt đầu tạo ra một giá trị khách hàng mới. Đó là:

1 . ***Nhu cầu*** quan trọng của khách hàng và thị trường là gì?

2. ***Cách tiếp cận*** độc đáo nhất để giải quyết các nhu cầu đó là gì?

3 . ***Lợi ích trên chi phí*** cụ thể từ cách tiếp cận đó là gì?

4. Lợi ích trên chi phí đó vượt trội như thế nào so với *giá trị của* ***Đối thủ cạnh tranh*** *cũng như các giải pháp thay thế khác* ?

Về bản chất thì các ý tưởng này không phải là điều gì xa lạ. Bạn tạo ra các đề xuất giá trị như chuyện hàng ngày trong cuộc sống. Ví dụ, khi bạn có một người khách đến thăm vào đúng giờ cơm trưa, một cuộc chuyện trò thông thường sẽ như thế này: "June, tôi biết anh cũng đang đói bụng giống như tôi {Nhu cầu}. Chúng ta hãy cùng đi ăn trưa ở căn-tin của công ty nhé {Cách tiếp cận}, thay vì đi ra cửa hàng McDonald {Cạnh tranh}. Bởi vì ăn ở căn-tin cũng bằng giá với ăn ở McDonald mà đồ ăn lại ngon, yên tĩnh và chúng ta có thể tiếp tục nói chuyện {Lợi ích trên chi

http://tieulun.hopto.org

phí}.

Ai là người quyết định đề xuất này đáng giá? Có phải là chính bạn, với tư cách là chủ nhà? Không, đó chính là khách của bạn, June. Và có thể June sẽ nói: "Cảm ơn, nhưng tôi đã hứa với bọn trẻ là hôm nay chúng tôi sẽ đi ăn ở McDonald, vậy tôi đề nghị chúng ta đến đó nhé. Bọn trẻ sẽ rất vui khi chơi cầu tuột, và chúng ta có thể tiếp tục nói chuyện ở đó".

Ví dụ đơn giản này minh họa cho một số vấn đề quan trọng khác. Thứ nhất, việc đưa ra các câu hỏi - nhu cầu, tiếp cận, lợi ích trên chi phí, và cạnh tranh - không phải là điều quan trọng. Điều quan trọng là việc trả lời cả bốn câu hỏi đó. Thứ hai, có rất nhiều cách tiếp cận để giải quyết một nhu cầu cụ thể. Mục tiêu của bạn là phát triển một cách tiếp cận để cung cấp giá trị khách hàng - lợi ích trên chi phí - cao hơn hẳn khi so sánh với đối thủ cạnh tranh cũng như với các phương án thay thế. Để có hiệu quả, đề xuất giá trị phải định lượng được và phải dễ hiểu. Hình ảnh, tranh vẽ, hoặc mô hình sẽ hỗ trợ rất tuyệt vời cho bạn trong việc truyền đạt ý tưởng của mình. Nếu thấy thích hợp, bạn hãy luôn tạo ra những thứ đó.

Trong kinh doanh, việc phát triển một đề xuất giá trị không phải là dễ dàng. Bởi vì ban đầu bạn không thể biết câu trả lời đầy đủ cho bất kỳ câu hỏi nào trong bốn câu hỏi đó. Ngoài ra, bốn câu hỏi then chốt này lại có quan hệ hữu cơ với nhau. Người ta phải được cải tiến liên tục, tức là làm đi làm lại các đề xuất giá trị, bằng cách ghi nhận ý kiến phản hồi từ người khác, để cho chúng ngày càng hoàn thiện và thuyết phục hơn. Như đã thảo luận trong chương 2, bạn phải liên tục chạy đi chạy lại giữa các nhu cầu chưa được thỏa mãn của khách hàng và các nguồn ý tưởng mới của bạn để tạo ra các cách tân mới. Nếu không có một quá trình hỗ trợ thì việc trả lời bốn câu hỏi này trong một đề xuất giá trị sẽ có xu hướng trở nên vừa khó hiểu lại vừa bất khả thi.

Một nguyên nhân khiến chúng ta khó phát triển đề xuất giá trị là vì tất cả chúng ta thường thích nói về "cách tiếp cận" của mình và bỏ qua các yếu tố khác. Chúng tôi đã nghe hàng trăm bài thuyết trình về kinh doanh trong suốt sự nghiệp của mình, và ban đầu chúng luôn theo kiểu thế này:

Nhu cầu, Tiếp cận, Lợi ích trên chi phí, Cạnh tranh.

Tất cả chúng đều nói về "cách tiếp cận". Ví dụ:

"Cái thế giới *cần* là một chiếc xe gia đình màu đỏ với kích thước nhỏ gọn.

Cách tiếp cận của chúng tôi là làm một chiếc xe gia đình nhỏ, có màu đỏ.

http://tieulun.hopto.org

Lợi ích là chúng ta sẽ có một chiếc xe gia đình nhỏ màu đỏ.

Không có *cạnh tranh* , vì chiếc xe của chúng ta sẽ có màu đỏ đậm rất đẹp".

Tất cả đều nói về cách tiếp cận, không nói gì đến nhu cầu, lợi ích trên chi phí hay sự cạnh tranh. Có lẽ bạn sẽ nghĩ rằng ví dụ này chỉ là một sự cường điệu, nhưng không phải thế. Người ta luôn dồn hết tâm sức vào cách tiếp cận *của mình* - xét cho cùng thì đó là điều duy nhất do chính họ nghĩ ra mà. Nên họ muốn nói cho bạn nghe về nó và muốn bạn trân trọng nó. Nếu bạn không làm thế thì thường họ sẽ cho rằng chính bạn có vấn đề chứ không phải họ.

Khi bạn bắt đầu phát triển một đề xuất giá trị cho mình thì ban đầu nó nên trông giống như thế này:

Nhu cầu, Cách tiếp cận, Lợi ích trên chi phí, Cạnh tranh.

Trong trường hợp này, yếu tố trọng tâm chính là việc tìm hiểu khách hàng và đối thủ cạnh tranh tiềm tàng. Có nghĩa là hãy tập trung tất cả vào cơ cấu kinh tế của thị trường - tức là vào những nhu cầu của khách hàng và thị trường cũng như những ai đang và sẽ tham gia vào thị trường đó. Sau đó, bạn có thể tạo ra một cách tiếp cận, hay tinh chỉnh lại một cách tiếp cận đã có, với lợi ích trên chi phí có tính thuyết phục khi so với cách tiếp cận của đối thủ cạnh tranh.

Khi nói đến cách tân thì hầu hết các doanh nghiệp đều như một tòa tháp Babel [95] . Nhân viên và những người ra quyết định thật sự giống như đang nói chuyện với nhau bằng những ngôn ngữ khác nhau. Ban đầu nhân viên sẽ nói về "nAbc", bởi vì họ tập trung vào *cách tiếp cận* của họ. Họ sẽ không nói gì về nhu cầu, lợi ích trên chi phí và cạnh tranh. Nhưng những người ra quyết định thì đầu tiên sẽ quan tâm đến "NabC", bởi vì họ muốn giải quyết các *nhu cầu* chưa được thỏa mãn của khách hàng và đánh bại *đối thủ cạnh tranh* . Họ cho rằng nhân viên có thể nhìn ra được cách tiếp cận và lợi ích trên chi phí một khi đã hiểu được nhu cầu và cạnh tranh. Nếu không có một quy trình phù hợp để gắn kết mọi thứ với nhau thì nhân viên và người ra quyết định sẽ trở nên bất hòa. Nhân viên sẽ nói những điều đại loại như: "Những người ra quyết định không hiểu gì" hoặc "Họ không hỗ trợ gì chúng tôi". Khi bạn nói chuyện với người ra quyết định, họ cũng sẽ nói: "Nhân viên không hiểu" hoặc "Chúng tôi không có cách nào để bảo được nhân viên làm những điều có ích". Đáng chú ý là cả hai nhóm đều nói tương tự về nhau và cả hai nhóm cùng cảm thấy bất lực. Giải pháp là phải có một "quy trình tạo giá trị" phù hợp để mọi người nói cùng một ngôn ngữ về giá trị khách hàng, bao gồm tất cả các thành phần của một đề xuất giá trị, là NABC.

Hãy nhớ về nhân vật Frank đã đề cập trong Chương 1. Khi bước vào phòng anh

http://tieulun.hopto.org

đã cầm theo một bài thuyết trình theo kiểu "nAbc". Anh đã rất nản lòng bởi vì không ai đón nhận anh một cách nghiêm túc. Thật ra đó không phải là vấn đề mà chỉ là không ai hiểu được anh mà thôi. Đây là điều thường thấy trong hầu hết các tổ chức. Nếu bạn là người ra quyết định mà không có một "quy trình tạo giá trị" thích hợp thì chắc chắn bạn cũng sẽ hoang mang khi gặp Frank, vì bạn sẽ không có đủ thời gian để tìm hiểu xem anh ta đang nói cái gì để quyết định liệu nó có ích lợi cho doanh nghiệp hay không. Lúc đó, bạn sẽ có hai lựa chọn hạ sách: (1) Bạn sẽ từ chối anh ta một cách lịch sự hoặc (2) bạn sẽ mời anh ta ra ngoài và nói rằng "Hãy chuẩn bị cẩn thận hơn" với hi vọng rằng điều gì đó sẽ xảy ra để giúp bạn hiểu được những điều vừa nghe. Những lựa chọn này làm cho nhân viên cảm thấy thối chí và làm cho người ra quyết định có cảm giác mình thật vô tích sự. Không có cách thu hút nhân viên thì trước sau gì họ cũng ra đi. Người đồng sáng lập hãng Apple với Steve Jobs, ông Steve Wozniak đã rời HP, một công ty mà ông rất yêu quí, bởi vì ông không thể làm cho những người quản lý chú ý đến thị trường máy tính cá nhân đầy tiềm năng. Đó không phải là trường hợp duy nhất. Mỗi năm có hàng trăm nhân viên tài giỏi rời bỏ các công ty họ yêu thích và mang theo trong đầu những ý tưởng mới trị giá hàng tỷ đô-la. Là một nhà quán quân, bạn phải đảm bảo có được các "quy trình tạo giá trị" thích hợp để thu hút nhân viên, nhằm lấy được các ý tưởng cách tân quan trọng của họ.

Lần tới khi nghe ai đó trình bày, hãy luôn ghi nhớ trong đầu bốn thành tố - nhu cầu, tiếp cận, lợi ích trên chi phí, và cạnh tranh - và kiểm tra xem chúng có được đề cập đầy đủ trong bài trình bày đó hay không. Nếu có, bạn đang nói chuyện với một người đặc biệt và rất hiếm gặp. Nếu không, bạn hãy bao dung với nhân viên đó, vì phát triển được một đề xuất giá trị tốt là một việc cực kỳ khó khăn. Đó là lý do tại sao nó phải là một phần của quá trình cải tiến được tiến hành cẩn thận với cả nhóm hoặc cả tổ chức, chứ không phải là một hành động tự phát.

Dưới đây là một số đề xuất giá trị ngắn nhưng hiệu quả. Đề xuất đầu tiên là của Paul Cook, một doanh nhân có tên ở Phòng lưu danh của Thung lũng Silicon. Đó là một đề xuất giá trị được trình bày cho ban quản trị của một công ty truyền hình cáp về một hệ thống chiếu phim theo yêu cầu (video-on-demand). Chúng tôi đã đánh dấu bốn yếu tố - nhu cầu, tiếp cận, lợi ích trên chi phí, và cạnh tranh - để bạn có thể thấy tất cả tương thích với nhau như thế nào.

ĐỀ XUẤT GIÁ TRỊ CHO CHƯƠNG TRÌNH PHIM THEO YÊU CẦU

"Tôi hiểu quí vị đang tìm kiếm cơ hội mở rộng kinh doanh. Tôi nghĩ chúng tôi có thể giúp quí vị một tay.

http://tieulun.hopto.org

• **[Nhu cầu]** Cho thuê phim là một cơ hội kinh doanh có trị giá tương đương năm tỉ đô-la nhưng hiện nay quí vị không thể tiếp cận. Điều duy nhất ở dịch vụ cho thuê phim mà khách hàng không thích đó là phải trả phim đúng hạn và phải trả thêm tiền nếu trễ hạn. Khách hàng xem đó là điều bất tiện và phí thời gian.

• **[Cách tiếp cận]** Chúng tôi đã phát triển một hệ thống cho phép quí vị cung cấp phim theo yêu cầu của khách hàng thông qua hệ thống cáp của quí vị, với khả năng truy cập tới tất cả các phim của dịch vụ Blockbuster. Cách tiếp cận của chúng tôi tận dụng một trong các kênh hiện quí vị không sử dụng mà không phải thay đổi gì về mặt hệ thống. Ngoài ra, quí vị không cần đầu tư thêm vốn. Khách hàng sẽ trả 6,99 đô-la cho mỗi bộ phim, bằng với giá thuê tại cửa hàng.

• **[Lợi ích trên chi phí]** Quí vị sẽ thu nhập thêm 5 đô-la trên mỗi bộ phim được thuê, với lợi nhuận là 20% sau khi trả tiền mua phim. Khi xem phim, khách hàng sẽ có đủ các chức năng tạm dừng hay tua nhanh như của một đầu VCR. Và họ không phải đi trả phim khi xem xong. Phí trễ hạn cũng không còn. Chúng tôi ước tính quí vị có thể chiếm được 20% thị phần.

• **[Cạnh tranh]** Hệ thống của chúng tôi được bảo hộ bản quyền và là hệ thống duy nhất có đầy đủ các tính năng này. Dịch vụ cho thuê phim trực tuyến sẽ là đối thủ cạnh tranh cho cả quí vị lẫn chúng tôi. Nhưng dịch vụ đó có một nhược điểm là chi phí giao nhận phim mất 75 xu cho mỗi cuộn băng. Việc gửi trả lại băng cũng bất tiện, thêm vào đó họ không thể phục vụ cho những đơn đặt hàng tùy chọn được.

Quí vị có muốn có thêm một buổi họp để xem chúng tôi làm cách nào giúp quí vị tăng doanh thu và lợi nhuận không?”

Việc viết ra câu trả lời của bạn cho các câu hỏi đầu tiên này là bước bắt đầu của một đề xuất, hay là một kế hoạch cách tân cho dự án của bạn. Sức mạnh của đề xuất giá trị NABC là nó ngắn gọn, súc tích và đi thẳng vào vấn đề. Như chúng tôi sẽ trình bày trong chương 8, nó cũng là cơ sở nền tảng cho lời giới thiệu kiểu Elevator Pitch (Thang Máy) của bạn. Elevator Pitch là một bản tóm tắt ngắn gọn và súc tích của đề xuất giá trị. Và sau đó trong Chương 9, chúng tôi sẽ trình bày về kế hoạch cách tân đầy đủ của bạn.

Hãy để ý rằng trước đây chúng tôi đã viết cạnh tranh *và* các giải pháp thay thế. Trong nhiều tình huống sự cạnh tranh là trực tiếp, như Corvette cạnh tranh với BMW. Nhưng trong một số trường hợp khác thì lại có các giải pháp thay thế mà lúc đầu chúng ta chưa bàn tới. Ví dụ, những người thích trải nghiệm sự kích thích khi lái xe có thể so sánh giữa một chiếc xe hơi thể thao và một chiếc mô tô. Trong trường hợp này, xe mô-tô là một sự thay thế đáng gờm với doanh số bán hàng tăng nhanh.

http://tieulun.hopto.org

Khi ai đó đưa ra một ý tưởng mới, hãy yêu cầu họ trả lời bốn câu hỏi này: nhu cầu, cách tiếp cận, lợi ích trên chi phí, cạnh tranh và thay thế. Việc trao đổi về một cuộc cách tân sẽ trở nên dễ dàng hơn thông qua một *ngôn ngữ chung* , bao gồm đề xuất giá trị. Và nếu đề xuất giá trị không có sức thuyết phục thì mẫu NABC đơn giản này sẽ cho phép bạn phát triển một phiên bản khác thuyết phục hơn, giúp bạn có thể bán được ý tưởng cách tân của mình cho những đồng sự, người giám sát và cuối cùng là khách hàng.

Cần phải có nhiều đề xuất giá trị

Trong mọi tình huống, cần phải có *ít nhất* là hai bản đề xuất giá trị. Bản đầu tiên là cho khách hàng tương lai, những người có thể sẽ mua sản phẩm hay dịch vụ của bạn. Thước đo của họ là lợi ích trên chi phí và nó có lợi thế so sánh như thế nào so với lợi ích trên chi phí mà đối thủ cạnh tranh hay các giải pháp thay thế có thể cung cấp.

Bản đề xuất giá trị thứ hai là cho các nhà đầu tư. Trong một tổ chức đã có uy tín, đó có thể là Giám đốc công ty, Hiệu trưởng của một trường, hoặc một nhân viên phụ trách hợp đồng tại một cơ quan chính phủ. Trong các trường hợp khác, đó có thể là các nhà đầu tư bên ngoài, chẳng hạn như các nhà đầu tư mạo hiểm. Trong trường hợp đó, thước đo thành công bao gồm quy mô thị trường, lợi nhuận, mức tăng trưởng doanh thu và lãi suất tính trên vốn đầu tư (ROI).

Trong hầu hết các tình huống, bạn sẽ phải cần có nhiều hơn hai bản đề xuất giá trị. Vì bạn có thể sẽ có nhiều đối tác kinh doanh bổ sung ngoài khách hàng và nhà đầu tư. Trong ví dụ về chương trình chiếu phim theo yêu cầu của Paul Cook, ngoài các nhà đầu tư thì ông chủ của một hệ thống phân phối dịch vụ truyền hình cáp là một đối tác bổ sung cần thiết của Paul. Đề xuất giá trị cho ông chủ hệ thống phân phối truyền hình cáp phải nhấn mạnh đến mức tăng trưởng doanh thu và lợi nhuận cho công ty của ông ta. Nhưng bạn cũng sẽ thấy rằng bản đề xuất giá trị ngắn gọn này cũng đề cập đến lợi ích trên chi phí cho khách hàng của ông chủ nọ, chẳng hạn như bằng giá với dịch vụ cho thuê phim và không cần phải đi trả băng sau khi xem xong. Ông chủ hệ thống phân phối truyền hình cáp sẽ chỉ cảm thấy hứng thú nếu ông ta chắc chắn được một điều là khách hàng của ông cũng nhận được giá trị cộng thêm. Thông thường trong bất kỳ sáng kiến mới nào, các đề xuất giá trị phải được phát triển cho cả các nhà cung cấp, nhà phân phối, nhân viên, và các bên có liên quan khác, nếu tất cả đều tham gia vào sáng kiến đó.

Dưới đây là phác thảo ban đầu của một đề xuất giá trị cho điện thoại rảnh tay trên xe hơi. Nó được viết theo kiểu một đề cương, cách tốt nhất để bắt đầu. Hãy lưu

http://tieulun.hopto.org

ý là nó đề cập đến lợi ích trên chi phí cho cả khách hàng và nhà đầu tư.

ĐỀ XUẤT GIÁ TRỊ CHO ĐIỆN THOẠI RẢNH TAY TRÊN XE HƠI

NHU CẦU

• Sử dụng điện thoại di động trong khi lái xe rất bất tiện và nguy hiểm.

• Hiện có hơn 500 triệu điện thoại di động đang được sử dụng trên thế giới.

• Để đảm bảo an toàn khi lái xe, nhiều tiểu bang tại Hoa Kỳ và chính quyền nhiều nước khác đang dự thảo luật cấm sử dụng điện thoại di động khi đang lái xe. Điều này sẽ hạn chế lượng điện thoại di động sử dụng trong xe hơi.

• Khách hàng muốn tiếp tục được sử dụng điện thoại trong khi lái xe.

CÁCH TIẾP CẬN

• Sử dụng công cụ kết nối điện thoại có dạng tai nghe kích hoạt bằng giọng nói.

• Cung cấp phần mềm bổ trợ cho các điện thoại đang được sử dụng.

• Cho phép các điện thoại hiện có được tải phần mềm này bằng dịch vụ "điện thoại trong xe hơi" với mức phí 10 đô-la một năm.

LỢI ÍCH TRÊN CHI PHÍ CỦA KHÁCH HÀNG

• Sự thuận tiện

• Cho phép tăng số lượng điện thoại được sử dụng.

• An toàn, tiện nghi và dễ sử dụng: không cần phải có điện thoại mới.

• Chất lượng

• Nhận dạng giọng nói với chất lượng cao để thực hiện cuộc gọi kích hoạt bằng giọng nói: chính xác 99% với người dùng chưa qua huấn luyện.

• Hỗ trợ mười hai ngôn ngữ.

• Hoạt động hoàn hảo trong môi trường có tiếng ồn - tốt hơn cả khả năng nhận dạng giọng nói của con người.

• Các ứng dụng mới: giao diện giọng nói cho phép truy cập Internet và các dịch vụ khác.

http://tieulun.hopto.org

• Chi phí: 10 đô-la mỗi năm cho một điện thoại.

LỢI ÍCH TRÊN CHI PHÍ CỦA NHÀ ĐẦU TƯ

• Sản phẩm mới = Doanh thu tăng

• Giả sử thị phần của chúng ta là 10% của 500 triệu điện thoại trên cả thị trường.

• Với 10 đô-la mỗi điện thoại, thì 50 triệu X 10 = 500 triệu đô-la tổng thu nhập ước tính trong một năm.

• Lượng vốn cần đầu tư ban đầu: 5.000.000 đô-la.

• Sau ba năm, doanh số đạt được là 50 triệu một năm với tỷ lệ lãi suất tính trên vốn đầu tư là 5:1.

• Nhiều nguồn thu nhập khác được sẽ mở ra nhờ có giao diện giọng nói.

• Đang tiến hành các thảo luận bước đầu với những nhà cung cấp các dịch vụ khác.

• Các ứng dụng bao gồm: định vị, dịch vụ tự động, thức ăn.

• Mô hình kinh doanh TBD.

• Điện thoại rảnh tay trên xe hơi có thể giúp giảm thiểu số lượng các vụ kiện tụng, mà nhiều vụ trong số đó sẽ là một cơ hội khác để tạo thu nhập.

• Hiện nay mức phí trung bình cho mỗi vụ kiện tụng liên quan đến nghe điện thoại trong khi lái xe vào khoảng 50 ngàn đô-la.

• Cơ hội để giảm tiền bảo hiểm xe cho khách hàng.

• Mô hình kinh doanh TBD.

• Rủi ro sản phẩm thấp = hàng mẫu đã được phát triển và kiểm nghiệm.

CẠNH TRANH VÀ CÁC KHẢ NĂNG THAY THẾ

• Những loại điện thoại hiện có, phải dùng bên ngoài xe hơi.

• Những loại điện thoại kích hoạt bằng giọng nói được gắn kèm trong xe hơi.

• Chi phí để trang bị cho mỗi xe đắt hơn 100 đô-la.

http://tieulun.hopto.org

• Bất tiện hơn đối với những khách hàng thích sử dụng điện thoại di động bình thường.

• Đối thủ cạnh tranh có thể có: Intel, IBM, và Microsoft.

• Sản phẩm của chúng tôi đã chứng tỏ có chất lượng âm thanh và khả năng loại bỏ tiếng ồn của xe hơi tốt hơn 10%.

• Bảo hộ sở hữu trí tuệ: được bảo hộ bằng một tập hợp mười bốn bằng sáng chế.

Đề cương này được viết sau khi suy nghĩ chừng vài giờ. Nó còn bỏ ngỏ nhiều câu hỏi chưa được trả lời và một số giả định ban đầu sau đó hóa ra không chính xác. Nhưng đó không phải là vấn đề. Nó là điểm bắt đầu, và bản thảo ban đầu này đã thuyết phục được chúng tôi rằng đây là một cơ hội đủ quan trọng để theo đuổi. Vì vậy chúng tôi bắt đầu quy trình lặp đi lặp lại để cải thiện đề xuất giá trị và để xác định liệu chúng tôi có thể tạo ra được một cơ hội kinh doanh thuyết phục hay không.

Cụ thể, định lượng được và có ví dụ minh họa

Những đề xuất giá trị tốt phải cụ thể, định lượng được, và có ví dụ minh họa. Chúng phải kể được một câu chuyện. Khi người ta giới thiệu với chúng tôi đề xuất giá trị đầu tiên của họ, chúng tôi thường cho họ từ 1 đến 4 phút để trình bày. Chúng tôi đã nghe hàng trăm bản thuyết trình như vậy, và chỉ có một số ít có thể gọi là tạm được. Rất nhiều bản đề xuất rất tối nghĩa. Nhưng chúng tôi thông cảm vì ngay cả chúng tôi cũng không bao giờ làm đúng được từ đầu. Thậm chí khi đã có sẵn mẫu NABC trong đầu thì bạn vẫn phải mất rất nhiều lần sửa đổi để có được hiệu quả.

Ví dụ, đề xuất giá trị của điện thoại rảnh tay viết: “Rất nhiều tiểu bang ở Hoa Kỳ và một số quốc gia đang đưa ra dự luật cấm việc sử dụng điện thoại di động khi đang lái xe.” Câu này chưa đủ. Chúng ta cần biết thời điểm khi luật mới được ban hành và nội dung chế tài chính xác của nó là như thế nào. Chúng ta cũng mới chỉ giả định rằng sẽ có 10% trong 500 triệu người đang dùng điện thoại thông thường muốn sử dụng dịch vụ của chúng ta. Chúng ta cần có chứng cứ cụ thể hơn về con số khách hàng tiềm năng và làm cách nào chúng ta có thể thu hút họ.

Hãy thử một thí nghiệm đơn giản sau. Hãy tưởng tượng có một người bước vào văn phòng của bạn và yêu cầu xem bản đề xuất giá trị cho dự án quan trọng nhất của bạn. Bạn sẽ nói gì? Hãy thử xem.

http://tieulun.hopto.org

N : Nhu cầu của khách hàng của tôi là...

A : Tiếp cận của tôi để thỏa mãn nhu cầu đó là...

B : Lợi ích trên chi phí của tiếp cận của tôi là...

C : Lợi ích trên chi phí của tôi cao hơn của đối thủ cạnh tranh và các khả năng thay thế bởi vì...

Mẫu đề xuất giá trị của bạn cho bạn một cái nhìn tổng thể rất tốt, điều này cũng có thể áp dụng cho các nhiệm vụ kinh doanh hàng ngày. Mới đây, chúng tôi cùng với một đồng nghiệp chuẩn bị một bản trình bày. Anh ta là một chuyên gia trong lĩnh vực tìm hiểu giá trị khách hàng. Nhưng cũng giống như những người khác, anh ta toàn nói về chính mình trong lần đầu tiên tập thuyết trình bài trình bày. Nghĩa là anh toàn nói về những chủ đề khiến anh cảm thấy thoải mái nhất - cách tiếp cận của anh. Tất cả chúng ta đều như thế, nhưng các bài thuyết trình kiểu như thế chỉ tổ làm người nghe bực mình. Chúng tôi đã yêu cầu anh ấy đặt mình vào vị trí khách hàng khi trình bày mỗi trang trong bài thuyết trình. Có nghĩa là, hãy nghĩ về cái mà người nghe cần, hỏi tại sao mỗi luận điểm trong bài thuyết trình lại đại diện cho giá trị dành cho họ, và tại sao giá trị này tốt hơn giá trị của các khả năng thay thế. Khi đưa ra bài thuyết trình cuối cùng, anh đồng nghiệp của chúng tôi đã nhận được nhiều lời ca ngợi và chỉ vài tháng sau đã nhận được một hợp đồng khổng lồ.

Cuối cùng, khi có thể bạn nên tạo một bức tranh chi tiết về sản phẩm và dịch vụ trong hoàn cảnh sử dụng thực tế, để những khái niệm trừu tượng của cuộc cách tân trở thành những bằng chứng sinh động. Dưới đây là một số mách nước để bạn có thể tạo ra những đề xuất giá trị thuyết phục.

• Khách hàng

• Nói chuyện và tương tác với khách hàng tương lai: am hiểu sâu sắc phạm vi thị trường của bạn.

• Làm bản Phân tích Hệ số Giá trị đầu tiên để đảm bảo bạn đang cân nhắc về toàn bộ các thành tố của giá trị tiềm năng, từ các tính năng hữu hình, đến sự tiện dụng, kinh nghiệm tổng thể và các yếu tố vô hình, như tính bảo mật và sự đặc trưng.

• Nếu có thể, hãy tạo một sản phẩm mẫu, hoặc ít nhất là một hình ảnh hay một mô hình cho sản phẩm hay dịch vụ của bạn.

• Quan sát và tìm hiểu cách khách hàng tương lai sử dụng sản phẩm mẫu của bạn.

http://tieulun.hopto.org

• Cạnh tranh

• Tìm hiểu đối thủ cạnh tranh: biết được thế mạnh của các đối thủ cạnh tranh.

• Hiểu rõ tất cả các khả năng thay thế.

• Nhìn về tương lai: lường trước các đối thủ cạnh tranh mới và sự phân chia phân khúc thị trường.

• Định lượng: nếu bạn không chắc, hãy làm động tác SWAG [96] (Khảo sát, sắp xếp lại các thông số ở mức độ cao hơn).

• Làm đi làm lại

• Thất bại thường dẫn đến thành công sớm hơn.

• *Hình thành một "Câu lạc bộ trao đổi ý tưởng"* (Watering Hole) [sẽ trình bày trong chương 6].

Kế hoạch cách tân

Các đề xuất giá trị vẫn chưa phải là các kế hoạch cách tân hoàn chỉnh. Nhưng chúng xác lập nền tảng cho một kế hoạch cách tân. Việc phát triển một kế hoạch mở rộng sẽ không có ý nghĩa gì trừ khi bạn trả lời được các câu hỏi này một cách rõ ràng, chính xác và thuyết phục. Chúng tôi dùng thuật ngữ *kế hoạch cách tân* thay vì *kế hoạch kinh doanh* , vì thuật ngữ này nhấn mạnh đến yêu cầu cấp bách và bắt buộc của việc tạo ra giá trị.

Trong nhiều trường hợp, một đề xuất giá trị ngắn cũng đã cung cấp đủ thông tin để bạn quyết định phải làm gì. Nhưng trong những trường hợp có sự đầu tư lớn thì đề xuất giá trị cuối cùng phải tập hợp và bao gồm được tất cả các thành phần của một kế hoạch hoàn chỉnh, cho dù đó là một dự án của chính phủ hay một vụ đầu tư mạo hiểm mới. Trong chương 9, chúng tôi sẽ cho bạn thấy các đề xuất giá trị sẽ phát triển một cách tự nhiên thành những kế hoạch hoàn chỉnh như thế nào. Chúng tôi cũng sẽ trình bày với các bạn các thành tố khác và những lời mách nước để đi đến thành công.

Tất cả Hoạt động đều Cần một Đề xuất Giá trị

Nên phát triển một đề xuất giá trị cho tất cả mọi hoạt động cách tân trong tổ

http://tieulun.hopto.org

chức của bạn, dù đó là cách tân phát triển hay cách tân biến đổi. Những cách tân đó bao gồm việc định hình các sản phẩm và ngành kinh doanh mới, cải tiến sản phẩm, các công cụ quản lý về năng suất, các chính sách nhà nước, các cải cách giáo dục, nghiên cứu khoa học cơ bản và các chương trình áp dụng trên quy mô toàn doanh nghiệp do bộ phận tài chính và bộ phận nhân sự đề ra. Nó còn là một công cụ vô giá cho việc phát triển sự nghiệp cá nhân của bạn, như chúng tôi đã chỉ ra trong câu chuyện của Liz.

Steve Obsitnik là sáng lập viên của Discern Communications, một công ty thuộc SRI International. Steve đã học hỏi về đề xuất giá trị NABC và tạo ra giá trị trong suốt giai đoạn hình thành Discern tại SRI. Một vài năm sau, ông cho biết ông đánh giá cao thế nào về việc học được các khái niệm này, những khái niệm mà ông dùng mọi lúc mọi nơi. Ông nói với chúng tôi rằng ông nói chuyện với các nhân viên của mình theo định dạng NABC, bởi vì nó giúp ông tập trung vào những gì người nghe cần. Thậm chí ông còn sử dụng NABC để đánh giá năng lực làm việc. Ông đưa cho mỗi nhân viên bản đề xuất giá trị của mình, và các nhân viên đưa lại cho ông một bản của họ. Ông nói đó là một cách hữu hiệu ngoài sức tưởng tượng để phát triển các mục đích và đạt được sự liên kết trong tổ chức.

Những cuộc cách tân có thể mang tính phát triển (như sự phát triển của một website mới) hoặc tính biến đổi (như việc tạo ra một loại thuốc mới để kiểm soát bệnh đái tháo đường). Trong hầu hết các tổ chức, quá trình tạo ra giá trị là một chuỗi các bước đi tự phát và không có hiệu quả. Nhưng những sự cách tân không bao giờ xuất hiện từ những thứ viễn vông như vậy. Những sự cách tân phải được phát triển trong một quy trình sáng tạo giá trị. Đề xuất giá trị là công cụ tạo ra giá trị quan trọng nhất của bạn. Nó cho phép bạn và toàn thể tổ chức tập trung vào việc trả lời các câu hỏi then chốt cho mỗi sáng kiến mới. Nó cũng cung cấp một công cụ cho phép kết hợp các ý tưởng lại với nhau. Sự cải tiến theo cấp số mũ, như đã trình bày trong Chương 2, sẽ trở nên không khả thi nếu thiếu một công cụ như vậy.

Hãy khám phá sức mạnh mà Liz đã dùng để giành được công việc mới. Lần tới khi bạn trình bày một bài thuyết trình, bạn hãy trình bày nó theo định dạng NABC. Hãy làm cho bài thuyết trình của bạn cụ thể và có tính định lượng ở mức cao nhất có thể. Hãy bổ sung vào đó những hình ảnh hoặc phác thảo nếu bạn thấy thích hợp. Sau đó hãy tìm một đối tác, và cả những người khác, để nhờ họ nhận xét về nội dung và cách trình bày của bạn nhiều lần. Chúng tôi cá rằng khi bạn trình bày bài thuyết trình, các đồng nghiệp của bạn sẽ để ý thấy một sự khác biệt mang tính tích cực. Bản đề xuất giá trị là điểm bắt đầu. Sau cùng, nó sẽ là cốt lõi cho bài thuyết trình kiểu Elevator Pitch và kế hoạch cách tân hoàn chỉnh của bạn.

Các ý tưởng này đã được áp dụng trong tất cả các hoạt động mang tính tổ chức tại

http://tieulun.hopto.org

SRI International, bao gồm các buổi thuyết trình cho khách hàng, định dạng các công ty mới, yêu cầu cấp vốn và những thay đổi trong chính sách nhân sự. Bởi vì mỗi hoạt động trong một tổ chức đều nhắm đến một khách hàng và cần có một nguồn lực, nên mọi hoạt động mới đều cần có một đề xuất giá trị để chứng minh tại sao hoạt động đó là cách sử dụng tốt nhất quỹ thời gian và tiền bạc của tổ chức.

---

[92] NABC: Viết tắt của 4 thành tố trong một bản đề xuất giá trị: Need (Nhu cầu), Approach (Cách tiếp cận), Benefits per Costs (Lợi ích thu được tính trên chi phí bỏ ra) và Competition (Sự cạnh tranh). Trong sách này thường gọi là: Đề xuất giá trị NABC.

[93] Ví dụ, tham khảo Mihaly Csikszentmihalyi, *Creativity: Flow and Psychology of Discovery and Invention* (New York: Harper Perennial, 1997).

[94] Twyla Tharp, *The Creative Habit: Learn It and Use It for Life* (New York: Simon & Schuster, 2003).

[95] Babel là một tòa tháp huyền thoại trong Kinh thánh Cựu ước. Chuyện kể rằng con người muốn xây một tòa tháp đụng tới Thiên đường để sánh ngang các vị thần. Chúa trời tức giận vì sự ngạo mạn này nên đã làm cho những người xây tháp bất đồng ngôn ngữ với nhau. Kết quả, tháp không thể xây được và sụp đổ.

[96] SWAG: Scientific Wild Assed Guess: Một thuật ngữ thường được các nhóm nghiên cứu công nghệ sử dụng để chỉ quá trình hệ thống hóa các yếu tố của một dự án lớn ở mức độ cao.

http://tieulun.hopto.org

----------(CHƯƠNG 6) ----------

TẠO RA GIÁ TRỊ
BẰNG PHƯƠNG PHÁP LẤP ĐẦY

NGÀY BBC BƯỚC VÀO

MỤC TIÊU LÀ XÂY DỰNG GIÁ TRỊ KHÁCH HÀNG MỚI
CỰC NHANH THEO CẤP SỐ MŨ.

Tiếng chuông báo thức.

7 giờ 30 phút một buổi sáng thứ Hai cách đây không lâu lắm, các nhà quản lý cao cấp của BBC tham gia một hội thảo về các phương thức cách tân của SRI. Họ là một nhóm cởi mở, nói năng lưu loát, và hóm hỉnh. Thành viên của nhóm đầy nhiệt huyết nhưng họ gần như không biết chuyện gì sẽ đến với mình.

BBC được thành lập vào năm 1922 và được xem như một tổ chức giải trí và cung cấp tin tức hàng đầu trên thế giới. Nó ra đời từ những ngày đầu tiên của phát thanh và truyền hình. BBC không chỉ phát bằng tiếng Anh mà còn cả bằng bốn mươi hai thứ tiếng khác tại châu Á, châu Âu, Trung Đông, châu Mỹ, và châu Phi. BBC không chỉ cung cấp tin tức trên toàn thế giới mà còn đi đầu trong việc cung cấp các chương trình giải trí có chất lượng hàng đầu, như chương trình truyền hình Masterpiece Theatre, tuyệt vời như những chương trình được thương mại hóa tại Mỹ. Một số ví dụ như: *Ai là triệu phú? (Who Wants to Be a Millionaire?), Liên kết yếu nhất (The Weakest Link),* và *Lời nói của ai vậy? (Whose Line Is It Anyway?).*

Trong khi đối với người ngoài BBC là một doanh nghiệp siêu sáng tạo, thì cấp quản lý của hãng lại cho rằng BBC không theo kịp các thay đổi trên toàn cầu về phương tiện truyền thông, phát thanh và truyền hình. Nhóm quản lý đang tìm kiếm một đối tác để giúp tăng cường "tính sáng tạo" của hãng. Họ đã ký hợp đồng tham gia hội thảo các phương thức cách tân của SRI, và trong suốt một năm rưỡi, họ đã gửi đến cho chúng tôi 6 đợt nhân viên quản lý cao cấp để tham gia hội thảo

http://tieulun.hopto.org

tại thung lũng Silicon. Tại SRI, chúng tôi đã rất hứng thú tìm hiểu vì sao một cơ quan nửa chính phủ lại muốn cải tiến những hoạt động có tính cách tân của mình, chúng tôi dành cho đội ngũ của BBC một sự giúp đỡ và quan tâm đặc biệt.

Ngay từ đầu chúng tôi đã nhận thấy là hầu như mọi người đều không thể phát biểu đề xuất giá trị của mình. Để kiểm tra điều này, khi các quản lý đầu tiên của BBC vừa đến, ngay lập tức chúng tôi mời họ, từng người một, vào bốn căn phòng riêng biệt có gắn máy quay phim. Khi đó, chúng tôi đóng cửa, và hỏi: "Bạn vừa bước vào thang máy cùng với Giám đốc của BBC và ông ấy quay sang hỏi bạn: "Dự án quan trọng anh/chị đang làm hôm nay là gì?" Bạn có mười giây để nghĩ về điều này, sau đó chúng tôi sẽ mở máy quay trong một phút. Hết một phút chuông sẽ reo và chúng tôi sẽ tắt máy quay". Đó là tiếng chuông cảnh báo để thấy khóa học sẽ có vẻ căng thẳng. May mắn là không ai cảm thấy như thế và mọi người đều có thể thực hiện bản tóm tắt ý tưởng trong một phút của mình. Vì nhiều người trong số họ đã có kinh nghiệm với truyền hình, nên nhìn họ trình diễn trên video rất hay, nhất là giao tiếp mắt với máy quay.

Sau đó, chúng tôi mời cả nhóm ngồi chung lại với nhau cùng thảo luận về nền kinh tế theo cấp số mũ và tốc độ thay đổi trong lĩnh vực phát thanh truyền hình trên thế giới. Với các giảng viên và trợ giảng, Herman Gyr và Laszlo Gyorffy đã hướng dẫn họ vẽ ra sơ đồ minh họa những thay đổi trong thế giới của họ. Khi xây dựng được cho mình "bản đồ thế giới" về khách hàng mới, các đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn, và các công nghệ biến đổi, họ bắt đầu thoáng thấy nhiều cơ hội to lớn - và rủi ro - mở ra trong thế giới của mình.

Câu hỏi tiếp theo là "Làm thế nào để phản ứng lại các cơ hội và rủi ro này và chuyển nó thành các cách tân lâu dài?" Với các thiết bị kỹ thuật số mới trong tay mình, khách hàng ít có xu hướng ngồi xem TV hay nghe đài một cách thụ động như trước nữa. Họ thường xuyên giao tiếp với nhau, chơi trò chơi điện tử, lướt internet cho nên thời gian họ dành cho các chương trình phát thanh truyền hình truyền thống như BBC giảm đi. Chúng tôi nhận thấy rằng cách duy nhất để đương đầu với các thách thức này là tạo ra nhiều giá trị khách hàng hơn, đổi mới cách tiếp cận mới để tạo đòn bẩy cho các phát triển đang nổi lên.

Sau đó, chúng tôi giới thiệu ý tưởng nước chảy từ chỗ trũng hay "Lấp đầy", một môi trường cộng tác và đa lĩnh vực được sử dụng tại SRI. Ở đó, những người tham dự sẽ đến với nhau để *cải thiện các đề xuất giá trị của mình* và tạo ra nhiều giá trị khách hàng hơn. Trong một phiên họp sử dụng Phương pháp Lấp đầy của SRI, các bản tóm tắt ý tưởng và kế hoạch cách tân được trình bày và người tham dự sẽ đưa ra phản hồi về việc làm thế nào để giúp các đề xuất giá trị được chính xác, ngắn gọn, và dễ hiểu hơn. Chúng tôi giải thích rằng cần có những diễn đàn giống như vậy tại

http://tieulun.hopto.org

BBC, ở đó các chủ đề cách tân hóc búa có thể được giải quyết.

Các tham dự viên của BBC được chia thành bốn nhóm. Mỗi nhóm giải quyết một cơ hội cách tân bằng cách phát triển bản tóm tắt ý tưởng với một bản trình bày trong ba phút. Các nhóm bắt đầu làm việc, kèm theo một vài ý kiến như "Chúng tôi phải cần một tiếng chứ không phải 3 phút. Anh có chắc làm thế là khả thi không?" Ở nhà họ thường trình bày báo cáo kéo dài cả tiếng đồng hồ, người phát triển chương trình chuẩn bị trong hàng tuần hoặc hàng tháng và rồi trình bày cho "người kiểm tra", là người đưa ra quyết định "Được" hoặc "Không". Thông thường chỉ có một hoặc hai trong mười chương trình được cấp kinh phí. Chúng tôi đã yêu cầu họ làm khác đi, đó là đóng vai trò hỗ trợ với người khác đi cải tiến đề xuất giá trị của mỗi nhóm.

Các đề xuất giá trị chỉ được cải tiến nhanh chóng khi bạn có các ý tưởng mới và các phản hồi hữu ích. Chúng tôi đã lưu ý trước đây rằng người Anh với đặc tính dí dỏm và phớt tỉnh thường có xu hướng né tránh các tranh luận cho dù người khác cố sức ủng hộ, vì vậy chúng tôi đã chia người nghe ra thành hai nhóm là nhóm "mũ xanh" và nhóm "mũ đỏ". Những người thuộc nhóm mũ xanh chỉ được đưa ra các phản hồi tích cực, trong khi đó nhóm mũ đỏ sẽ đưa ra cách cải tiến cho bản tóm tắt ý tưởng [97] . Đầu tiên, tất cả mọi người đều muốn là nhóm mũ đỏ vì ai cũng rất quen thuộc với điều đó. Nhưng chúng tôi nhấn mạnh rằng với Phương pháp Lấp đầy, ai cũng sẽ phải đóng cả hai vai trong hai lần khác nhau. Nếu là thành viên của nhóm mũ xanh bạn chỉ có thể đưa ra các yếu tố tích cực của bài trình bày, như "Tôi đánh giá cao cách bạn định lượng một cách hiệu quả nhu cầu thị trường", và "Tôi thích cách bạn vẽ ra một bức tranh rõ ràng về thính giả". Khi tham gia vào một phiên họp sử dụng Phương pháp Lấp đầy với tư cách là một người trình bày, bạn sẽ nhanh chóng nhận ra việc nhận được phản hồi là quan trọng như thế nào ví nó giúp bạn hiểu được mình đã làm cái gì. Phản hồi tích cực cũng khuyến khích bạn làm việc chăm chỉ hơn để bạn sẵn sàng cho phần trình bày tiếp theo. Chúng tôi cũng làm việc với nhóm mũ đỏ để họ có thể sắp xếp các ý kiến đóng góp theo một thứ tự hợp lý và có ích. Vì vậy thay vì nói "Tôi chưa bao giờ nghe cái gì lộn xộn như vậy", thì họ sẽ nói "Cái này sẽ hiệu quả hơn nếu như nó được định lượng. Bạn có thể cân nhắc cách nói là sản phẩm mới của chúng ta sẽ đạt mức hơn 25 % khán giả ở độ tuổi từ mười hai đến mười tám". Cả hai nhóm mũ xanh và mũ đỏ đều được yêu cầu phải thể hiện các đề nghị một cách ngắn gọn, cụ thể, và định lượng.

Hành động chủ chốt khác sinh ra. Vì họ quá háo hức thảo luận nên chúng tôi muốn là người trình bày sẽ không phản ứng ngay với các phản hồi - họ đứng đó trước mặt toàn thể cả nhóm và lắng nghe một cách chăm chú. Khi muốn tranh luận với nhóm mũ đỏ, họ sẽ chỉ cảm ơn người đưa phản hồi. Để đảm bảo các ý kiến đóng góp không bị mất, mỗi người trình bày được chỉ định một "huấn luyện viên". Nếu

có thể sống sót qua các phản hồi, người trình bày ấy sau đó sẽ gặp riêng huấn luyện viên của mình để xem lại các phản hồi.

Được nửa tuần, sau khi chúng tôi đã trình bày về đề xuất giá trị, định dạng NABC, và tham gia phiên họp sử dụng Phương pháp Lấp đầy, chúng tôi cho họ xem các đoạn ghi hình một phút của họ trong buổi đầu tiên. Không có gì ngạc nhiên lắm, các bản tóm tắt trong một phút đó không đạt được chính xác chất lượng của Giải thưởng Viện Hàn lâm Academic Award. Chúng tôi đã ngồi nghe hàng trăm báo cáo tóm tắt như thế và ***không ai*** làm đúng ngay từ lần đầu tiên - chúng tôi cũng thế, các chuyên gia của BBC cũng vậy, ***không ai*** làm đúng từ lúc đầu. Khi mọi người được yêu cầu trình bày giá trị khách hàng mới mà họ đang phát triển thì việc định rõ được giá trị ấy là cực kỳ khó khăn.

Sau vài phiên họp sử dụng Phương pháp Lấp đầy, mỗi nhóm đã điều chỉnh bản thảo NABC của mình qua nhiều lần, chúng tôi đi đến ngày cuối cùng, khi mỗi nhóm có năm phút để trình bày kế hoạch cách tân hoàn chỉnh cho cả nhóm. Nhóm nào cũng phấn khích ở vòng cuối cùng này. Các bài trình bày của họ gồm có cả thẻ bìa cứng được cắt ra, những bài viết dí dỏm, hình ảnh, và minh họa giúp cho toàn bộ chúng tôi hình dung ra các chương trình cách tân mà họ đề xuất. Mọi người nhất trí rằng mình đã thực hiện những bài trình bày tốt nhất từ trước tới nay.

Tác dụng

Có 5 tác dụng từ kinh nghiệm sử dụng Phương pháp Lấp đầy của BBC. Thứ nhất, họ thừa nhận đã không thật sự hiểu khách hàng của mình. Họ nói về khách hàng nhưng lại không thật sự biết về khách hàng. Họ sẽ dùng ngôn ngữ như "Chúng tôi cần 8 tiếng đồng hồ để Lấp đầy thời lượng" hoặc "Lúc 11 giờ chúng tôi cần một hài kịch". Trả lời cho sự thừa nhận này, họ đã thay đổi NABC thành aNABC, với "aN" họ sẽ nhấn mạnh vào "nhu cầu của thính giả" để bổ sung vào phương pháp tiếp cận, lợi ích trên chi phí, cạnh tranh và thay thế. Các chương trình tiếp theo như *Fat Nation* đã thu được nhiều lợi ích từ sự nhận thức này. Họ đã nói chuyện với thính giả và nhận ra được những mối bận tâm thực sự của mọi người.

Tác dụng kỳ diệu thứ hai là các quá trình theo kỷ luật đó không cần thiết phải bóp chết sức sáng tạo, vốn là một trong những mối bận tâm chính của họ. Đúng hơn, họ khám phá ra rằng các quá trình chúng tôi đã miêu tả thực sự là các bộ khuếch đại sáng tạo. Đặc biệt, Phương pháp Lấp đầy cung cấp một diễn đàn nhằm tập hợp nhân viên trong toàn bộ BBC thu nhận các thông tin cần thiết và kinh nghiệm để cải thiện các đề xuất nhanh hơn. Việc này chưa hề xảy ra trước đây.

http://tieulun.hopto.org

Thứ ba là một sự đồng thuận của cả nhóm rằng các cách tân quan trọng đòi hỏi phải làm việc hết mình. Họ chỉ có thể thành công với một quy trình có hệ thống. Quy trình này sẽ giúp trả lời được các câu hỏi quan trọng kịp với tốc độ thay đổi theo cấp số mũ trong môi trường của họ. Kết quả, với sự giúp đỡ của Herman Gyr - một đồng nghiệp của chúng tôi, họ đã tiếp nhận Phương pháp Lấp đầy để luyện tập ở nhà dưới sự lãnh đạo của Caroline Van Den Brul, người từng là lãnh đạo nhóm của "Hãy làm điều đó xảy ra" - vốn là một chương trình thay đổi của hãng. Sau đó, họ đã đi xa hơn và sử dụng một đội các cố vấn viên tình nguyện để kiểm soát Phương pháp Lấp đầy.

Tác dụng kỳ diệu thứ tư là mục đích lớn nhất của họ không phải là tổ chức "sáng tạo nhất" trên thế giới mà trở thành tổ chức phân phối "giá trị cộng đồng lớn nhất". Nói một cách khác là tận dụng các tiếp cận mang tính cách tân phục vụ cho các nhu cầu của khán thính giả trong nhiều phân khúc thị trường khác nhau. Họ nhận ra rằng, sáng tạo chỉ làm một đầu vào để phục vụ cho mục đích cuối cùng là tạo ra giá trị khách hàng. Việc tập trung vào giá trị khách hàng cho công chúng là một nhận thức sâu sắc và có tiềm năng để xác định lại làm cách nào một tổ chức công hình thành và thực hiện các sứ mạng của mình. Bây giờ điều đó đã là một phần trong tuyên bố về chức năng và các nguyên tắc chủ yếu của BBC. BBC đã tham gia vào một quá trình tìm hiểu việc làm cách nào để thẩm định và đưa ra các chương trình theo mục đích này.

Tác dụng thứ năm là mô hình kinh doanh của BBC phải thay đổi. BBC nhận thấy rằng khách hàng của mình đang bị phân khúc vào những thị trường khác nhau bởi các công nghệ phát triển và các mô hình kinh doanh mới trong nền kinh tế cấp số mũ. BBC, thay vì là một "phát thanh viên" chuyển tải nội dung đến khán thính giả thụ động, đã trở thành một "diễn đàn", nơi sử dụng nhiều kênh truyền thông, gồm cả trò chơi điện tử và các dịch vụ tương tác trên mạng, và cho phép người dùng tham gia vào việc tạo ra nội dung. Một trong số họ đã nói: "Hãy tưởng tượng, nếu như mọi trường học đều có máy quay phim, chụp hình và các nhóm học sinh tham gia làm chương trình thì chúng hoàn toàn có thể đạt đến những ý tưởng mà chúng tôi chưa bao giờ mơ tới, hơn nữa chúng còn có thể cho chúng tôi biết khách hàng đang thích cái gì và xu hướng thay đổi ra sao".

Một tham dự viên của BBC, Andy Parfitt, người kiểm soát đài Radio 1, đã bắt đầu các quy trình cách tân mới tại nhà bằng cách yêu cầu tất cả các nhân viên của mình ra ngoài chụp hình khán thính giả. Hiện nay, chỗ làm việc của họ được trang hoàng đầy hình của khán thính giả, từ cầu thang, đến tường, đến hội trường. Về tập trung vào khách hàng, Parfitt nói: "Mười hai tháng sau khi học ở SRI, chúng tôi đã làm một cuộc cách mạng hoàn toàn đối với các quy trình sáng tạo tại đài Radio 1. Rõ ràng là các ý tưởng do chúng tôi đưa ra, như *Star Pupil* , việc tiếp cận với

http://tieulun.hopto.org

Glastonbury và *Big Weekend,* là những thay đổi từng bước trong đẳng cấp sáng tạo và cách tân của chúng tôi".

Bản chất của Phương pháp Lấp đầy

Phương pháp Lấp đầy không chỉ là một phiên não công. Não công đã thai nghén từ nhiều thiên niên kỉ, mãi cho đến khi Alex F. Osborn, một cựu nhà báo chuyển sang làm quảng cáo, đã hoàn thiện kỹ thuật này và đặt tên là *não công* . Phỏng theo một quy trình từ 400 năm trước của Ấn Độ giáo, *não công* được sử dụng trong các nhóm để "thu lượm tất cả mọi ý kiến đóng góp một cách tự nhiên bởi các thành viên" [98] . Phương pháp này rất có ích để nhóm thu thập được thật nhiều ý tưởng cũng như kả năng để có thể tìm ra được giải pháp cho vấn đề mà không cần bình phẩm.

Ngày nay, sau gần 20 mươi năm, nhu cầu phát sinh ý tưởng để phát triển các cách tân có giá trị cao đã bỏ xa các ứng dụng truyền thống của phương pháp *não công* . Thật vậy, một số nghiên cứu cho thấy phương pháp *não công* truyền thống có giới hạn của nó, hay không thực sự có hiệu quả [99] . *Não công* , để có hiệu quả, phải được cấu trúc để trả lời xoay vòng các câu hỏi cụ thể, và phải thực hiện rất nhiều việc thỏa thuận trước và sau phiên não công [100] .

Nhưng như thế vẫn chưa đủ. Yêu cầu là không chỉ phát sinh ra các ý tưởng mới, mà còn phải *cải thiện theo cấp số mũ giá trị khách hàng* của những cách tân tiềm năng thông qua việc *kết hợp* các ý tưởng. Không có một quá trình để cải thiện các ý tưởng ban đầu - liên tiếp - thì sáng tạo thiên tài bất chợt của bạn sẽ không bao giờ có kết quả trong một cách tân mới.

Cách tân đòi hỏi phải tổng hợp nhiều ý tưởng để thành công, bao gồm sản phẩm hoặc dịch vụ mới và ý tưởng mới, công nghệ hoặc khả năng cho phép, rào cản đối thủ cạnh tranh, mô hình cạnh tranh thuyết phục, và các mối quan hệ đối tác quan trọng. Các phiên *não công* tập thể không được định hướng trước sẽ không thể dẫn đến việc hiểu sâu sắc những gì mà cách tân yêu cầu.

Phương pháp Lấp đầy là kích hoạt cho các phản ứng từ nhiều loại khán thính giả khác hẳn nhau trong một định dạng được cấu trúc để tạo ra giá trị khách hàng. Chỉ cần đều đặn kích thích các thiên tài trong các nhóm mở rộng này, họ sẽ tạo ra các cách tân có giá trị cao với tốc độ đủ nhanh để đáp ứng lại với nền kinh tế theo cấp số mũ.

Những cuộc họp được cấu trúc và định kỳ

Một trong các đồng nghiệp của chúng tôi gọi các cuộc họp này là Phương pháp Lấp đầy vì đó là những cuộc họp tập trung vào thị trường, được cấu trúc, và thường xuyên định kỳ, mang lại lợi ích cho mọi "đối tượng kinh doanh". Mặc dù không giống hệt ý nghĩa của Phương pháp Lấp đầy về bản chất nhưng đó là "nơi an toàn" để người ta có thể cố gắng thử nghiệm các ý tưởng sáng tạo mới, đồng thời thu thập ý tưởng, phản hồi, và các nguồn tài nguyên. Tham dự viên bao gồm các nhân viên kỹ thuật, kinh doanh, tài chính, và luật pháp, cùng với các chuyên gia bên ngoài khi cần thiết. Cuộc họp đó mang mọi người từ nhiều lĩnh vực khác nhau ngồi lại cùng nhau và thu nhận tất cả các quan điểm cần thiết cho thành công. Các nhóm cùng thích thú một phân khúc thị trường, sản phẩm, hoặc dịch vụ cụ thể sẽ gặp nhau hai đến tám tuần để củng cố các đề xuất giá trị của mình. Thường có khoảng từ năm đến hai mươi tham dự viên, bao gồm:

• Điều giải viên là người tuyên bố, thiết lập, và điều hành cuộc họp, và phân bổ tài chính.

• Các nhà quán quân và nhóm cách tân của họ.

• Các huấn luyện viên, đối tác, và khách hàng thích hợp từ bên trong và bên ngoài doanh nghiệp.

• Hướng dẫn viên là các chuyên gia về mảng thị trường.

• Những người đóng góp từ nhiều lĩnh vực khác, như các nhân viên kỹ thuật, kinh doanh, và luật pháp.

Phương pháp Lấp đầy không được tổ chức theo kiểu mọi người tham dự ngồi yên trên băng ghế mà yêu cầu mọi người cùng tham gia. Nếu bạn có một bản đề xuất giá trị cho một dự án mới hay một ý tưởng sáng tạo trong kinh doanh, bạn cần phải tham gia thường xuyên để tiếp tục tinh chỉnh ý tưởng của mình. Phương pháp Lấp đầy rất tôn trọng thời gian của mọi người. Các trình bày phải ngắn gọn và đi thẳng vào vấn đề. Mỗi nhà quán quân của một cách tân sẽ đại diện cho nhóm của mình và trình bày từ năm đến hai mươi phút về đề xuất giá trị, giải pháp, hoặc kế hoạch cách tân của mình, sau đó là tiếp nhận các phản hồi cụ thể trong khoảng từ mười đến mười lăm phút.

Phương pháp Lấp đầy giúp cho đề xuất giá trị của người trình bày trở nên thuyết phục và có định lượng. Bạn hỗ trợ cho người trình bày bằng cách giúp họ xây dựng và cải thiện bản tóm tắt ý tưởng của mình (chương 8) và cuối cùng là giải pháp đề nghị hoặc là kế hoạch cách tân (chương 9).

http://tieulun.hopto.org

Phương pháp Lấp đầy tận dụng tinh thần của não công, bằng cách mở rộng dòng chảy ý tưởng - nhưng luôn đặt trọng tâm lên việc cải thiện đề xuất giá trị của người trình bày để tạo ra giá trị khách hàng mới.

Kết quả của các phiên họp sử dụng Phương pháp Lấp đầy thường dẫn đến những nhận thức sâu sắc. Ví dụ như mô tả ở trên, BBC đã nhận thức rõ ràng hơn về nhu cầu tạo ra giá trị khách hàng lớn hơn cho khách hàng của mình, đó là cộng đồng. Hiện nay BBC đang tập trung vào việc tạo ra giá trị cộng đồng lớn nhất.

Đo lường

Phương pháp Lấp đầy có thể giúp bạn xác định các nhu cầu quan trọng của khách hàng chứ không chỉ các nhu cầu thú vị. Nếu bạn có ý tưởng cho một dự án, dù có quan trọng hay không, tiêu chuẩn đầu tiên là khách hàng hiện tại, kích cỡ thị trường, tác động đến thế giới, hoặc các tiêu chí tổ chức khác. Hãy truyền đạt tiêu chí của các nhu cầu quan trọng cho toàn bộ các tham dự viên trong cuộc họp. Nếu không bạn sẽ lãng phí thời gian và làm cho người trình bày bị thất vọng.

Trong một tổ chức phi chính phủ chuyên lo về vấn đề nhà cửa cho người vô gia cư, tiêu chí "quan trọng" có thể được đánh giá bằng số người được nhận chỗ ở có chất lượng. Trong bộ phận Tài chính của một công ty, điều "quan trọng" có nghĩa là rút ngắn chu kỳ hóa đơn được 20%. Với các dịch vụ hay sản phẩm thương mại mới, "quan trọng" thường liên quan tới kích thước thị trường, tỷ lệ tăng trưởng, và khả năng sinh lợi. Bất kể mục đích của tổ chức là gì, hãy truyền thông một cách rõ ràng các tiêu chuẩn để thành công. Ví dụ: "chúng ta chỉ hứng thú với các cơ hội kinh doanh có thể mang lại lợi nhuận hơn 20 triệu đô-la một năm" hoặc "chúng ta muốn có lãi suất trên vốn đầu tư hơn 15% một năm".

Các phiên họp sử dụng Phương pháp Lấp đầy tốn tiền và thời gian, và kết quả phải giải trình được các đầu tư. Những cuộc họp phải mang lại hiệu quả như: mọi tham dự viên phải kiếm được "lãi" từ việc dự họp. Tại SRI chúng tôi chỉ tổ chức các phiên họp sử dụng Phương pháp Lấp đầy khi muốn tạo ra giá trị khách hàng mới và đáng kể, không phải là các hoạt động hàng ngày, mặc dù chúng tôi vẫn áp dụng các khái niệm khác của mình, như là đề xuất giá trị NABC, cho tất cả các hoạt động.

Các phiên họp sử dụng Phương pháp Lấp đầy được tổ chức và diễn ra nhằm đáp ứng lại với thị trường. Tại SRI, một số cuộc họp kéo dài từ 6 đến 12 tháng và sau đó được giải tán vì các cơ hội đã được khảo sát tỉ mỉ một cách đầy đủ. Một số cuộc họp khác được kéo dài trong nhiều năm bởi vì chúng tôi có cam kết dài hạn với một lĩnh vực kinh doanh lớn.

http://tieulun.hopto.org

Một môi trường học tập

Cấu trúc của Phương pháp Lấp đầy đảm bảo cá nhân và tổ chức có được cơ hội học tập. Nó tận dụng sự cố gắng và trao đổi kinh nghiệm của các tham dự viên để tìm hiểu làm cách nào có thể thành công trong việc tạo ra giá trị, và Phương pháp Lấp đầy cung cấp một diễn đàn có tác động mạnh để cơ hội học tập được diễn ra. Kết quả là nếu chỉ trình diễn trong các phiên họp sử dụng Phương pháp Lấp đầy thôi thì chưa đủ. Như BBC đã làm để chuẩn bị cho phiên họp sử dụng Phương pháp Lấp đầy tại khóa học của chúng tôi, có một số các hoạt động chuẩn bị, các bước đi cụ thể trong suốt phiên họp, và các hành động sau phiên họp. Tất cả các hoạt động này được thiết kế để tối đa hóa khả năng học tập, khả năng định vị cho các nhà quán quân và các nhóm, cho các cải tiến tiếp theo trong những đề xuất giá trị của họ.

Trước khi đến phiên họp, nhà quán quân và nhóm của mình nên nói chuyện với các khách hàng tiềm năng và trình bày nhiều lần báo cáo của mình cho nhiều người nghe. Cho đến khi bạn có thể nói chuyện được với khách hàng tiềm năng thì tất cả các thảo luận kinh doanh chỉ mang tính học thuật. Không ai tại SRI nhận được khoản đầu tư đáng kể nào cho đến khi có thể tương tác với khách hàng và tìm hiểu được nhu cầu của họ là gì.

Trình bày đề xuất giá trị lần đầu tiên bao giờ cũng khó vì có quá nhiều điều cần phải tìm hiểu. Ví dụ, việc học tập chủ yếu trong các phiên họp sử dụng Phương pháp Lấp đầy là quan sát người khác vật lộn và sau đó là thành thạo các khái niệm mới, như "định vị thị trường" hay "mô hình kinh doanh". Khi là người nghe, bạn sẽ hơi nản vì không hình dung được phần trình bày của người khác, bạn sẽ thấy thật khó thực hiện một báo cáo rõ ràng và thuyết phục. Bởi vì tất cả đều cố gắng để hiểu cùng những vấn đề chung cho nên các phiên họp sử dụng Phương pháp Lấp đầy sẽ giúp cho chúng ta cởi mở hơn để cải tiến. Và sau đó, khi một trong những đồng nghiệp của bạn hình dung ra được vấn đề then chốt, bạn sẽ có thể hiểu rõ vấn đề hơn và học hỏi từ nó. Thảo luận theo Phương pháp Lấp đầy có thể làm cho người trình bày bị bối rối trong lần đầu tiên, vì vậy tốt hơn hết là nên có một huấn luyện viên hoặc cộng tác viên gặp gỡ và trao đổi với quán quân của dự án trước và sau phiên họp để giúp họ cải thiện các khái niệm được trình bày. Huấn luyện viên cũng có thể giúp cho người trình bày bằng cách ghi chú lại cho nhà quán quân trong suốt các thảo luận trong phiên họp sử dụng Phương pháp Lấp đầy khi các ý tưởng được ném ra một cách nhanh chóng như mọi người nói. Điều này rất có ích bởi vì chúng tôi nhận thấy rằng hầu hết những người trình bày đều chỉ có thể nhớ được 10 phần trăm những gì diễn ra trong phiên họp.

http://tieulun.hopto.org

Các phiên họp sử dụng Phương pháp Lấp đầy có nghĩa là tăng cường cho đề xuất giá trị của nhà quán quân và của nhóm, chứ không phải là tiêu diệt sự tự tin của nhà quán quân. Chắc chắn bạn sẽ có cảm giác nản chí và đôi khi là mất thể diện trong lần đầu, bởi bạn vẫn đang trong giai đoạn học hỏi và có cảm giác không an toàn. Các tham dự viên cùng xây dựng, đóng góp cho nhà quán quân bằng cách trở thành đồng minh và bằng hữu chứ không phải làm họ thất vọng.

Các phiên họp sử dụng Phương pháp Lấp đầy tạo ra động cơ hành động. Phản hồi sẽ khuyến khích và thúc đẩy bạn, kích thích bạn làm tốt hơn. Khi một người có đóng góp tốt trên một khía cạnh nào đó của đề xuất giá trị, cả nhóm thường có xu hướng vượt qua mốc đó trong lần tiếp theo. Chúng tôi vẫn chưa tìm ra được cách nhanh hơn để dạy các khái niệm cách tân.

Cung cấp sự hỗ trợ cho tổ chức

Phương pháp Lấp đầy là một cách tuyệt vời để loại bỏ các rào cản về tổ chức, vốn là những cản trở chính đối với cách tân trong hầu hết các công ty. Bạn có thể mời người tham gia từ nhiều ngành và dự án khác nhau, những người có đóng góp giá trị. Chắc chắn, một tham dự viên trong phiên họp sử dụng Phương pháp Lấp đầy sẽ biết được một ai đó trong tổ chức, người nắm giữ thông tin quan trọng. Nhà quán quân có thể được trao quyền tại các phiên họp để trao đổi trực tiếp với người đó. Thực sự là quan trọng khi mời nhà quán quân tiềm năng, người chưa từng kinh qua một phiên họp sử dụng phương pháp này, người có thể trở nên nhiệt huyết và có đầy cảm hứng bởi kinh nghiệm sử dụng Phương pháp Lấp đầy, và người có thể sau đó bắt đầu tham gia cuộc hành trình cách tân của họ.

Chúng tôi có các nguồn tài chính tương đối cho điều giải viên của các phiên họp sử dụng Phương pháp Lấp đầy. Các nguồn quỹ này là để mọi người đi thăm khách hàng và đối tác tiềm năng, thuê các chuyên gia thị trường - xây dựng mô hình và mô phỏng, và hỗ trợ chung ở những bước đầu tiên trong việc tạo ra cách tân mới. Một khi đã xác định được một cách tân hứa hẹn, chúng tôi sẽ có thêm các nguồn tài chính đáng kể.

SRI đặt nhiều tên gọi khác nhau cho các bài trình bày trong các phiên họp sử dụng Phương pháp Lấp đầy khi chúng tiến triển. Các tên gọi này nhằm giúp đặt ra các kỳ vọng. Một nhóm nghiên cứu sẽ đến tham dự vào phiên họp để tìm kiếm đầu vào trên một ý tưởng ban đầu, và tập hợp đầu vào. Chúng tôi gọi đó là “phiên ứng tác”, giống như là các buổi hòa nhạc ứng tác vậy. Trong phiên này, một sáng chế có thể được áp dụng cho một cơ hội kinh doanh. Ví dụ, một bài trình bày về polyme điện hóa, một loại vật liệu giống như chất dẻo có đặc tính là sẽ nở ra khi được đặt

http://tieulun.hopto.org

vào một hiệu điện thế. Nó có một tiềm năng thay thế động cơ điện, van, máy phát điện, và loa. Ý tưởng này thực ra đã được triển khai thành một công ty mới là Artificial Muscle [101] (Cơ bắp Nhân tạo). Sau phiên ứng khẩu, họ đã làm nhiều nghiên cứu hơn và trình bày lại nhiều lần, cuối cùng đi đến một kế hoạch cách tân hoàn thiện hơn.

Các trình bày đó được gọi là "tập dượt" bởi vì bạn vẫn còn đang cố gắng để làm tốt hơn: các bộ phận vẫn chưa ăn khớp với nhau và vẫn còn thiếu một số bộ phận khác. Cuối cùng khi bạn đã sẵn sàng gặp gỡ khách hàng, bạn có một "buổi hòa nhạc" - một bài trình bày về một kế hoạch cách tân hoàn chỉnh. Bạn đang cố gắng chỉnh sửa các khía cạnh của bài trình bày và phải quyết định giữa những lựa chọn khó khăn để giữ lại cái nào và bỏ cái nào đi. Trong tất cả các kiểu họp sử dụng Phương pháp Lấp đầy, bạn nhận được những phản hồi có tính xây dựng và tiếp tục hoàn thiện đề xuất giá trị của mình.

Bắt đầu

Đây là một số quy tắc hàng đầu bổ sung thêm để giúp thực hiện quá trình sử dụng Phương pháp Lấp đầy và mang lại hiệu quả:

• Có một mục đích ban đầu rõ ràng: hãy tìm phân khúc thị trường, nơi mà chuyên môn của bạn và thị trường ăn khớp với nhau nhất, và nơi mà tập trung chủ đề mang lại giá trị cho tất cả những người tham gia.

• Tuyên bố lịch các buổi họp và đưa ra lịch chính thức: hãy đặt khung thời gian cho các buổi họp để các nhóm thấy được quỹ đạo của những gì bạn mong muốn hoàn thành.

• Lưu trữ và chia sẻ các thành tựu của bạn: hãy lưu giữ tất cả các trình bày và tài liệu sao lưu dự phòng trong một bìa hồ sơ hoặc một website.

• Đặt chủ đề phân tích thị trường là một chủ đề trình bày thường xuyên: hãy thường xuyên và liên tục xây dựng một nền tảng hiểu biết sâu hơn và rộng hơn về 'môi sinh" của phân khúc thị trường.

• Lôi kéo các đối tác tương lai: hãy tạo ra các giá trị cùng với các đối tác của bạn để tăng kiến thức và sức mua của họ.

Hãy khuyến khích thật nhiều người tham gia: các cách tân quan trọng thường xuất hiện ở điểm giao nhau của các lĩnh vực khác nhau. Hãy xem lại quy luật số mũ được trình bày trong Chương 2, xem cái nào mở ra các cơ hội mới cho cách tân.

http://tieulun.hopto.org

Mỗi khi giới thiệu một quy trình mới vào SRI, chúng tôi thường hỏi: "Cái thay thế là gì?" Ví dụ: "Nếu chúng ta không tập trung vào việc đưa ra giá trị khách hàng cao nhất trong khoảng thời gian ngắn nhất thì chúng ta nên tập trung vào cái gì?" Câu hỏi này có thể hơi hoa mỹ một chút, nhưng đôi khi người ta lại buột miệng nói "Tôi". Đòi hỏi một sự thay thế thường giúp làm cho vấn đề trở nên gãy gọn, sắc bén hơn và giúp đưa ra những quyết định tốt hơn. Khi tổ chức phiên họp sử dụng Phương pháp Lấp đầy của mình, dù là đang giáp mặt hay qua mạng, bạn cũng đều nên hỏi cùng một câu hỏi ở mỗi bước. Nhưng chúng tôi hi vọng là bạn sẽ cạnh tranh với BBC, tiến hành phiên họp của mình, và kinh qua niềm vui của việc xây dựng các đề xuất giá trị là sự kết hợp chất lượng để phù hợp với những cơ hội nảy sinh trong nền kinh tế theo cấp số mũ.

[97] Mặc dù không giống nhau nhưng chúng tôi cùng lấy cảm hứng từ tác phẩm *Sáu chiếc mũ tư duy* của Edward Bono (Boston: Back Bay Books, 1999).

[98] Alex F. Osborn, *Applied Imagination: Principles and Procedures of Creative Thinking* (New York: Scribner, 1953).

[99] Adrian F. Furnham, "The Brainstorming Myth", *Business Strategy Review* , No. 4, 11, 2000, trang 21-28. IDEO, một hãng thiết kế tại Palo Alto, California, cũng sử dụng một phần mở rộng của não công khi nhấn mạnh đến "quan sát, não công, làm mẫu, và triển khai". Não công truyền thống là không đủ.

[100] *Cùng nguồn.*

[101] Tham khảo http://www.artificialmuscle.com/applications/ để đọc danh sách cụ thể về các ứng dụng của công ty Artificial Muscle.

http://tieulun.hopto.org

----------(CHƯƠNG 7)----------

NHIỀU Ý TƯỞNG HƠN ĐỂ TẠO RA GIÁ TRỊ NHANH HƠN

NGUỒN GỐC CỦA LINUX

"CHÚNG TA CÀNG GIỎI HƠN BAO NHIÊU THÌ CHÚNG TA SẼ
CÀNG LÀM TỐT HƠN BẤY NHIÊU TRONG NHIỆM VỤ
LÀM CHO MÌNH TRỞ NÊN GIỎI HƠN NỮA" [102]

Douglas Engelbart

Thế giới của ý tưởng

Liệu các tin tặc trên thế giới có thể tạo ra những phần mềm có giá trị chỉ để giết thời gian hay không? Có lẽ bạn sẽ ngạc nhiên vì câu trả lời lại là "Có". Hệ điều hành Linux đã bắt đầu từ một sự tò mò rồi sau đó thành một phong trào, và bây giờ là một sản phẩm có giá trị. Linux giờ đã được IBM, Hewlett-Packard và Novell chọn làm hệ điều hành cho các máy chủ của họ. Sự phát triển của Linux cho thấy càng nhiều ý tưởng sẽ càng đẩy nhanh hơn những sự cải tiến. Thay vì là một hệ thống "đóng", như các hệ điều hành độc quyền của các hãng Apple và Microsoft, Linux ban đầu được chạy trên internet và được các lập trình viên trên khắp thế giới chung tay phát triển. Những cải tiến mang tính gia tăng cho mã nguồn của Linux (do Linus Torvalds phát triển vào năm 1991) đã làm cho Linux có giá trị hơn sau mỗi lần cập nhật. Giờ đây Linux đã trở thành một hệ điều hành mạnh mẽ và ổn định và đang dần xâm nhập vào máy tính để bàn cũng như các máy chủ [103] . Linux là một sự phát triển mang tính cách mạng, minh chứng cho sức mạnh của cuộc cách tân về mã nguồn mở.

Trang web Wikipedia.org là một ví dụ khác của sự cách tân. Nó kết nối với trí tuệ của toàn thể dân số thế giới để thu thập những ý tưởng. Wikipedia là một bộ bách khoa toàn thư mã nguồn mở có sẵn trên internet và nổi lên như một công cụ hàng ngày cho những ai quan tâm đến những kiến thức mang tính bách khoa, chuyên

sâu và toàn diện. Wikipedia được thể hiện bằng hơn một trăm ngôn ngữ và đang phát triển với tốc độ bùng nổ với số lượng bài viết tăng hơn 100% mỗi năm và số lượng người tích cực tham gia đóng góp cho trang web tăng hơn 200% mỗi năm. Hiện nay trang web này đã có vài triệu bài viết, và trung bình mỗi bài viết được biên tập hơn mười lăm lần. Một số người còn nghĩ: "Nếu trong Wikipedia không có thì sẽ không ở đâu có cả". Để thấy rõ hơn uy thế đang nổi lên của cách tiếp cận này, hãy tra cứu trên Wikipedia về một chủ đề nào đó và bạn sẽ thấy những bài viết xuất sắc nhất, vừa dễ đọc lại vừa đầy đủ thông tin. Có vẻ khá lạ lùng khi những tài liệu có chất lượng cao và phong phú như vậy lại có thể được tạo ra với sự giám sát và quản lý tối thiểu. Nhưng nó lại có một lợi thế so sánh khổng lồ, điều khiến cho mọi khó khăn đều trở nên lu mờ đi: đó là việc có hàng ngàn người trên thế giới cùng nhau đóng góp bài vở cho trang web. Quan trọng hơn, trong mọi lĩnh vực nó đều khai thác được một số khối óc siêu việt nhất, những người thường xuyên viết các bài có chất lượng ngang với những đội ngũ viết từ điển bách khoa toàn thư chuyên nghiệp [104] . Đúng như một câu cách ngôn của Nhật Bản đã nói: "Không có ai trong số chúng ta thông minh bằng tất cả chúng ta".

Trong thế giới thương mại, Procter & Gamble là một trong những hãng đi đầu trong việc thúc đẩy các ý tưởng cách tân đến từ bên ngoài. Thay vì chỉ dựa vào các phòng thí nghiệm nội bộ, chương trình "Kết nối + Phát triển" của họ tìm kiếm "cơ hội để kết nối với các nhà cách tân trên toàn thế giới" [105] . Larry Huston, Phó Chủ tịch phụ trách lĩnh vực Tri Thức và Cách Tân tại Procter & Gamble, đã nói: "Hãy tưởng tượng việc mở cửa biên giới cho mậu dịch tự do. P&G có 7.500 người làm việc trong các bộ phận Nghiên cứu và Phát triển, nhưng trên khắp thế giới lại có đến 1,5 triệu nhà khoa học là chuyên gia trong các lĩnh vực mà P&G quan tâm. Chẳng cần phải là một thiên tài để thấy rằng nếu thể kết hợp bộ óc của 7.500 nhân viên này với những gì tinh túy của 1,5 triệu bộ óc kia, bạn có thể tạo ra nhiều sản phẩm tốt hơn" [106] . Hiện nay có đến hơn 35% ý tưởng cách tân của P&G đến từ khắp thế giới và mục tiêu của họ là tăng con số này lên thành 50% trong vài năm sắp tới.

Một ví dụ khác đến từ Eli Lilly, một công ty dược phẩm, là chương trình InnoCentive (Cách tân bằng ý tưởng của đám đông). Đó là một diễn đàn trên mạng Internet, quy tụ 80.000 nhà khoa học đến từ 175 quốc gia. Các nhà khoa học này cộng tác có tính phí với các công ty để tìm ra những giải pháp mang tính cách tân cho các vấn đề phức tạp [107] .

Như đã đề cập trong chương 2, sự cải tiến theo cấp số mũ sẽ khả thi khi hội đủ được 4 điều kiện sau: (1) có một nhu cầu quan trọng cần phải được thỏa mãn, (2) có các nguồn ý tưởng mới, (3) có được một quy trình mang tính kết hợp được xây dựng từ các cải tiến trước đó, và (4) có sẵn các nguồn nhân lực, tài lực và các nguồn tài

nguyên thích hợp khác để hoàn tất công việc. Sự cải tiến nhanh chóng theo cấp số mũ đòi hỏi phải nhanh chóng xác định được các ý tưởng tốt nhất và thường xuyên kết hợp chúng lại với nhau.

Trở lại với ví dụ về Linux và Wikipedia. Đầu tiên, cả hai đều xác định được các nhu cầu quan trọng, những nhu cầu không có giới hạn về sự thỏa mãn. Thứ hai, cả hai đều nối được với những nguồn cung cấp ý tưởng mới mang tính liên tục trên khắp thế giới. Thứ ba, trong trường hợp của Linux, Torvalds đã cung cấp mã nguồn đầu tiên theo cách cho phép nó có được sự tăng trưởng nhanh chóng và mang tính tổng hợp - các cá nhân khác bổ sung thêm những cải tiến vào mã gốc của ông và cứ thế cải tiến này lại được xây dựng dựa trên cải tiến khác. Trong trường hợp của Wikipedia, phần mềm mang tính cố định và thiết kế có tính nhất quán của nó tạo ra nền tảng cho phép một ý tưởng sẽ dẫn đến ý tưởng tiếp theo. Thứ tư, các nguồn lực cần thiết để vận hành những cộng đồng mang tính cải-tiến-theo-cấp-số-mũ này chủ yếu được cung cấp bởi những người có tâm huyết, những người muốn đóng góp cho những chủ đề mà họ quan tâm sâu sắc. *Wall Street Journal* đã mô tả một ví dụ khi mà một lỗ hổng bảo mật được tìm thấy trong Linux. Một người ở Đức gửi e-mail cho một người bạn ở Mỹ, rồi người bạn Mỹ này lại lôi kéo thêm sự tham gia của nhiều người khác và chỉ trong vòng hai mươi bốn tiếng đồng hồ vấn đề đã được xử lý xong. Việc khai thác kiến thức, ý tưởng và kỹ năng trên mạng Internet có thể vô cùng hiệu quả khi mọi người cùng quan tâm đến một vấn đề [108] . Hãy so sánh ví dụ này với thực tế trong tổ chức của bạn khi xảy ra một vấn đề tương tự. Bạn cho rằng phải mất bao lâu để giải quyết vấn đề một cách triệt để - nhiều ngày, hàng tuần, hàng tháng hay không bao giờ?

“Ao tích nước” ảo

Như các ví dụ ở trên đã minh họa, mạng Internet cung cấp một phương pháp để tạo ra các “Ao tích nước” ảo. Nó cũng là một phép ẩn dụ thích hợp cho sức mạnh và những khó khăn sẽ phát sinh trong các “nhóm làm việc hiệu quả cao” mà chúng ta sẽ thảo luận trong chương 11.

Internet có ích như thế nào trong việc giúp chúng ta thu thập các ý tưởng mới? Nó rất giống với quan sát cho thấy rằng giá trị tiềm năng của một đài phát thanh hay truyền hình tỷ lệ thuận với số lượng khán thính giả. Nếu bạn có thêm một người xem thì giá trị này sẽ tăng lên một. Điều này thường được gọi là “Định luật Sarnoff”, đặt theo tên của David Sarnoff, người đi tiên phong trong lĩnh vực phát thanh truyền hình và Chủ tịch đầu tiên của Tập đoàn Phát thanh Hoa Kỳ (RCA - Radio Corporation of America) [109] . Các đài phát thanh - truyền hình thương

mại hàng tháng đều đo lường tổng số khán thính giả của họ để từ đó đưa ra mức phí quảng cáo.

Internet còn có giá trị tiềm năng lớn hơn thế nhiều và có thể được sử dụng theo nhiều cách hơn. Bob Metcalfe, một trong những nhà phát minh ra mạng Ethernet, lưu ý rằng trong một mạng được kết nối hoàn chỉnh, nơi mọi người đều có thể kết nối với nhau, thì số lượng kết nối sẽ tăng lên đến con số bình phương của số người dùng [110] . Khi đó mỗi một kết nối trong mạng đều có một tiềm năng vô hạn. Nếu bạn kết nối *N* người dùng thì bạn sẽ có giá trị tiềm năng là *N* bình phương. Giá trị của những mạng như vậy có thể tăng một cách cực nhanh ngay cả khi bạn chỉ sử dụng một phần của tổng số kết nối có thể có.

Số lượng và cả giá trị tiềm năng của các kết nối chéo (interconnection thực ra còn tăng nhanh *hơn gấp bội* so với Định luật Metcalfe và chúng tôi cho rằng chính ông cũng đã nhận ra điều này. Nếu bạn tính tất cả các kết nối chéo có thể có, thì thực tế là chúng *tăng theo cấp số mũ* , như Reed đã chỉ ra [111] . Vì tăng theo cấp số mũ nên số lượng kết nối sẽ *vượt xa* Định luật Metcalfe. Chúng tôi gọi kết quả này là "Định luật kết nối chéo theo cấp số mũ".

Thế thì sự khác nhau giữa Định luật Metcalfe và "Định luật kết nối chéo theo cấp số mũ" là gì? Định luật Metcalfe tính tất cả số *kết nối trực tiếp* giữa những người dùng, giống như trên một mạng điện thoại. Còn "Định luật kết nối chéo theo cấp số mũ" cũng tính tất cả các kết nối này nhưng còn thêm vào đó tất cả những cách mà một người dùng có thể *phát tán* thông tin qua mạng đến các nhóm người dùng khác. Từ đó suy ra, mạng internet có tất cả các lợi thế về mặt truyền thông của cả điện thoại, phát thanh và truyền hình. Thêm vào đó, nó còn có khả năng truyền phát đa hướng (multicast) đến bất kỳ nhóm khán giả được lựa chọn nào. Tất cả các kiểu truyền phát này đều có giá trị, và tổng số kết nối gia tăng một cách nhanh chóng khi lượng người dùng tăng lên.

Nói chung, chúng ta sẽ *không thể nào* dùng hết những ưu thế của tất cả các khả năng truyền thông mà "Định luật kết nối chéo theo cấp số mũ" đã mô tả. Nhưng dù một người dùng chỉ khai thác được một phần nhỏ tiềm năng của Internet thì "Định luật kết nối chéo theo cấp số mũ" vẫn sẽ chứng minh được vì sao lại nói rằng người này đang sử dụng một tài nguyên truyền thông có giá trị không thể đo lường hết được [112] . Hãy tưởng tượng điều gì sẽ xảy ra nếu ai đó tìm ra cách để sử dụng hết tất cả tiềm năng này. Không có gì ngạc nhiên khi biết rằng có rất nhiều nhóm đang làm việc vì đúng mục tiêu đó.

Trong nền kinh tế theo cấp số mũ, việc tạo ra các cách tân có giá trị cao đòi hỏi phải nhanh chóng có các ý tưởng sâu sắc. một cách nhanh chóng. Như thảo luận ở

trên đã minh chứng, internet cung cấp một năng lực mới đầy sức mạnh để hỗ trợ các điều kiện cần thiết cho sự cải tiến theo cấp số mũ. Năng lực này trước hết thể hiện ở vai trò là một phương tiện truy cập trực tiếp vào các ý tưởng mới và sau đó là vai trò làm nền tảng cho toàn bộ các mô hình kinh doanh mới, bao gồm cả các cách để thu thập nhiều ý tưởng hơn, như P&G đã làm. Chương 11 sẽ phân tích các mô hình có tác dụng bổ sung cho cách mà bạn có thể khai thác tiềm năng của internet nhằm thu thập ý tưởng và đạt được sự cải tiến theo cấp số mũ.

Khởi đầu

Dù đang trong một phiên họp "Ao tích nước" theo kiểu mặt đối mặt hay ảo thì bạn đều bắt đầu quy trình tạo ra giá trị khách hàng cho một cách tân mới bằng cách thực hiện thật nhanh chu trình vòng lặp với mọi người để nhận được những câu trả lời cụ thể cần thiết. Chu trình vòng lặp bao gồm (1) viết ra đề xuất giá trị NCBA đầu tiên của bạn, (2) nhận phản hồi về đề xuất giá trị đó và thu thập thêm nhiều ý tưởng mới, (3) tổng hợp các ý kiến thu thập được và điều chỉnh bản đề xuất giá trị, (4) tiếp tục làm lại quá trình này thêm nhiều lần nữa.

Viết ra đề xuất giá trị là một việc rất quan trọng; vì chỉ nói ra ý tưởng của bạn thôi là chưa đủ. Đồng nghiệp Susan Gauff của chúng tôi, người từng phụ trách bộ phận Nhân sự của tập đoàn Sarnoff và hiện nay đang điều hành công ty riêng của cô, luôn chỉ ra rằng: "Nếu không được viết ra thì nó không có thật". Cô ấy nói đúng. Chỉ sau khi các ý tưởng được viết ra thì bạn mới có thể trình bày chúng cho người khác xem và thu thập ý tưởng của họ để dùng cho chu trình vòng lặp tiếp theo, nhằm tổng hợp ý tưởng và kết hợp tri thức.

Vì việc thay đổi là không thể tránh khỏi cho nên bạn hãy bắt đầu một cách đơn giản. Hãy khởi đầu những sáng kiến mới bằng cách chỉ tạo ra đúng 4 file PowerPoint, mỗi một file sẽ lần lượt có nội dung về nhu cầu, tiếp cận, lợi ích trên chi phí và cạnh tranh. Bản đầu tiên sẽ rất tệ, nhưng bạn đừng lo. Bằng cách làm cho bản đề xuất giá trị ban đầu thật ngắn gọn, bạn cũng sẽ tránh được việc sa đà vào cách tiếp cận đầu tiên của mình. Những vấn đề được nhắc đến sẽ được mở ra để cải tiến trong khi thực hiện quy trình cải tiến. Chỉ sau khi nói chuyện nhiều lần với khách hàng, hiểu sâu sắc về đối thủ cạnh tranh và chắt lọc cách tiếp cận của riêng mình thì bạn mới có được một đề xuất giá trị xuất sắc.

Hãy đưa ra các dẫn chứng, hình ảnh, mô hình dựng trên máy tính và hàng mẫu minh họa cho giải pháp của bạn để người khác có thể nhanh chóng nắm bắt và hiểu được đề xuất giá trị của bạn. Khi bắt đầu, bạn nên dùng nhiều phác thảo thô để khuyến khích khách hàng và các đối tác tương lai đưa ra nhiều ý tưởng hơn. Khi

http://tieulun.hopto.org

đến gần hơn với giải pháp, bạn sẽ phải tạo ra các dẫn chứng và sản phẩm mẫu càng chính xác càng tốt để nhận được các phản hồi cụ thể. Trong tất cả các trường hợp, hãy cởi mở với những ý tưởng mới và với cả viễn cảnh mà trong đó giải pháp ban đầu của bạn sẽ hoàn toàn bị gạt bỏ.

Hãy trình bày bản đề xuất giá trị của bạn cho các chuyên gia, đồng nghiệp và bạn bè để họ có thể giúp bạn bổ sung hoặc tinh chỉnh các ý tưởng. Hãy trình bày nó trong phiên họp "Ao tích nước", trong bữa ăn trưa với đồng nghiệp, với vợ hoặc chồng của bạn vào buổi tối và cho bất cứ ai có thể lắng nghe. Mỗi người sẽ có sự quan tâm, sự ghi nhận và sự thắc mắc riêng về những vấn đề khác nhau. Họ sẽ bắt bạn phải trả lời các câu hỏi bằng những cách đơn giản và thuyết phục. Những quan điểm khác nhau này là điều rất có giá trị. Vì như nhà khoa học máy tính Alan Kay nói: "Quan điểm là thứ có giá trị bằng 80 điểm IQ cộng thêm" [113] . Mỗi người trong chúng ta đều có riêng một vốn kinh nghiệm và tri thức được thu thập trong cả đời. Điều đó biến mỗi chúng ta thành một "thiên tài" khi suy nghĩ về những vấn đề nhất định nào đó.

Là một nhà quán quân, công việc của bạn là thu thập "thêm 80 điểm IQ quan điểm" này và tổng hợp chúng vào trong một đề xuất giá trị tốt. Mỗi một người sẽ buộc bạn phải trình bày tình huống một cách hiệu quả hơn, và mỗi lần lặp lại như vậy sẽ giúp bạn tích lũy thêm nhiều điểm IQ hơn vào quy trình của mình. Chúng tôi gọi đây là cách khai thác tài trí của nhóm. Hãy thử trình bày đề xuất giá trị của bạn với những người am hiểu nhất và có đòi hỏi cao nhất mà bạn có thể tìm thấy, trong đó gồm cả những người quan trọng xung quanh bạn. Chúng tôi đã làm điều đó. Hầu hết mọi người thường cảm thấy hạnh phúc hơn khi chia sẻ kiến thức của mình với bạn. Được hỏi ý kiến là một điều vinh dự.

Không nên có tư tưởng bài ngoại (Not invented here - NIH). Hãy khuyến khích các thành viên trong đội của bạn tránh căn bệnh bài ngoại. Trong nền kinh tế theo cấp số mũ, hầu hết những ý tưởng hay lại đều không phải là ý tưởng của bạn hay của tổ chức bạn đang làm việc. Để kiểm tra điều này, bạn hãy cứ thử đưa ý tưởng mà bạn tâm đắc nhất lên Google và kiểm tra xem có bao nhiêu người đã có cùng ý tưởng đó. Hầu như chắc chắn là nó đã có ở trên Google rồi. Bạn hãy tự làm mình nổi bật lên bằng cách thu thập các ý tưởng cá nhân này và tổng hợp chúng vào một giải pháp mới.

Khách hàng không phải là ảo

Hãy ra khỏi văn phòng và xuống đường. Nguồn thông tin tốt nhất về việc liệu đề xuất giá trị của bạn có đúng hướng hay không chính là từ khách hàng và các đối tác

tương lai của bạn. Họ không sống trong văn phòng của bạn và cũng không có trên mạng; bạn cần phải gọi điện thoại và ghé thăm họ. Bạn nên thực hiện chu trình vòng lặp với khách hàng và các đối tác trước khi đến dự những phiên họp kiểu "Ao tích nước".

Hãy quan sát khách hàng của bạn. Thay vì chỉ dựa vào những điều họ nói, hãy quan sát họ bằng chính đôi mắt của bạn. Ví dụ, nếu bạn đang đưa ra một phương pháp mới để trình bày thông tin trên lớp học bằng các thiết bị cầm tay thì hãy đến nhiều lớp học khác nhau để quan sát học sinh ở đó, thay vì chỉ hỏi học sinh rằng phương pháp đó có hiệu quả hay không. Nếu bạn muốn thiết kế một chương trình xử lý văn bản mới, hãy đến nói chuyện với những người đang dùng một chương trình cùng loại và xem họ không hài lòng ở điểm nào. Nếu bạn muốn thiết kế một loại xe đẩy mới dùng để đi mua sắm, hãy đến tiệm tạp hóa và quan sát hoạt động của những người đang đi mua sắm [114] . Nếu bạn muốn cải tiến hệ thống cung cấp dịch vụ chăm sóc sức khỏe, hãy đến bệnh viện và quan sát bệnh nhân; hãy xem toàn bộ trải nghiệm của họ là gì.

Những quan sát đơn giản có thể đem lại những kết quả mang tính sống còn. Ví dụ, nếu là một nhà thiết kế sân bay, hãy hình dung xem bạn có thể tìm hiểu được gì với chỉ vài giờ đồng hồ bỏ ra ở phi trường. Bạn sẽ thấy người ta nằm bò ra sàn gần các ổ cắm điện và lang thang với dây điện lủng lẳng trên tay, cố tìm ra một chỗ cắm điện cho điện thoại di động, máy tính xách tay, và các thiết bị điện tử khác của mình. Một ví dụ đơn giản khác là hãy nhớ lại lần gần đây nhất bạn vào bệnh viện. Bạn tìm đường có dễ hay không? Bạn hãy căng mắt căng tai ra để thu thập các ý tưởng tốt nhất.

Các hệ thống y khoa của hãng Philips áp dụng khái niệm quan sát khách hàng để tìm hiểu về tiềm năng của giá trị khách hàng mới. Họ tạo ra các hệ thống hình ảnh y khoa rất tinh vi, như hệ thống chụp cộng hưởng từ (MRI), với kích thước đủ lớn để có thể chụp toàn thân. Một trong những quản lý của họ đã tham gia khóa học *Các Phương thức Cách tân của SRI* , sau đó trở về và thiết kế ra một cái bàn mà bệnh nhân có thể nằm lên đó trước khi được đưa vào máy chụp cộng hưởng từ. Theo lời người quản lý đó thì trước khi khóa học diễn ra lẽ ra họ đã yêu cầu một kỹ sư tìm cách cắt giảm 20% chi phí. Nhưng họ đã cho một nhóm ra ngoài khảo sát xem người ta, từ bệnh nhân đến bác sĩ và y tá, sử dụng chiếc bàn đó như thế nào. Điều họ khám phá ra là có hàng tá cách mới để gia tăng được lợi ích trong khi vẫn có thể cắt giảm chi phí.

Đặt câu hỏi

http://tieulun.hopto.org

Hầu hết mọi người nói thì nhiều mà nghe chẳng bao nhiêu. Người ta có câu: "Ông trời cho ta một cái miệng và hai cái tai - hãy dùng theo tỉ lệ ấy" [115] . Mục đích của việc ghé thăm khách hàng là để khiến họ phải nói cho bạn và chỉ cho bạn thấy nghe những điều mà bạn không biết. Ngoài việc quan sát, hãy đặt câu hỏi và lắng nghe thật chăm chú để có thể hiểu được khách hàng. Trong những cuộc họp quan trọng, hãy cử ai đó làm công việc lắng nghe khách hàng. Vì nói *và* nghe cùng một lúc là điều quá khó trong một cuộc họp căng thẳng.

Bạn càng ra ngoài và tiếp xúc với khách hàng sớm bao nhiêu thì càng tốt bấy nhiêu. Họ sẽ cho bạn các thông tin mang tính quyết định về nhu cầu của thị trường và khách hàng. Những khách hàng thân thiện trong tương lai thường là những người sẽ tự nguyện trở thành "cộng sự thực hiện chu trình vòng lặp" của bạn. Họ sẽ khuyến khích bạn quay trở lại nhiều lần, và sau mỗi một lần như vậy đề xuất giá trị của bạn sẽ trở nên có trọng tâm hơn, thú vị hơn và có giá trị hơn. Hãy biến khách hàng và các đối tác tương lai thành các cố vấn miễn phí của bạn.

Ông Yvon Chouinard, người sáng lập hãng thời trang thể thao Patagonia, đã kể lại cách bà Kristine McDivitt hỏi xin sự giúp đỡ như thế nào sau khi ông chuyển công ty cho bà điều hành. Bà nói: "Tôi không có kinh nghiệm kinh doanh, vì vậy tôi đã bắt đầu hỏi xin những lời khuyên miễn phí từ mọi người. Tôi cứ gọi điện thoại cho Chủ tịch các ngân hàng và nói: 'Tôi được giao điều hành các công ty này và tôi không biết chút gì về việc mình đang làm. Tôi nghĩ ai đó nên giúp đỡ tôi.' Và họ đã giúp tôi thật. Nếu bạn xin ai đó giúp đỡ - chỉ cần bạn thú thật là bạn không biết về điều gì đó - thì họ sẽ toàn tâm toàn ý để cố gắng giúp bạn" [116] . Đó cũng là kinh nghiệm của chúng tôi.

Đồng nghiệp Len Polizzotto của chúng tôi kể rằng khi anh dẫn các thành viên trong nhóm của mình đến nói chuyện với một khách hàng, anh hay nói nửa đùa nửa thật với họ ngay trước cuộc họp: "Bất cứ ai nói bất cứ điều gì mà không lo đặt câu hỏi thì sẽ bị bắn bỏ". Các khách hàng tương lai thường thích nói về điều gì họ thích thú nhất và điều gì họ cần nhất . Hãy ghi nhớ rằng: "Người ta nói nhiều nhất khi cảm thấy thoải mái nhất". Hãy làm sao đó để đảm bảo khách hàng và đối tác của bạn *thoải mái nhất* khi gặp gỡ bạn.

Polizzotto có một ví dụ tuyệt vời về sức mạnh to lớn của việc biết đặt ra những câu hỏi sâu sát. Một lần khi anh đang làm việc cho một công ty lớn nọ, đội của anh đang phát triển một thiết bị y khoa mới và cần được FDA (Cơ quan quản lý Dược phẩm liên bang) phê chuẩn. Thông thường, những sự phê chuẩn như thế phải mất từ 18 đến 24 tháng. Len không muốn phải đợi lâu như thế. Anh đã tự vùi đầu một khóa học cấp tốc với các chuyên gia thuê từ bên ngoài về quy trình phê chuẩn của FDA. Sau đó, một người bạn đã thu xếp cho anh có một buổi gặp gỡ với toàn bộ

nhóm phụ trách việc phê chuẩn của FDA. Trong suốt buổi gặp, Len *chỉ làm mỗi việc* là hỏi từng người một xem họ cần gì để có thể phê chuẩn cho anh. Anh bóng gió đưa ra những cách thức có thể giúp cho công việc của họ trở nên dễ dàng hơn, điều đó đồng nghĩa với việc cuộc sống của anh cũng sẽ dễ thở hơn. Khi mỗi người trong nhóm trình bày về các yêu cầu của họ, anh cẩn thận ghi lại trong sổ tay để đảm bảo là anh hiểu đúng các yêu cầu đó. Vì đã chuẩn bị rất kỹ trước buổi gặp cho nên anh có thể dễ dàng đưa các câu hỏi sâu sát. Khi mọi người đã trình bày xong, Len lướt nhanh qua những ghi chú về nội dung của cuộc gặp một lần cuối để kiểm tra lại xem anh đã hiểu rõ FDA cần những gì để ký bản phê chuẩn hay chưa. Sau đó, anh nộp hồ sơ xin phê chuẩn cho thiết bị của mình và nó được thông qua chỉ sau năm tháng.

Sự thành công đòi hỏi một kiến thức sâu sắc về thị trường. Để hiểu biết rõ về thị trường - mô hình kinh doanh, các thành phần tham gia, nhà cung cấp, đối thủ cạnh tranh và những xu hướng biến động tiềm ẩn của nó - người ta phải mất rất nhiều năm kinh nghiệm. Nó chỉ dành cho những người biết suy nghĩ bằng cách nghĩ của khách hàng. Ví dụ, Polizzotto đã được các chuyên gia tư vấn về quy trình phê chuẩn của FDA. Nếu không có kinh nghiệm, bạn cần được hướng dẫn. Carmen Cantanese, một đồng nghiệp của chúng tôi, có lần đã nói: “Thị trường ở ngoài kia là rừng rậm, tốt hơn là chúng ta nên tìm một người dẫn dường”. Người dẫn đường chính là chuyên gia về nội dung hoặc lĩnh vực mà bạn đang cần tìm hiểu, là người sẽ dẫn bạn vượt qua rừng rậm. Bạn có thể bị lạc trong rừng và bạn cũng có thể bị lạc trong thị trường; hãy sử dụng một người hướng dẫn để làm cho chuyến đi của bạn bớt rủi ro và thành công hơn.

Cần phải tốn nhiều công sức để thu thập, quan sát và tổng hợp các hiểu biết sâu sắc cần thiết. Khi bạn bắt đầu quy trình này với khách hàng và các đối tác trong tương lai, lúc đầu bạn có thể rất bối rối. Nhưng chỉ sau một vài buổi họp trắc trở và thậm chí là hơi đáng xấu hổ, khi bạn thực sự không trả lời được tất cả các câu hỏi, bạn sẽ tiến bộ một cách nhanh chóng. Các cuộc họp của bạn sẽ bắt đầu có được một không khí rất khác. Và lúc đó bạn có thể tập trung sự chú ý của mình vào những khó khăn và rủi ro còn tồn đọng trong thực tế. *Bạn* sẽ nhanh chóng trở thành *một chuyên gia* .

Hãy đặt những câu hỏi sâu sát. Vì hầu như chẳng có ai làm như thế, nên bằng cách đó chẳng những bạn sẽ tự làm mình trở nên nổi bật mà còn thu thập được các thông tin quan trọng.

Loại bỏ rủi ro - Hãy đòi hỏi khắt khe

http://tieulun.hopto.org

Nền kinh tế cấp số mũ luôn đòi hỏi khắt khe, vì vậy bạn cũng phải rất khắt khe với các đề xuất giá trị và kế hoạch cách tân của mình. Đồng nghiệp Walter Moos của chúng tôi nói: "Nếu bạn đứng yên tức là bạn đang giật lùi". Đúng như vậy - trong thế giới ngày nay bạn đứng yên là bạn đang thực sự đi lùi với tốc độ của cấp số mũ.

Thật không may là phần lớn các nhóm phát triển dự án trong các tổ chức còn lâu mới đạt đến mức đòi hỏi đủ khắt khe trong việc phát triển các đề xuất giá trị có tính định lượng và đủ sức thuyết phục. Kết quả là mỗi năm đều có những nguồn tài nguyên trị giá hàng tỉ đô-la bị đánh mất và một lượng thời gian không thể đo đếm được bị phí phạm. Ngay cả tại Thung lũng Silicon, trung tâm kinh tế của thế giới, cũng chỉ có một trong năm doanh nghiệp mới thành lập có được sự thành công đáng kể [117] . Rất nhiều doanh nghiệp mới thành lập bị thất bại bởi vì các cá nhân liên quan không được chuẩn bị tốt. Họ có một ý tưởng, họ nhanh viết ra một kế hoạch kinh doanh, họ đề xuất một lượng tiền vốn không đủ dùng, họ chi số tiền đó vào những việc không đúng, và họ thất bại. Đây là những bài học rất cay đắng.

Một trong những mục tiêu của bạn khi phát triển một đề xuất giá trị là giảm thiểu rủi ro. Các doanh nghiệp lẫn các cá nhân trong các tổ chức muốn thành công đều phải có sự chuẩn bị kỹ càng. Họ phải có được câu trả lời cụ thể và xác đáng cho các câu hỏi quan trọng, tối thiểu hóa rủi ro và theo đó tối đa hóa giá trị. Kết quả là họ chỉ dành các nguồn lực có hạn của họ cho một số ít yếu tố có tính rủi ro trong kế hoạch. Hãy liên tưởng đến việc học cách chơi một nhạc cụ. Nhiều nhạc công phung phí thời gian luyện tập của họ vào việc tập dượt lại những gì họ đã biết. Người tiến bộ nhanh chóng là người dành thời gian xử lý những phần nào mình chưa làm được. Rủi ro có thể tồn tại ở nhiều dạng:

- Rủi ro thị trường
- Rủi ro kỹ thuật
- Rủi ro con người
- Rủi ro tài chính
- Rủi ro từ mô hình kinh doanh

Đừng ngại thừa nhận những gì bạn không biết. Hãy nhìn thẳng vào vấn đề còn khúc mắc để có thể tập trung vào việc giải quyết nó. Dần dần bạn sẽ thu thập được các ý tưởng cần thiết để tìm ra câu trả lời.

Luận điểm này cần đươc nhấn mạnh. Hầu hết mọi người đều vội vã chi ra một lượng lớn thời gian và tiền bạc trước khi phát triển được một đề xuất giá trị rõ ràng

http://tieulun.hopto.org

và loại bỏ được các rủi ro nằm sờ sờ trước mắt. *Điều này luôn là một sai lầm* . Nhiều nỗ lực ban đầu sẽ bị phí phạm cho đến khi một định hướng kinh doanh có tính thuyết phục được hình thành. Chúng tôi tin vào việc hành động nhanh chóng nhưng phải tính toán cực kỳ chi li cho đến khi một đề xuất giá trị có tính thuyết phục được phát triển xong. Ban đầu *chỉ* nên chi tiền vào việc phát triển đề xuất giá trị, mô hình kinh doanh và loại bỏ các yếu tố rủi ro trong kế hoạch. Một khi định hướng cho ý tưởng ban đầu cũng như các yếu tố tiềm ẩn rủi ro quan trọng đã được thu hẹp phạm vi lại thì việc huy động số lượng tiền cần thiết để hoàn thành dự án cũng trở nên dễ dàng hơn. Theo chúng tôi thấy thì việc tiến lên phía trước mà không có một đề xuất giá trị thuyết phục là sai lầm lớn nhất mà các công ty và các doanh nhân thiếu kinh nghiệm trước sau gì cũng mắc phải. Sai lầm đó chính là sát thủ đối với một dự án, một sản phẩm và một công ty mới.

Có lẽ bạn sẽ tự hỏi: “Đề xuất giá trị thuyết phục cho trường hợp hiện tại của tôi là gì?” Khi bạn đặt ra câu hỏi như thế là tình huống của bạn hơi đáng lo rồi đấy. Nếu bạn không biết đề xuất giá trị hiện tại của mình là gì thì bạn không thể cống hiến một cách trọn vẹn được. Nếu bạn có được một đề xuất giá trị nào đó nhưng nó lại không thuyết phục thì hoặc là bạn sẽ phung phí các nguồn lực của mình hoặc là sẽ thảm bại trong việc cạnh tranh. Hãy chỉnh sửa lại đề xuất giá trị của bạn.

Một hành trình dài

Bản đề xuất giá trị đầu tiên của bạn sẽ còn nhiều khiếm khuyết và thiếu sót. Ví dụ, chỉ có các tin tặc chuyên nghiệp mới đủ khả năng sử dụng phiên bản Linux đầu tiên do Torvalds phát hành năm 1991. Điều này kéo dài mãi đến năm 1994, khi phiên bản Linux 1.0 được phát hành.

Con đường dẫn đến thành công thường rất ít khi suôn sẻ. Mắc phải sai lầm ngay lúc bắt đầu là chuyện thường. Như châm ngôn của hãng thiết kế IDEO: “Thất bại thường xuyên để thành công sớm hơn”. Bạn ít khi nào đến được đúng chỗ mà lúc bắt đầu bạn đã nghĩ mình sẽ đạt đến. Bạn cũng không nên trông chờ rằng mình sẽ đạt được mục tiêu mà lúc đầu bạn đặt ra,vì khi bắt đầu bạn vẫn chưa nói chuyện, tìm hiểu hay quan sát khách hàng và các đối thủ cạnh tranh của mình. Bạn không biết cách tiếp cận nào là khả thi. Và bạn cũng chưa phát triển được một mô hình kinh doanh có thể đứng vững được. Các cách tân thành công đòi hỏi phải có cả một cuộc hành trình dài. Bạn cần lắng nghe thị trường một cách cẩn thận và cần trở nên có tính thích nghi cao. Nói một cách ví von thì tầm nhìn ban đầu của bạn có thể hướng đến Chicago, nhưng đích đến chính xác cho cuộc cách tân của bạn có thể lại ở San Francisco.

http://tieulun.hopto.org

Những thất bại ban đầu là không thể tránh khỏi; đừng bao giờ nghĩ mình là một ngoại lệ và sẽ có được một hành trình thuận lợi. Hãy nhìn tấm gương của những người đã thực hiện được những điều vĩ đại và bạn sẽ thấy những thất bại nối tiếp thất bại. Ví dụ, Pasteur đã đưa ra hết lý thuyết kỳ quặc này đến lý thuyết lạ lùng khác. Nhưng ông vẫn tiếp tục nghiên cứu, loại bỏ những lý thuyết không hiệu quả, tổng hợp kiến thức của mình lại và cuối cùng ông đã thành công trong việc phát minh ra vắc-xin và quy trình tiệt trùng, diệt khuẩn theo Phương pháp Pasteur [118] .

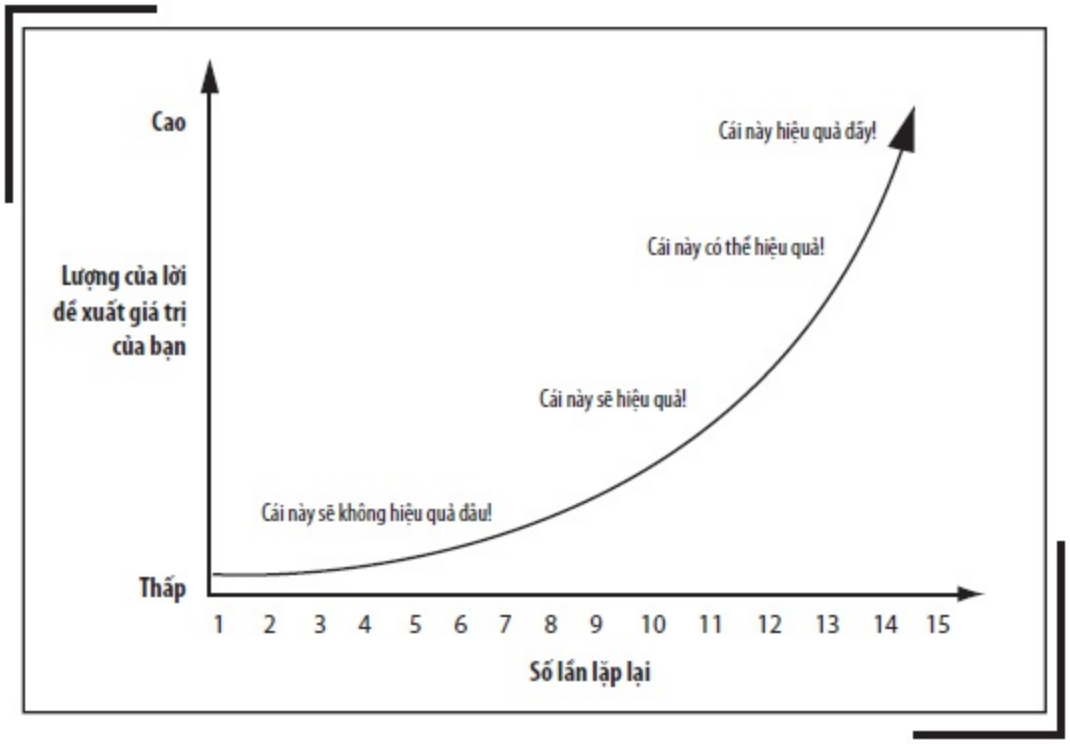
Hãy tìm lấy một cộng sự, tạo ra bốn file PowerPoint cho bản đề xuất giá trị NABC đầu tiên của bạn, nói chuyện với một số khách hàng tiềm năng, đến dự một cuộc họp theo phương pháp "Ao tích nước" và sau đó tiếp tục lặp lại quy trình đó. Cuộc hành trình sẽ thú vị và hữu ích hơn rất nhiều so với điều bạn nghĩ.

Cải tiến theo cấp số mũ

Ban đầu, các cải tiến đối với đề xuất giá trị của bạn sẽ khó nhận ra. Nhưng khi tất cả bắt đầu được gắn kết với nhau, bạn sẽ cảm thấy được một sự cải tiến giống như theo cấp số mũ trong đề xuất giá trị của mình - chính là điều bạn cần để đương đầu được với những thử thách của nền kinh tế theo cấp số mũ. Khi bạn tiếp tục làm việc thì nghiên cứu của bạn và các ý tưởng bạn thu được từ người khác sẽ kết hợp lại với nhau. "Đồ thị về sự cải tiến theo cấp số mũ", như trong hình 7.1, cho thấy chất lượng của một đề xuất giá trị điển hình sẽ phát triển như thế nào theo thời gian.

Hãy lưu ý rằng bạn không chỉ lặp lại quy trình một hoặc hai lần, mà phải rất nhiều lần, mỗi lần lại cải tiến thêm một chút. Hầu hết mọi người lặp lại không đủ nhiều hoặc không đủ nhanh. Họ dừng lại sau ba hoặc bốn lần. Hoặc họ cũng không tìm kiếm tất cả những phản hồi có thể có từ phía khách hàng, đối tác và những người khác. Họ trở nên chán nản, thoái chí, chối bỏ nhiều thông tin đầu vào và bỏ cuộc. Bản đề xuất giá trị của bạn là bước đi đầu tiên trong việc tạo ra cách tân mới. Một khi bạn có được các câu trả lời cần thiết, bạn sẽ căn cứ vào đó để tạo ra một kế hoạch cách tân mới, huy động các nguồn lực cần thiết, phát triển sản phẩm hay dịch vụ mẫu và sau đó là phân phối sản phẩm hay dịch vụ cuối cùng đến khách hàng trong thị trường.

http://tieulun.hopto.org



Hình 7.1: Đường cong cải tiến theo cấp số mũ. Các câu bình luận là những gì mà những người trình bày đề xuất giá trị thường nói trong quá trình họ thực hiện hành trình tạo ra giá trị. Khi bạn đã trả lời được cho các câu hỏi cơ bản và tốc độ cải tiến đã chậm lại, thì đó là lúc bắt đầu pha tiếp theo trong quá trình phát triển cách tân.

Edison liên tục cải tiến các đề xuất giá trị của ông - thường là hàng trăm lần. Khi một đồng sự thấy ông lại thất bại trong việc tìm ra một sợi dây tóc đủ bền để không bị cháy tan trong bóng đèn điện, ông đã nói với đồng sự này rằng: "Tôi không thất bại, tôi chỉ tìm thấy một cái khác nữa không hoạt động được mà thôi" [119] . Nhưng cuối cùng ông đã thành công. Hãy hợp tác với các đồng nghiệp và lặp đi lặp lại rồi lại lặp đi lặp lại cho đến khi bạn tạo ra được một đề xuất giá trị thuyết phục. Nếu bạn làm như vậy, bạn cũng sẽ có kinh nghiệm về đồ thị của sự cải tiến theo cấp số mũ, phát hiện ra nhiều giá trị khách hàng hơn và làm tăng khả năng để có một cuộc cách tân thành công, đúng như Linux đã làm.

---

[102] Douglas Engelbart là một thành viên của Bảo tàng Lịch sử Máy tính tại Mountain View, California. Có thể tìm thấy giải thích của trích dẫn này tại http://www.computerhistory.org/fellows2005/bios/engelbart.shtml.

[103] Wikipedia, tại địa chỉ http://en.wikipedia.org/wiki/linux, cung cấp một

cái nhìn tổng quát về Linux và chi tiết về quá trình phát triển nó, bao gồm cả danh sách những người thực hiện và cả của những người đã có đóng góp. Hầu hết các phần mềm dùng cho phiên bản Linux đầu tiên là từ những người khác. Phần mềm hệ thống chính, gồm cả trình dịch C, là từ dự án GNU của Quỹ Phần mềm Miễn phí. Dự án này bắt đầu từ năm 1984, có mục đích là để hỗ trợ phát triển các hệ điều hành giống như Unix miễn phí.

[104] Chất lượng các bài viết trên Wikipedia đã trở thành một chủ đề nghiên cứu quan trọng. Tham khảo nhận xét của Daniel Brandt tại http://www.wikipedia-watch.org/hivemind.html. Hoặc tham khảo bài viết "Wikipedia vượt qua kiểm tra nghiên cứu" của BBC, ngày 15/12/2005, tại http://news.bbc.co.uk/2/hi/technology/4530930.stm, để xem một tóm tắt các kiểm tra được thực hiện để đo lường chất lượng của Wekipedia. Nói chung, khá thuận lợi khi so sánh Wikipedia với các bộ bách khoa toàn thư thương mại. "Nguồn tài nguyên trực tuyến miễn phí Wikipedia tương đối chính xác về mặt khoa học giống như là bộ Bách khoa Toàn thư Britanica", nhưng "cũng cần có một biên tập viên tốt". Nhiều thay đổi đã được đưa ra để giải quyết một số hạn chế rõ ràng của Wikipedia.

[105] Kenneth Klee, "Viết lại các nguyên tắc trong Nghiên cứu và Phát triển", Corporate Dealmaker, ngày 13/12/2004, trang 14-21. Tham khảo tờ giới thiệu Procter & Gamble "Kết nối + Phát triển" của P&G phát ra vào năm 2003, và trên trang web của công ty tại http://www.pgconnectdevelop.com.

[106] Larry Huston, "Viết lại các nguyên tắc trong Cách tân", Business Innovation Factory, 2005, tại http://businessfactoryinnovation.com.

[107] Tìm trên mạng tại địa chỉ http://www.innocentive.com.

[108] Tham khảo *Wall Street Journal* tại địa chỉ http://online.wsj.com

[109] "Sarnoff's Law", Wikipedia, tại địa chỉ http://www.infoanarchy.org/wiki/index.php/Sarnoff's_Law. Có thể tìm thấy nhiều thông tin hơn về David Sarnoff tại Eugene Lyons, *David Sarnoff: A Biography* (New York: Harper & Row, 1967).

[110] George Gilder, *Telecosm: How Infinitive Bandwidth Will Revolutionize Our World* (New York: Ấn bản miễn phí, 2000). Số lượng mạng kết nối nhau theo Định luật Metcalfe's là (N2-N) trong đó N là số lượng người dùng. Trong những ngày đầu của internet, người ta đã đưa ra những hệ thống độc quyền, phân tách internet thành những cộng đồng người dùng cách ly. Vượt quá giới hạn các cộng đồng khác nhau này là không thể, và giá trị của internet cũng bị giảm đi đáng kể.

Metcalfe ban đầu đưa ra Định luật này để thuyết phục người ta xây dựng các hệ thống truyền thông, như internet, không phân định rạch ròi giữa hệ thống này với hệ thống khác để nhận ra được tiềm năng to lớn nó. Đây là đóng góp chính của Định luật.

[111] David P. Reed, "That Sneaky Exponential: Beyond Metcalfe's Law to the Power of Community Buildings", Reed's Locus tại địa chỉ http://www.reed.com.

[112] Phương trình cho Định luật kết nối chéo theo cấp số mũ và số lượng kết nối giữa N người dùng là N×(2N-1-1). Hãy xem một ví dụ đơn giản để minh họa Định luật này. Hãy tưởng tượng là bạn đang sở hữu một cái máy fax duy nhất trên thế giới, như vậy N = 1. Vì bạn có cái máy fax duy nhất cho nên không có ai fax cho bạn và do đó cái máy fax của bạn *không có giá trị* gì với tư cách là một thiết bị truyền thông. Điều này không có gì ngạc nhiên: Bạn không thể gửi một bản fax nào cho bất kỳ ai. Nếu bạn nói với một người bạn khác của mình mua một cái máy fax, như vậy N = 2, và hai bạn có thể gửi nhận fax cho nhau. Bây giờ máy fax của bạn có giá trị truyền thông tiềm năng là 2. Nếu có một người khác nữa, như vậy có tất cả là ba người với sáu đường *kết nối trực tiếp* khả thi (ví dụ hai đường kết nối giữa cả ba người) cộng thêm các đường kết nối phát chung đến các nhóm khác (ví dụ khi một người dùng gửi cùng một thông điệp cho hai người còn lại). Lúc này máy fax của bạn có giá trị truyền thông tiềm năng là 9. Nếu bạn lại nói một người nữa mua máy fax, như vậy N = 4, và lúc này có tất cả là hai mươi tám đường kết nối người dùng, gồm có mười hai đường trực tiếp và có mười sáu nhóm kết nối phát chung khác nhau. Giá trị truyền thông tiềm năng của máy fax của bạn đang tăng theo cấp số mũ với số lượng người dùng được kết nối.

Bây giờ đã rõ ràng là nếu bạn có một thiết bị truyền thông, như một cái máy fax chẳng hạn, bạn đã có một lý do rất thuyết phục để nói tất cả các bạn bè của mình cũng mua một cái máy fax giống như vậy. Mỗi một người mua một cái máy fax sẽ làm gia tăng giá trị của cái máy fax của bạn. Và họ cũng có cùng lý do để khuyến khích bạn bè và đối tác kinh doanh khác của họ mua máy fax. Mỗi người có một cái máy fax sẽ trở thành một nhân viên bán máy fax. Đây là ví dụ của "viral marketing", theo đó chúng ta "lây nhiễm" người khác và tạo thành một mạng lưới bởi vì chúng ta thích làm như vậy. Đáng kể là, khi càng có nhiều người mua máy fax thì máy fax lại càng rẻ hơn và có nhiều giá trị sử dụng hơn.

Giá trị truyền thông của internet, trong trường hợp này, giống như máy fax. Giá trị tăng khi có nhiều người dùng, cộng đồng người dùng, tổ chức, và công ty được kết nối. Cũng không ngạc nhiên khi nói internet tăng trưởng nhanh chóng thông qua viral marketing. Nếu được kết nối với internet, chính bạn cảm thấy thích thú nói với mọi người chung quanh về giá trị của nó. Và dĩ nhiên mỗi người dùng mới

phổ biến cho người khác thì sẽ bổ sung thêm giá trị tiềm năng của internet theo Định luật kết nối chéo theo cấp số mũ.

[113] Trích dẫn này của Alan Kay có thể tìm thấy rất nhiều trên mạng, gồm cả Folklore tại địa chỉ http://www.folklore.org.

[114] IDEO dùng cách tiếp cận này, như được mô tả trong quyển "Cú nhảy sâu", Nightline: ABC News. Cùng tham khảo Tom Kelley, Nghệ thuật Cách tân (New York: Curency, 2001).

[115] Trích dẫn này là một diễn giải từ Epictetus, người đã nói "Lý do chúng ta có hai cái tai và một cái miệng là để chúng ta nghe nhiều hơn và nói ít thôi". Tham khảo http://www.quotationspage.com.

[116] Yvon Chouinard, Let My People Go Surfing: The Education of a Reluctant Businessman (New York: Penguin, 2005), trang 42.

[117] Tùy vào ngành công nghiệp, tỉ lệ thành công đáng kể sẽ khác nhau và thay đổi từ 1 trong 3 cho đến 1 trong 20. Phân tích nguyên nhân thất bại, dù với tỉ lệ nào, tham khảo Gary Diffendaffer, "Tips for Small Business Owners and the Self Employed", *Denver Business Journal* , ngày 23 tháng 7 năm 2004, tại địa chỉ http://www.bizjournals.com/denver/stories/2004/07/26/smallb5.html.

[118] Louis e Robbins, *Louis Pasteur: And the Hidden World of Microbes* (Oxford: Oxford University Press2001).

[119] George Sands Bryan, *Edison: The Man and His Works* (New York: A.A. Knopf, 1926).

----------(CHƯƠNG 8)----------

"BÀI THUYẾT TRÌNH THANG MÁY" [120] CỦA BẠN:

HDTV [121] ĐÃ BẮT ĐẦU NHƯ THẾ NÀO

"NẾU ĐỂ NÓI TRONG 10 PHÚT, TÔI CẦN MỘT TUẦN ĐỂ CHUẨN BỊ ... CÒN NẾU ĐỂ NÓI TRONG MỘT GIỜ THÌ TÔI ĐÃ SẴN SÀNG RỒI." [122]

Woodrow Wilson

Để có câu trả lời "Có"

Có thể thực hiện được việc đó không? Trong 2 thập kỷ, Nhật Bản đã luôn dẫn đầu trong việc phát triển hệ thống truyền hình độ nét cao (HDTV). Mọi hệ thống HDTV "đầu tiên" đều thuộc quyền sở hữu của đài NHK, đài truyền hình quốc gia Nhật Bản. Một trong số các thành tựu của họ là hệ thống HDTV đầu tiên được đưa vào áp dụng trong thực tiễn với tên gọi MUSE [123] . Đó là một thành tựu siêu đẳng, nhưng nó vẫn chỉ là một hệ thống sử dụng kỹ thuật analog và chiếm rất nhiều băng thông (bandwidth). Tất cả các phòng nghiên cứu về công nghệ truyền thông trên toàn thế giới đều cố gắng trả lời câu hỏi rằng liệu một hệ thống hoàn toàn sử dụng kỹ thuật số có thể trở thành thực tiễn được hay không? Cần có một giải pháp HDTV tổng thể, thể hiện tốt hình ảnh động mà chỉ chiếm xấp xỉ một nửa số băng thông so với MUSE. Câu hỏi này không dễ trả lời vào thời điểm đầu những năm 1980. Câu chuyện trên đây là một ví dụ khác về việc cố gắng tính toán xem liệu có thể làm cho tất cả các yếu tố chủ chốt kết hợp lại với nhau đúng thời điểm hay không. Việc này đã được Edison thực hiện rất tốt. Nếu bạn thực hiện quá sớm thì bạn sẽ lãng phí hàng trăm triệu đôla, còn nếu quá muộn thì bạn sẽ bỏ lỡ cơ hội trị giá nhiều tỉ đôla.

Nhóm của tôi đã làm việc về chương trình HDTV trong nhiều năm. Lúc đầu đó là chương trình thuộc phòng thí nghiệm RCA và sau đó trở thành chương trình của Sarnoff, công ty con của SRI. Chúng tôi đã phát triển những lý lẽ thuyết phục để giải

thích tại sao giờ đây kỹ thuật HDTV đã trở thành khả thi. Khách hàng của chúng tôi lúc bấy giờ là công ty Thomson Electronics, công ty đã mua lại RCA từ GE. Chúng tôi có cơ hội chứng minh những lý lẽ của mình trong một buổi xét duyệt quan trọng tiến hành tại phòng thí nghiệm video kỹ thuật số của công ty Thomson ở Đức trước Phó Chủ tịch nghiên cứu cấp cao, Eric Geiger. Chúng tôi chỉ có vài phút để trình bày lý lẽ của mình về việc vì sao nên bắt đầu một chương trình HDTV ở Mỹ. Geiger là một nhà quản lý sâu sắc và can đảm khác thường, nhưng nhiều người trong cuộc họp lại không dễ tiếp thu ý tưởng về một tiêu chuẩn kỹ thuật số của Mỹ. Vì thế chúng tôi tránh đi sâu vào tranh cãi về những chi tiết vụn vặt của kỹ thuật HDTV, điều có thể làm lệch hướng đề xuất của chúng tôi.

Chúng tôi quyết định trình bày thật ngắn gọn dưới dạng một bản tóm tắt ý tưởng kiểu "Bản thuyết trình Thang máy", tóm gọn trong 6 câu hỏi mà chúng tôi sẽ đặt ra trực tiếp cho Geiger. Nếu ông ấy trả lời "Có" cho cả 6 câu hỏi thì điều đó có nghĩa là chương trình sẽ được bắt đầu. Với một đồng sự tuyệt vời, Glenn Reitmeier, chúng tôi đã làm việc trong nhiều tháng để tìm ra các câu hỏi và những phương án trả lời có thể có. Mục tiêu là làm thế nào để Geiger có thể dễ dàng trả lời "Có". Sau đây là phiên bản rút gọn của "Bài thuyết trình Thang máy" mà chúng tôi dành cho ông ấy, trong đó nhấn mạnh vào 6 vấn đề:

DẪN DẮT: "Ông có cho rằng ngành điện tử tiêu dùng sẽ được cách mạng bởi công nghệ kỹ thuật số trong vòng 10 năm tới không?" Geiger trả lời: "Có".

NHU CẦU: "HDTV kỹ thuật số, với số lượng điểm ảnh gấp 5 lần và âm thanh kỹ thuật số chất lượng cao, sẽ là một sản phẩm tiêu dùng mới đầy thú vị. Nó sẽ mang phim 35mm vào từng gia đình và thay thế tất cả tivi bình thường. Ví dụ, chỉ tính thị trường tivi gia đình cũng sẽ đạt khoảng 20 tỉ đôla một năm. Ông có đồng ý không? Geiger nói: "Đúng, tuyệt vời."

TIẾP CẬN: "Chúng tôi tin rằng vào năm 2003 chúng tôi có thể đưa vào hoạt động thực tiễn hệ thống nén và truyền tín hiệu HD công suất 1,2 tỉ bit một giây với mức giá tiêu dùng thông qua các kênh truyền hình kỹ thuật analog tần số 4,2 MHz của Hoa Kỳ. Điều này có thể được FCC (Federal Communications Commission - Ủy ban Truyền thông Liên bang Hoa Kỳ) phê chuẩn. Cách tiếp cận của chúng tôi sẽ sử dụng phiên bản MPEG-2 [124] nâng cấp. Những thử nghiệm mô phỏng của chúng tôi cho thấy phiên bản này có thể cung cấp được hiệu suất chúng ta cần. Chúng tôi có đi đúng hướng không?" Geiger nói, "Có."

LỢI ÍCH TRÊN CHI PHÍ: "Việc áp dụng tiêu chuẩn HDTV của Mỹ vào 25% thị phần mà hiện nay công ty ông đang nắm giữ sẽ tương đương với một lĩnh vực kinh doanh mới trị giá 5 tỉ đôla mỗi năm cho công ty của ông, với lãi suất hoàn vốn đầu

tư (ROI) cao gấp từ hai đến ba lần so với các sản phẩm hiện nay. Nó sẽ tạo nền tảng cho nhiều trào lưu sản phẩm và dịch vụ mới như máy quay phim, đĩa CD, trò chơi... mà mỗi sản phẩm và dịch vụ đó có thể mang lại vài tỉ đôla doanh thu khác. Tôi tính toán có đúng không?" Geiger nói, "Có."

CẠNH TRANH/CÁC PHƯƠNG ÁN THAY THẾ: "Chúng tôi đã trình bày về một số năng lực giúp làm hệ thống của chúng ta nổi trội hơn so với hệ thống của đối thủ cạnh tranh. Các năng lực đó bao gồm chất lượng hình ảnh tốt hơn 20% và có các dịch vụ kỹ thuật số mới như dịch vụ quảng cáo tương tác. Chúng ta có thể bắt đầu chương trình này ở châu Âu, nhưng cách tiếp cận như thế sẽ không tạo được sự tín nhiệm với FCC - cơ quan sẽ phê chuẩn cho hệ thống của chúng ta. Vì thế, Hoa Kỳ mới là thị trường chiến lược đầu tiên mà chúng ta phải giành chiến thắng. Tôi nói thế hợp lý chứ?" Geiger nói "Đúng."

Kết thúc: "Vậy ông có đồng ý rằng chúng ta nên ngay lập tức bắt đầu chương trình HDTV tại Hoa Kỳ không?" Geiger nói "Đồng ý."

Chúng tôi đã đặt ra 6 câu hỏi và Geiger đều trả lời "Có". Thế rồi chúng tôi ngồi xuống trước khi mọi người trong phòng họp nhận ra được chuyện gì vừa xảy ra. Rõ ràng là chúng tôi đã bỏ qua các chi tiết kỹ thuật trong bản tóm tắt ở trên và vào lúc này có lẽ bạn cảm thấy những lý lẽ dùng để nói về hệ thống HDTV là điều hiển nhiên đúng. Nhưng lúc đó thì không phải vậy. Phần khó khăn của bài trình bày này là tìm ra cách để đưa Geiger trở lại với câu trả lời "Có" nếu lỡ ông ấy trả lời "Không". Thật may mắn là vì chúng tôi đã có sự chuẩn bị rất kỹ nên phương án dự phòng đó đã không còn cần thiết nữa.

Để được chú ý

Ý tưởng bao giờ cũng có nhiều nhưng chưa bao giờ lại nhiều như trong nền kinh tế phát triển theo lũy thừa hiện nay. Tất cả chúng ta đều bị tấn công bởi những "điều mới hơn của những điều mới". Nếu muốn thu hút được sự chú ý cần có để thành công thì bạn cần phải làm cho các ý tưởng của mình trở nên nổi bật bằng sự rõ ràng và giá trị của chúng. Nếu bạn là nhà quán quân của một cuộc cách tân mới thì một trong những công việc của bạn là kêu gọi được các nguồn tài lực và nhân lực cần thiết để hoàn thành dự án của bạn. Điều này luôn đồng nghĩa với việc bạn phải thuyết phục một ai đó - Chủ tịch một công ty, ban Giám đốc, một nhà đầu tư mạo hiểm hoặc một người quản lý chương trình của chính phủ - rằng bạn có một ý tưởng tốt. Trong hầu hết các trường hợp, số lượng dự án khả thi vượt xa các nguồn tài lực có sẵn. Thành viên ban Giám đốc SRI Henry Kressel, một đối tác quản lý tại Warburg Pincus, quỹ đầu tư mạo hiểm lớn nhất thế giới, đã nói: "Nếu chỉ có 25 xu

trên bàn thì cũng sẽ có đến 50 người muốn giành lấy nó". Ví dụ, những nhà đầu tư mạo hiểm luôn nhận được hàng trăm đề xuất cho mỗi phần vốn nhỏ mà họ đầu tư. Có rất nhiều bàn tay ngửa ra xin "những đồng 25 xu" của họ.

Hãy tự làm bạn trở nên nổi bật bằng cách đưa ra những bài thuyết trình rõ ràng và súc tích. Trong một cơ quan phi lợi nhuận, nếu bạn có thể chỉ ra một cách súc tích những giá trị xã hội to lớn trong đề xuất của mình, có thể nhiều người sẽ tham gia với bạn. Còn trong thế giới kinh doanh, nếu bạn có thể kể lại câu chuyện của mình chỉ trong vài phút, bạn sẽ có nhiều cơ hội nhận được vốn đầu tư hơn.

Bài thuyết trình Thang máy (Elevator Pitch)

"Bài thuyết trình Thang máy" là một bản tóm tắt ngắn gọn về đề xuất giá trị của bạn để bạn có thể trình bày trong vòng một hoặc hai phút. Nó thu hút sự chú ý của khách hàng tiềm năng, đối tác, nhân viên hoặc người quản lý, làm cho những người này không thể quên được nó và muốn tìm hiểu nhiều hơn.

Một trong những điều khó nhất để dạy cho người khác - đặc biệt là những người tài giỏi và thành công - là tầm quan trọng của việc truyền tải thông tin một cách súc tích và sống động. Họ biết tất cả mọi chi tiết và cảm thấy rằng việc bỏ đi bất cứ chi tiết nào cũng đều sẽ phá vỡ tính trọn vẹn trong phần trình bày của họ. "Anh muốn tôi hướng họ đi sai à?" Chắc chắn đó không phải là ý định của chúng ta. Điều chúng ta theo đuổi là tìm ra thông điệp chính và trình bày đề xuất giá trị khả thi nhất. Chúng ta muốn xác định "Người nghe *phải* nhớ điều gì trong thông điệp của chúng ta?"

Hãy làm cho thông điệp của bạn càng ngắn gọn càng tốt. Hãy nhớ lại lời khuyên súc tích của Strunk và White trong tác phẩm *The Elements of Style (Các yếu tố của thi pháp)* : "Hãy bỏ những từ thừa" [125] . Trong bộ phim *Amadeus* , hoàng đế nói với Mozart, "Bản nhạc của ngươi có quá nhiều nốt" [126] . Đó là một sự châm biếm, bởi nhạc của Mozart
đặc biệt ở chỗ *không* có nốt nào thừa, mỗi nốt đều mang ý nghĩa riêng. Nếu bỏ đi dù chỉ một nốt, bạn sẽ cảm thấy thiếu. Hãy lấy Mozart làm hình mẫu cho bạn. Hãy bỏ đi tất cả các "nốt" thừa cho đến khi bạn có thể đưa ra một "Bài thuyết trình Thang máy" có thể khiến chính Mozart cũng phải tự hào.

Nếu người nghe không hiểu, đó là lỗi của bạn. Quá dễ để nói rằng "Họ sẽ hiểu" hay "Tôi cần thêm thời gian để giải thích". Tất cả những câu đó đều thể hiện sự thoái thác trách nhiệm. Là một nhà quán quân, người chịu trách nhiệm về sự thành công của một chương trình, bạn phải sẵn sàng làm đi làm lại và phát triển đề

xuất giá trị của bạn cho đến khi nó thuyết phục được tất cả mọi người trong nhóm của bạn. Trong nền kinh tế phát triển theo lũy thừa, nếu bạn không thể truyền đạt một cách ngắn gọn và có sức thuyết phục thì sẽ chẳng ai nghe bạn. Sequoia Capital - công ty hàng đầu về lĩnh vực đầu tư mạo hiểm ở Thung lũng Silicon và đã giúp thành lập ra hãng Apple, Google, và Oracle - tuyên bố rằng: "Một bài kiểm tra mà chúng tôi thường đặt ra cho một doanh nghiệp mới là bắt họ đơn giản hóa điều họ trình bày. Nếu một người có thể tóm tắt kế hoạch hoạt động của công ty anh ta trên mặt sau một tờ danh thiếp thì điều đó thường đồng nghĩa với việc anh ta có thể trình bày được mục đích của công ty dành cho nhân viên, khách hàng và các cổ đông. Điều đó cho thấy rằng họ thật sự hiểu việc kinh doanh của mình". [127]

Nữ diễn viên Melanie Griffith đã từng đóng vai Tess, một thư ký chăm chỉ trong phim *Working Girl (Cô gái của công việc)* [128] . Tess muốn thành công trong giới tài chính cao cấp nhưng lại không thể thăng tiến được khỏi vị trí của cô. Sếp của Tess, Katherine, thường thu nhận các ý tưởng hay của cô mà không đền đáp lại điều gì. Một ngày nọ, tình cờ Tess phát hiện rằng Katherine lại định tiếp tục ăn cắp một ý tưởng khác của cô và trình bày nó với ông Trask, chủ hãng Trask Industries, sếp của Katherine. Ý tưởng này sẽ mở ra một thị trường mới về máy nghe radio, cho phép hãng Trask cải thiện vị trí trên thị trường mà không bị cạnh tranh. Vài ngày sau, Tess, Katherine và ông Trask cùng gặp nhau ở đại sảnh của công ty. Tess tranh luận với Katherin còn ông Trask vào thang máy. Ngay khi thang máy sắp đóng cửa và ông Trask sắp đi mất thì Tess nói với theo: "Thế cô ấy có nói với ông về lỗ hỗng trong bản báo cáo không?"

"Lỗ hổng à?" Ông Trask đã bị mắc câu. Ông mở cửa thang máy và bước ra ngoài. Ông Trask và Tess cùng đi vào một thang máy trống và ông ấy bảo Tess: "Cô hãy nói đi."

Tess chỉ có hơn 1 phút trong lúc thang máy chạy để trình bày với ông Trask về ý tưởng của cô. Cô nói rất súc tích, chỉ cho ông Trask thấy một vài nghiên cứu của cô và giải thích vì sao "lỗ hỗng" đó lại có thể làm mất đi lợi thế của hãng Trash. Khi họ ra khỏi thang máy và Katherine trở lại đi cùng họ, ông Trask hỏi Katherine từ đâu cô ta có được ý tưởng "của mình", cô ta không trả lời được. Cô ta bị sa thải và Tess đã thành công nhờ sức thuyết phục của "Bài thuyết trình Thang máy" của cô. Hollywood cũng hiểu được tầm quan trọng của một "Bài thuyết trình Thang máy" tốt.

Từ "Bài thuyết trình Thang máy" ngắn gọn của bạn phải tiết ra được giá trị. Chúng tôi ngụ ý gì khi nói điều đó? Chúng tôi muốn nói mục tiêu nên luôn luôn là đưa ra được những cơ hội chứa đựng những giá trị rõ ràng đến mức người nghe *phải* tận dụng được ngay. Khi bạn trình bày thuyết phục là bạn chứng tỏ rằng mình đang

http://tieulun.hopto.org

tập trung vào vấn đề cơ bản của việc tạo giá trị trên thị trường. Bạn cũng chứng minh được rằng bạn có thể truyền đạt tầm nhìn đó đến với không chỉ các nhà đầu tư mà còn cả khách hàng và nhân viên. Nếu nhân viên không hiểu rõ về tầm nhìn của công ty và về các giá trị sẽ được tạo ra thì cơ hội thành công sẽ bị hạn chế.

Vậy một "Bản thuyết trình Thang máy" có hình thức thế nào? Fred Fritz là Chủ tịch của Songbird Medical Systems, công ty sản xuất máy trợ thính dùng một lần [129] . Đây là "Bài thuyết trình Thang máy" của ông dành cho người dùng tương lai:

Bạn gặp rắc rối trong việc nghe à? Không chỉ có mình bạn bị thế đâu.

Hàng chục triệu người phải chịu đựng việc mất thính giác và gặp phiền phức trong việc mua một máy trợ thính đắt tiền càng làm vấn đề rắc rối hơn.

Lần đầu tiên, máy trợ thính dùng một lần có sẵn cho bạn.

Máy trợ thính dùng một lần của chúng tôi tính ra chỉ tốn của bạn một đôla cho một ngày. Nó có âm thanh kỹ thuật số chất lượng cao. Và vì mỗi tháng bạn sẽ vứt đi nhiều cái nên nó được làm từ chất liệu mềm, có thể đút vừa vào tai bạn một cách thoải mái, an toàn và chẳng ai nhìn thấy. Bạn có thể mua nó dễ dàng tại các nhà thuốc.

So sánh với máy trợ thính của chúng tôi thì máy trợ thính chất lượng cao hiện nay có giá đến vài nghìn đôla và phải có bác sĩ mới lắp được vào tai bạn. Bởi vì có giá thành quá cao nên nó phải được làm từ chất liệu bền và cứng. Chính điều này khiến nó trở nên không thoải mái và cũng gắn không chặt vào tai bạn, kết quả là chất lượng âm thanh bị ảnh hưởng.

Bạn có có muốn xem thử một chiếc máy trợ thính dùng một lần của chúng tôi không?

Hãy thật ngắn gọn. Mọi nhóm đều cần phải được yêu cầu chuẩn bị một "Bài thuyết trình Thang máy" cho đề án của mình.

"Bài thuyết trình Thang máy" mẫu

Một bản mẫu của "Bài thuyết trình Thang máy" gồm có 3 phần: dẫn dụ, nội dung

chính và kết thúc. Phần dẫn dụ gây sự chú ý, phần nội dung chính đưa ra đề xuất giá trị mang tính định lượng để kể câu chuyện của bạn và phần kết thúc đưa ra yêu cầu về hành động cụ thể để đi đến bước tiếp theo. Một "Bài thuyết trình Thang máy" sẽ được trình bày theo dạng sau:

- **Dẫn dụ:** thu hút sự chú ý
- **Nội dung chính:** đề xuất giá trị NABC của bạn
- **Kết thúc:** hành động cần có để đi đến bước tiếp theo

"Bài thuyết trình Thang máy" của bạn phải làm thế nào đó để người khác có thể nhắc lại được. Không thể mong rằng những nhà quản lý, các nhà tư bản mạo hiểm cũng như những người đứng đầu chính phủ và các trường đại học nhớ được những lý lẽ dài dòng và phức tạp. Nếu họ không còn đủ sức để rời khỏi phòng sau cuộc họp với bạn và cũng không thể tuyên bố một cách đơn giản và rõ ràng vì sao công ty hay tổ chức của họ phải xúc tiến đề án của bạn thì tức là bạn đã thất bại. Dự án của bạn sẽ bị mất hút giữa hằng hà sa số những ý tưởng kinh doanh bình thường khác. Ví dụ, những công ty đầu tư mạo hiểm tốt xem xét hàng nghìn ý tưởng mỗi năm và chỉ đầu tư cho khoảng một chục ý tưởng. Hãy vượt lên trên những ý tưởng khác, hãy bắt đầu bằng một "Bài thuyết trình Thang máy" thật thuyết phục và ngôn ngộn giá trị. Và nhớ là hãy làm cho nó thật ngắn gọn.

Chúng ta đều biết rõ khi có một ai đó phát biểu không thuyết phục - khi đó tầm nhìn của họ sẽ không tạo được sự cộng hưởng, bạn không thấy được vai trò của mình trong hoạt động đó, và đề xuất giá trị đó không thuyết phục được bạn. Dưới đây là vài cách để phát triển và cải tiến "Bài thuyết trình Thang máy" của bạn.

Dẫn dụ

Những người làm quảng cáo hiểu rõ rằng để mọi người chú ý đến những gì bạn nói thì điều quan trọng là cần phải có một "cái móc" để nối ý tưởng của bạn với những gì là điều quan trọng với một cá nhân, giống như khi bạn nói:

- "Bạn gặp khó khăn trong việc nghe? Không chỉ có mình bạn bị thế đâu."
- "Mỗi năm có một trăm nghìn người chết vì thuốc phản tác dụng." [130]
- "Có hơn hai nghìn ý tưởng về loại bẫy chuột mới đã được cấp bằng sáng chế, nhưng chỉ có 2 ý tưởng được sử dụng trong thực tế." [131]

Người ta dễ tiếp nhận các câu chuyện, những cách nói ẩn dụ và sự hài hước. Hãy kể một câu chuyện sống động, nó sẽ ghi sâu trong tâm trí họ. Khi chúng tôi kể về việc làm thế nào Douglas Engelbart và nhóm nhỏ của ông tạo nên những nền tảng của giao diện dành cho người sử dụng của máy tính cá nhân hiện đại, trong đó có con chuột máy tính, thì người ta ghi nhớ điều đó. Câu chuyện của ông là sự kết tinh của ý tưởng về những nhóm cách tân gây được ảnh hưởng. Và biết đâu câu chuyện đó sẽ làm bạn muốn biết phải làm thế nào để bạn cũng có thể xây dựng một nhóm cách tân.

Những câu chuyện về sự thất bại cũng để lại dư âm trong lòng người nghe. Khi chúng tôi kể về việc ngay cả ở Thung lũng Silicon cũng có đến hơn 80% công ty mới thành lập thất bại trong việc tạo được mức lãi suất đáng kể, câu chuyện đó đã gợi lên được sự quan tâm của người nghe. Làm thế nào để cải thiện được tình hình đó? Những câu dẫn dụ sẽ cột chặt người nghe vào đề xuất giá trị và kích thích được sự thích thú hoặc sự tò mò của họ. Hãy dẫn dụ thính giả của bạn.

Nội dung chính - NABC

Trong chương 5, “Liz đã làm thế nào để có được công việc quan trọng của cô”, chúng tôi đã cung cấp cho bạn những yếu tố cốt lõi trong nội dung chính của “Bài thuyết trình Thang máy” của bạn. Đề xuất giá trị NABC hướng bạn tập trung vào nhu cầu của người nghe - chứ không phải nhu cầu của bạn - cũng như tập trung vào cách tiếp cận mà bạn đề nghị, vào lợi ích trên chi phí mà bạn có thể đưa ra và vào việc thẩm định về sự cạnh tranh. NABC là bản đề xuất giá trị mang tính định lượng được nhét vào giữa “Bài thuyết trình Thang máy” của bạn.

Hãy làm cho có tính định lượng

Một trong những điều khó làm nhất, nhưng cũng là điều thuyết phục người nghe nhất, là định lượng được vấn đề. Thay vì nói “Bạn muốn phát triển khóa hội thảo mà bạn đang đề ra cho công ty như thế nào?” thì bạn hãy nói “Bạn có muốn sau sáu tháng số người đăng ký sẽ tăng thêm 20% không?” Vì có rất ít người có thể định lượng được vấn đề, nên bạn sẽ nổi bật lên so với đám đông. Hơn nữa, việc định lượng buộc bạn phải làm cho đề xuất giá trị của mình rõ ràng và cụ thể. Suy cho cùng thì bạn sẽ chẳng muốn đưa ra một lời hứa mà bạn không thể thực hiện được đâu.

“Nhanh hơn”, “rẻ hơn” và “tốt hơn” không phải là định lượng. Nhanh hơn cái gì?

http://tieulun.hopto.org

Rẻ hơn bao nhiêu? Tốt hơn cái gì? Và những con số được đưa ra đó có ý nghĩa gì không? Bạn có thể có một con chip máy tính nhanh hơn cái khác nhưng con số đó có đáng kể không? Ví dụ, nhanh hơn 0,1% thì chẳng đáng kể gì, lẽ ra nó phải nhanh hơn đến 100% thì mới có thể bán thành công. Bạn cần chứng minh rằng sự cải tiến của bạn sẽ tạo ra giá trị mới *đáng kể* cho khách hàng.

Hãy tưởng tượng một người chiêu mộ cầu thủ bóng rổ cho trường đại học báo với huấn luyện viên của anh ta rằng: "Tôi đã tìm được một trung phong mới tuyệt vời cho đội chúng ta, tên là Kareem. Anh ta cao, ghi bàn tốt và là một anh chàng rất dễ thương." Hãy so sánh với cách nói sau: "Thưa huấn luyện viên, tôi đã tìm được một trung phong mới tên là Kareem cho đội chúng ta. Anh ấy cao 7 feet 2 inches, anh ta ghi được 43 điểm mỗi trận, điểm trung bình của anh ta là 3.7 và là lớp trưởng của lớp". Sự cụ thể là sức mạnh.

Khi nói về quy mô thị trường, hãy đưa ra những con số. Khi nói về đặc điểm kỹ thuật của sản phẩm, hãy liệt kê chúng ra. Khi nói về lợi nhuận, hãy nói là bao nhiêu. Người ta thích những con số. Hãy nhớ đến những chỉ số thống kê trong bóng chày và bóng đá.

Nếu bạn vẫn chưa nắm rõ các chi tiết, hãy nói với thính giả là bạn không biết và tiến hành một quy trình SWAG [132] . Hãy đưa ra phỏng đoán chính xác nhất của bạn. Hãy nói "Chúng tôi vẫn còn đang thu thập thông tin, nhưng chúng tôi mong giảm được giá thành xuống khoảng từ 20 đến 50 phần trăm." Dần dần bạn sẽ có thể hoàn thiện được con số ước lượng của mình. Nhưng ít nhất bạn phải đưa ra được những ước tính gần đúng để người nghe hình dung được về những gì bạn đang nói. Đừng lập lờ rồi cho qua.

Những người làm về nhân sự và các công việc phi lợi nhuận sẽ thấy khó khăn hơn so với những người khác trong việc định lượng. Có gì đó có vẻ "không phải đạo" trong việc phải đưa ra các chi tiết mang tính định lượng ở những lĩnh vực này. Nhưng một khi bạn đã làm thì bạn buộc phải hết sức rõ ràng về những gì bạn đang đưa ra, và điều đó sẽ ghi sâu hơn vào tâm trí họ.

Kết thúc: Bạn đang yêu cầu điều gì?

Lúc nào cũng vậy, những người trình bày chưa có nhiều kinh nghiệm luôn thực hiện phần kết thúc vấn đề theo kiểu hạ thấp giọng, chấm dứt việc giao tiếp bằng ánh mắt với người nghe rồi ngồi xuống một cách lúng túng và an tâm là họ đã làm xong rồi. Lảng tránh không phải là một cách kết thúc vấn đề có hiệu quả. Một kết thúc tốt phải đạt được một điều gì đó. Suy cho cùng, tại sao bạn lại trình bày với *họ* ? Bạn

đang yêu cầu điều gì?

- Một cuộc họp khác
- Vốn đầu tư
- Thêm cộng sự và nhân viên
- Được giới thiệu với một người khác

Hãy tự hỏi mình trước khi bắt đầu: "Tôi thật sự muốn gì ở đây?" Có phải bạn chỉ muốn sống sót qua một phút thuyết trình hay là muốn đạt được điều gì khác? Nếu bạn không muốn mình thu được một thành quả cụ thể thì bạn đừng làm phí thời gian của người khác.

Hãy luyện tập và làm cho thông điệp lan truyền

Cả nội dung của thông điệp lẫn cách truyền đạt nó đều phải được luyện tập và cải tiến nhờ vào ý kiến đóng góp của nhiều người. Rõ ràng là bạn không muốn trình bày bằng giọng điệu của người đi bán đồ hộp. Hãy chỉnh sửa lại, viết lại, làm lại - lặp đi lặp lại rồi lại lặp đi lặp lại thêm nhiều lần. Khi bạn truyền đạt vấn đề mà không gây được ấn tượng với các thành viên trong nhóm hay người ngoài, hãy chỉnh sửa lại giọng điệu của bạn. Hãy nói chuyện với người khác để hỏi xem phải viết bức thông điệp cho lần trình bày tiếp theo như thế nào. *Không ai trong chúng ta làm đúng ngay từ lần đầu tiên* , vì vậy hãy trông chờ vào sự thay đổi và điều chỉnh trong quá trình bạn thực hiện. Đây là một cách để kiểm tra: Thử xem liệu bạn bè của bạn, những người không am hiểu về công việc và lĩnh vực kinh doanh của bạn, có thể hiểu được bạn đang nói gì hay không?

Niềm đam mê là điều có tính thuyết phục nhất. Tướng Collin Powell, cựu Ngoại trưởng Mỹ, đã nói: "Lòng nhiệt thành là bội số của sức mạnh". Những bài thuyết trình giành được phần thắng luôn luôn chứa đựng niềm đam mê. Đam mê là một dấu hiệu hữu hình về sự tận tụy của bạn. Đó là bằng chứng rõ ràng rằng bạn là một nhà quán quân: một người có thể tin được và làm theo được. Chúng tôi không có ý nói bạn phải khoa trương. Ngược lại, bài thuyết trình có thể tỏ ra khiêm tốn và được trình bày bằng một giọng nhẹ nhàng nhưng người khác vẫn có thể thấy được bạn có tận tâm và đam mê trong việc mở rộng phạm vi của dự án hay không. Và sự đam mê có tính lan truyền - khi bạn làm cho các ý tưởng trở nên quan trọng và thích đáng, gần như tự nó sẽ lan truyền rộng ra. Người khác sẽ nghĩ: "Ồ, nếu điều này quan trọng với họ đến như vậy, có lẽ mình cũng nên tham gia vào đấy."

http://tieulun.hopto.org

Cái hay của sự lan truyền là nó sẽ tác động trở lại lên chính bạn. Điều tiếp theo bạn nhận ra sẽ là có một ai đó trong nhóm của bạn đưa ra những lý lẽ đầy đam mê cho dự án của bạn trong một cuộc họp nào đó của nhóm. Sự lan truyền sẽ tạo ra tác động tương hỗ qua lại trong cả nhóm lẫn cả tổ chức.

Hình 8.1 sẽ nhắc bạn nhớ những yếu tố cần thiết khi bạn bắt đầu xây dựng "Bài thuyết trình Thang máy" đầu tiên của mình. Hãy điền vào những chỗ trống và bắt đầu thực hiện chu trình vòng lặp.

Nền kinh tế phát triển theo lũy thừa biến chuyển rất nhanh. Nó được xây dựng trên một dòng lũ thông tin và ý tưởng; nó là một môi trường rất náo động. Để làm cho dự án của bạn nổi bật, hãy phát triển một "Bài thuyết trình Thang máy" hấp dẫn và trình bày nó thật súc tích và thuyết phục. "Bài thuyết trình Thang máy" của bạn thực tế chính là một bản đề xuất giá trị NABC có thêm một lời dẫn dụ ở phần đầu và các bước hành động ở phần kết. "Bài thuyết trình Thang máy" sẽ có hiệu quả nhất nếu bạn có được một lời dẫn dụ hấp dẫn, nhờ đó mọi người có thể kết nối được với ý tưởng của bạn. Thông qua việc luyện tập bạn có thể mang lại cho người nghe một bài thuyết trình hấp dẫn, tự tin và chứa đầy sự đam mê. Khi tất cả các thành tố này kết hợp lại thì lòng nhiệt tình của bạn sẽ lan rộng ra trong cả nhóm cách tân của bạn và sẽ còn lan rộng hơn nữa. Người ta chỉ đầu tư và hợp tác cùng những nhà quán quân nào có thể nói về các dự án quan trọng một cách rõ ràng và đầy đam mê.

Tạo một "Bài thuyết trình Thang máy" dài một phút về ý tưởng mà bạn muốn thực hiện với tư cách một nhà quán quân			
MỞ ĐẦU: Lời dẫn dụ là gì?			
Điều gì là nhu cầu có tính định lượng của khách hàng và thị trường?	Cách tiếp cận cụ thể để thỏa mãn nhu cầu đó là gì?	Đâu là lợi ích trên chi phí có tính định lượng mà tiếp cận đó đem lại?	Tại sao những lợi ích trên chi phí này cao hơn so với lợi ích trên chi phí của các đối thủ cạnh tranh và các phương án thay thế, kể tên?
Kết thúc: Yêu cầu là gì?			

Hình 8.1: Bảng ghi chú dùng cho việc phát triển những "Bài thuyết trình Thang máy" thuyết phục

http://tieulun.hopto.org

[120] Nguyên văn: Elevator Pitch. Là cách ẩn dụ để nói về những bài thuyết trình thuyết phục người nghe nhưng rất ngắn gọn, có thể chỉ trong vài phút, bằng khoảng thời gian một chuyến thang máy di chuyển.

[121] HDTV: High Definition Television - Truyền hình độ nét cao.

[122] Nhiều dị bản của trích dẫn này được quy cho là của Winston Churchill và Mark Twain. Tham khảo http://www.brainyquote.com. Mason Cooley nói: "Giây phút hùng biện làm chúng ta mê mẩn. Giá trị của một giờ làm chúng ta u mê". Tham khảo Mason Cooley, *City Aphorisms* (New York, 1985).

[123] MUSE: viết tắt của Multiple Sub-Nyquist Sampling & Encoding.

[124] MPEG-2 là một tiêu chuẩn mã hóa nén (thường gọi tắt là chuẩn nén) trong bộ tiêu chuẩn MPEG dùng để mã hóa luồng dữ liệu hình có kết hợp âm thanh. Đây là phương pháp mã hóa dữ liệu có tổn hao, cho phép lưu trữ và truyền phim ảnh trên hệ thống băng thông hiện nay.

[125] William Strunk và E. B. White, *The Element of Style* (New York: Pearson Education, 1999).

[126] Trong bộ phim *Amadeus* , 1984, Mozart trả lời: "Nhưng thưa ngài, chẳng có dư mà cũng chẳng có thừa".

[127] Tham khảo Sequoia Capital tại http://sequoiacap.com.

[128] Trong bộ phim *Working Girl* , 1988, do Mike Nichols đạo diễn; với các diễn viên Harrison Ford, Sigourney Weaver, Melanie Griffith, Alec Baldwin và Joan Cusack.

[129] Songbird Medical System được P&G thực hiện năm 2003.

[130] Steven J. Spear, "The Health Factory", *New York Times* , 29 tháng 8, 2005.

[131] Andrew Hargadon, *How Breakthroughs Happen: The Surprising Truth About How Companies Innovate* (Boston: Harvard Bussiness School Press, 2003). "Nhiều người vẫn tin rằng cái bẫy chuột tốt hơn là tất cả. Nhưng hơn 2000 cái bẫy chuột có bằng sáng chế chỉ có 2 cái là bán được tốt mà thôi, và cả hai đều được thiết kế từ thế kỷ thứ 19. Một ý tưởng tốt không tự bán nó được cho dù hầu hết các "nhà cách tân đơn độc" đều sai lầm khi nghĩ rằng nó có thể.

[132] Xem chú thích ở chương 5.

http://tieulun.hopto.org

----------(CHƯƠNG 9)----------

KẾ HOẠCH CÁCH TÂN CỦA BẠN:

TỪ ĐƯỜNG TRƯỢT TUYẾT ĐẾN TRẠM CỨU HỎA

"HÃY ĐẢM BẢO CUỘC CÁCH TÂN CỦA BẠN
LÀ THUỐC GIẢM ĐAU CHỨ KHÔNG CHỈ LÀ VITAMIN."

David Ladd, đối tác đầu tư tại Quỹ Mayfield

Phao cứu sinh

Khi các lực lượng phản ứng nhanh - như lính cứu hỏa, cảnh sát và các nhân viên cấp cứu khác - đến Trung tâm thương mại thế giới vào ngày 11/9 thì dịch vụ điện thoại di động và hệ thống điện đã bị hư hại hoàn toàn. Thật là thảm cảnh, họ không thể nào liên lạc kể cả trong hai tòa tháp với nhau lẫn với các đồng đội ở bên ngoài. Họ cần một hệ thống liên lạc khẩn cấp đang được phát triển bởi PacketHop, một công ty dạng spin-off [133] đang sử dụng một cách tân mang tính tiên phong tại SRI. Trong một lần diễn tập đối phó với tình huống khủng bố tấn công cầu Cổng Vàng (Golden Gate), PacketHop đã có thể kết nối thông suốt 13 cơ quan khác nhau để cung cấp loại hình liên lạc đã bị thiếu tại Trung tâm thương mại thế giới. [134]

Chặng đường của PacketHop đã bắt đầu tại một đường trượt tuyết và kết thúc với các lực lượng phản ứng nhanh. Và chặng đường ấy đã minh họa cho các đặc điểm cốt lõi của tất cả các kế hoạch cách tân. Cuộc hành trình đó đã bắt đầu từ một ý tưởng của SRI rằng có thể phát triển loại công nghệ đó để làm lung lay các công ty điện thoại không dây. Công nghệ mới này trực tiếp kết nối các điện thoại không dây lại với nhau mà không cần thông qua các tháp truyền phát tín hiệu của các công ty điện thoại. Cuộc nói chuyện sẽ "nhảy cóc" từ điện thoại này sang điện thoại khác cho đến khi tới đích. Như thế sẽ không còn phải tốn chi phí đầu tư cho cơ sở hạ tầng và cho phép có được một hệ thống liên lạc "luôn luôn sẵn sàng".

http://tieulun.hopto.org

Trong những "Bài thuyết trình Thang máy" đầu tiên được đưa ra tại các phiên họp "Ao tích nước" ở SRI, công nghệ này được miêu tả giống như sự liên lạc trực tiếp thời gian thực giữa các thiết bị di động. Về mặt kỹ thuật thì điều này khả thi. Tất nhiên để đưa ý tưởng này vào thực tiễn thì sẽ phải đầu tư rất nhiều nữa. Trên cơ sở đánh giá ban đầu về cơ hội này, nhóm PacketHop đầu tiên đã đi đến bước tiếp theo: xác định thị trường ban đầu. Thị trường lớn hơn, tức là việc thay thế các công ty điện thoại không dây, sẽ phải để dành lại sau. Bởi vì thị trường đó sẽ chỉ xuất hiện khi những người sử dụng loại điện thoại mới này trở thành một cộng đồng lớn. Chúng tôi phải bắt đầu "vượt qua vực thẳm", một khoảng trống giữa thời điểm loại điện thoại mới bắt đầu được những người đầu tiên chấp nhận đến khi nó trở thành một xu thế chủ đạo đối với khách hàng. [135]

Michael Howse đã được thuê từ Công ty đầu tư mạo hiểm US Venture Partners để giữ vai trò một doanh nhân thời vụ (entrepreneur in residence - EIR) với nhiệm vụ là tiến hành nghiên cứu thị trường và khảo sát những ứng dụng khả thi của công nghệ mới. Nhu cầu ở đây là xác định được một thị trường "tiên phong" - một nơi mà ở đó công nghệ có thể được ứng dụng thành công để tạo bàn đạp cho việc mở ra các thị trường mới lớn hơn. Với mỗi thị trường tiên phong có tính khả thi, công việc phải làm sẽ là ước lượng nhu cầu, liệt kê chi tiết các cách tiếp cận để đáp ứng nhu cầu đó, giải thích rõ những lợi ích trên chi phí và khảo sát kỹ càng về đối thủ cạnh tranh cũng như các phương án thay thế. Các loại thị trường được nghiên cứu thay đổi rất đa dạng, từ ứng dụng cho các mạng nội bộ đến ứng dụng để mở rộng phạm vi truyền phát vào các "khu vực chết" cho các nhà cung cấp mạng không dây từ ứng dụng vào trò chơi điện tử và giải trí (ví dụ như tất cả sinh viên ở ký túc xá cùng một lúc chơi game trực tuyến với nhau) đến ứng dụng vào các bộ cảm biến trong những cây cầu và đường cao tốc để truyền thông tin về các điều kiện của con đường...Trong quá trình lựa chọn thị trường, có lần nọ, các đường trượt tuyết đã được đưa ra cân nhắc. Nếu bạn là một người trượt tuyết, bạn biết rõ sẽ khó khăn thế nào để tìm ra người đi cùng với bạn khi các bạn trượt trên đường trượt khác nhau với vận tốc khác nhau. Ý tưởng đưa ra là những người đi trượt tuyết hãy thuê điện thoại PacketHop tại quầy vé để có thể nói chuyện và gửi tin nhắn, cũng như các đoạn phim, cho nhau mà không ai khác nghe được.

Nhưng tại một trong các cuộc họp "Ao tích nước" khác, chúng tôi đã kết luận rằng ý tưởng đấy chỉ là một loại vitamin - một cái gì đó hay hay nhưng vẫn không phải là "thuốc giảm đau", không thể chữa tận gốc chứng đau đầu. Thực tế là nếu nói chuyện với những người trượt tuyết, bạn sẽ thấy rằng nhiều người đã biết sử dụng các kênh chung trên máy bộ đàm hai chiều để nói chuyện với nhau rồi. Nhưng quan trọng hơn, dịch vụ điện thoại di động bình thường đang nhanh chóng mở rộng đến ngày càng nhiều khu trượt tuyết hơn, làm giảm đi nhu cầu sử dụng điện thoại PacketHop.

Vậy một viên thuốc giảm đau thì cần phải có những phẩm chất gì? Sau nhiều cuộc tranh luận, nhiều cuộc họp "Ao tích nước" và nhiều nghiên cứu thì nhu cầu của các lực lượng phản ứng nhanh lộ ra ngày càng rõ hơn. Khi những người lính cứu hỏa, các chuyên viên y tế phản ứng nhanh (EMTs) và cảnh sát tiến vào hiện trường một thảm họa nào đó thì việc không thể giao tiếp với những người khác có thể làm tăng rủi ro và giảm hiệu quả làm việc của họ một cách ghê gớm. Vì vậy, nếu những người lính cứu hỏa tiến vào một tình huống khẩn cấp, chẳng hạn như vụ Trung tâm thương mại thế giới ngày 11/9, mà có những chiếc điện thoại PacketHop thì họ sẽ thiết lập được một mạng liên lạc của riêng họ, chuyển cuộc gọi từ máy người này sang máy người khác và đến cả máy của những người đang ở bên ngoài hiện trường. Hệ thống bộ đàm hai chiều không có khả năng làm điều này. Rõ ràng việc không thể liên lạc với nhau là một "cơn đau" cần phải được làm dịu đi. Giờ đây PacketHop đã tìm ra được thị trường chiến thuật của mình. Từ việc xác định được nhu cầu đó đến việc tạo ra một bằng chứng sống động đầu tiên đến việc ký được hợp đồng với những khách hàng đầu tiên, PacketHop đang đi đúng con đường để trở thành một cách tân có giá trị.

Vì sao phải có một kế hoạch?

Xét cho cùng thì vì sao bạn cần có một kế hoạch cách tân? Đơn giản là vì nếu đã có ý định đầu tư thời gian và tiền bạc thì bạn sẽ muốn thành công. Theo "Cơ quan quản lý doanh nghiệp nhỏ" của Mỹ, một kế hoạch tốt sẽ làm tăng khả năng thành công của bạn khi thành lập một doanh nghiệp mới lên khoảng 50%. [136] Dù bạn đang phát triển một dự án chăm sóc sức khỏe mới cho tổ chức phi lợi nhuận của mình, nghĩ ra một phương pháp học tập mới dành cho sinh viên năm nhất đại học hay đang đưa một sản phẩm mới ra thị trường, bạn đều muốn *kể một câu chuyện hoàn chỉnh với các tiêu chuẩn cụ thể để làm thước đo cho sự tiến triển của bạn* . Bạn mô tả cơ hội mà bạn thấy được và cách bạn sẽ sử dụng các nguồn lực để bắt lấy cơ hội đó. Không cần biết bạn đang triển khai một dự án mới, một vụ đầu tư mạo hiểm mới hay một chương trình mới của chính phủ - tất cả những việc đó đều đòi hỏi có một kế hoạch. Đối với chính phủ, kế hoạch đó có thể là một tài liệu cho thấy bạn sẽ làm thế nào để hoàn tất được các thủ tục cần khai báo trong hồ sơ năng lực nhà thầu (Request For Proposal - RFP).

Những người bên ngoài Thung lũng Silicon nghe nói hàng năm có khoảng 8 đến 12 tỉ đôla [137] được chi cho các doanh nghiệp mới và cho rằng nơi đây có đầy những người thích mạo hiểm. Nhưng những nhà đầu tư mạo hiểm không quẳng tiền của họ vào tất cả mọi ý tưởng hấp dẫn được gửi đến cho họ. Ngược lại, các nhà đầu tư mạo hiểm giỏi làm việc cực kỳ chăm chỉ để *giảm thiểu* rủi ro. Một nhà đầu tư

mạo hiểm giỏi, cũng như những doanh nghiệp giỏi, là những người *giảm thiểu rủi ro* , chứ không phải là những người liều lĩnh. Khi bạn có một kế hoạch kinh doanh hoặc một dự án toàn diện, tức là bạn đang giảm thiểu rủi ro. Suy cho cùng, nếu bạn phải tiêu tốn ngần ấy thời gian và tiền bạc, bạn lại không muốn thành công sao?

Khi lần đầu tiên nghe cụm từ "kế hoạch cách tân", nó có thể gợi lên cho bạn hình ảnh của một tập tài liệu 300 trang đầy những biểu đồ và bảng tính Excel. Kết quả là hình ảnh này có thể khiến nhiều người cảm thấy ngán ngẩm. Nhưng ở Thung lũng Silicon, một kế hoạch cách tân điển hình nhằm tìm kiếm hàng triệu đôla sẽ được trình bày trong khoảng 10 đến 15 trang PowerPoint. Tác giả Hal Plotkin kể câu chuyện hóm hỉnh này: "Một trong những biên tập viên ở tạp chí *Inc* . của tôi đã có một ý tưởng tuyệt vời: gọi cho 10 nhà đầu tư mạo hiểm hàng đầu ở Thung lũng Silicon và yêu cầu họ liệt kê 10 kế hoạch kinh doanh tốt nhất mà họ đã từng thấy. Thế là tôi đã gọi cho một số người nổi tiếng, trong đó có John Doerr của hãng Kleiner Perkins, nhà tài trợ cho Yahoo!, Mike Moritz ở quỹ Sequoia Capital, nhà đầu tư chính đầu tiên của Cisco Systems là Don Valentine và huyền thoại trong làng đầu tư mạo hiểm, Art Rock của công ty vật liệu bán dẫn San Francisco. Tôi đặt câu hỏi cho họ. Và không ai trong số những chuyên gia tài chính hàng đầu này có thể nhớ ra được một kế hoạch kinh doanh nào, chứ đừng nói gì đến 10 kế hoạch, có thể khiến họ ấn tượng. Nhiều người thậm chí còn cười nhạo câu hỏi của tôi. "Thường thì họ chỉ giỏi làm tốn giấy mực mà thôi", một người bảo tôi. Một người khác thì hỏi lại: "Anh đang hỏi đùa tôi đấy à?" [138]

Chúng tôi đồng ý với câu chuyện này. Một kế hoạch cách tân tốt phải dựa trên chất lượng chứ không phải số lượng. Nó không phải là một xấp giấy nặng năm bảy ký lô. Bản kế hoạch chỉ nên là một vài trang trình chiếu PowerPoint trong đó kết tinh kết quả của sự làm việc chăm chỉ và những lần lặp đi lặp lại nhiều không đếm xuể.

Nếu bạn cũng giống như những người đang kiếm tiền khác thì có lẽ bạn cũng sẽ nghĩ là mình đã tìm ra cách tiếp cận rồi. Với bạn, kế hoạch chỉ là tờ giấy dùng để biện hộ cho cách tiếp cận của bạn. Cách nghĩ này hầu như luôn luôn dẫn đến thất bại, rồi sau đó bạn lại phải quay lại thực hiện những thay đổi lớn để làm cho nó trở nên có tính thực tế. Vì thế, tốt hơn là bạn nên cân nhắc các yếu tố then chốt cần thiết để đạt được thành công *trước khi* bắt đầu một cách tân, một dự án, hay những hoạt động kinh doanh mới.

Chúng tôi biết một doanh nghiệp mới chuyên cung cấp các tấm cách nhiệt dùng cho hộ gia đình. Kế hoạch tài chính của họ về cơ bản chỉ là con số không nhưng họ lại đặt ra mục tiêu đạt lợi nhuận chỉ riêng trong việc vận chuyển là 120.000 đôla trong năm đầu tiên. Nhưng chỉ 9 tháng sau, thực tế đã cho thấy rằng công tác

chuẩn bị của họ chưa được kỹ lưỡng và doanh nghiệp đã bị lỗ 15.000 đôla. Các dự toán của họ đã không tính tới các chi phí như giấy phép hoạt động, bảo hiểm, bồi thường lao động và một số chi phí không tên khác mà các công ty vận tải phải trả. Doanh nghiệp đó đã mất rất nhiều thời gian vào việc ngồi nghĩ lại xem họ làm sai ở đâu để định hướng lại hoạt động kinh doanh. Trong khi đó, một kế hoạch cách tân tốt và có nhiều nghiên cứu hơn sẽ giúp họ lường trước được tất cả mọi sai sót này.

Một kế hoạch cách tân là một phiên bản mở rộng của "Bài thuyết trình Thang máy" của bạn. Chính vì thế bạn đã biết những thành phần cốt lõi của một kế hoạch cách tân là gì rồi đấy. Cái khó ở đây không phải là viết thêm nhiều trang mà là thêm vào các chi tiết then chốt để hoàn tất nó. Kế hoạch là một tập tài liệu thường có dạng các file trình chiếu PowerPoint khi bạn trình bày với các nhà đầu tư và có dạng văn bản giấy khi đưa cho các ngân hàng. Tất nhiên, mỗi nhà đầu tư tiềm năng sẽ có những nhu cầu khác nhau. Nhưng bạn có thể tin chắc rằng sẽ chẳng có mấy nhà đầu tư chịu đọc một tập tài liệu dày 300 trang, cả khi họ bảo rằng họ sẽ đọc.

Những thành phần cơ bản của các kế hoạch cách tân

Bản đề xuất giá trị có tính định lượng của bạn chính là linh hồn của bản kế hoạch cách tân, cộng thêm những thông tin bổ sung khác, trong đó có việc giảm thiểu rủi ro. Dưới đây là một dàn ý liệt kê các thành phần chính của một kế hoạch cách tân mà nhà đầu tư hay tổ chức của bạn muốn nghe. Một số thành phần trong dàn ý này có thể thay đổi tùy vào việc bạn đang muốn thành lập một dự án mới, một sản phẩm mới, một dịch vụ mới hay một kế hoạch đầu tư mạo hiểm mới. Tổ chức của bạn có thể cũng sử dụng một dàn ý có định dạng và trật tự khác [139] nhưng các thành phần cơ bản vẫn sẽ như sau:

• Mở đầu

• Tuyên bố về tầm nhìn và nhiệm vụ [140]

• Mục tiêu kinh doanh (đủ ngắn để viết vừa trên một tấm danh thiếp)

• Nhu cầu

• Tổng quan về thị trường (quy mô, các thành phần tham gia, các mô hình kinh doanh, những biến động)

• Phân khúc thị trường cụ thể (khách hàng, quy mô, sự tăng trưởng)

• Nhu cầu quan trọng (chỗ nào đang "bị đau"?)

http://tieulun.hopto.org

• Cách tiếp cận

• Mô tả sản phẩm hoặc dịch vụ (“thuốc giảm đau”)

• Sự phát triển của sản phẩm hoặc dịch vụ và kế hoạch sản xuất

• “Mỏ vàng”, điều giúp phân biệt và làm nổi bật sản phẩm hoặc dịch vụ (công nghệ, nguồn nhân lực, đối tác...)

• Mô hình kinh doanh (bạn sẽ kiếm tiền như thế nào?)

• Định vị sản phẩm hoặc dịch vụ (sản phẩm sẽ được bán như thế nào và bán cho ai?)

• Kế hoạch tài chính (đầu tư, doanh thu, lợi nhuận và khung thời gian)

• Kế hoạch nhân sự

• Kế hoạch giảm thiểu rủi ro

• Lợi ích

• Lợi ích trên chi phí của khách hàng, bao gồm Bản Phân tích hệ số giá trị

• Lợi ích của nhà đầu tư (bao gồm lợi nhuận và tỷ lệ hoàn vốn đầu tư)

• Lợi ích của nhân viên (sự chia sẻ lợi nhuận, quyền mua cổ phần)

• Sự cạnh tranh hoặc các giải pháp thay thế

• Những đối thủ cạnh tranh hiện tại và trong tương lai (kể tên)

• Những lợi thế cạnh tranh và những rào cản cạnh tranh trong lộ trình gia nhập thị trường (IP, đối tác...)

• Các bước tiếp theo

Bạn đã quen thuộc với hầu hết các thành phần liệt kê ở trên, nhưng một số yếu tố cần phải được giải thích thêm.

Tổng quan về thị trường

Điểm khởi đầu cho mọi cách tân mới, dù là cách tân phát triển hay cách tân

http://tieulun.hopto.org

biến đổi, là tìm hiểu tổng quan về "không gian thị trường". Trong không gian thị trường mà bạn tham gia, bạn sẽ tìm thấy các đối tác, các đối thủ cạnh tranh, các nhà phân phối, hệ thống bán lẻ và nhiều thành phần có liên quan khác. Bạn sẽ nhận ra rằng các tổ chức khác nhau sử dụng các mô hình kinh doanh khác nhau để kiếm tiền. Không gian thị trường của bạn có thể chịu sự chế tài từ những quy định và luật lệ cụ thể của chính phủ, chẳng hạn như những quy tắc và quy định do FDA (Cơ quan quản lý Dược phẩm và Thực phẩm Hoa Kỳ) áp dụng với các loại thuốc đặc trị. Ngoài ra, bạn cũng nên lưu ý xu thế nào trong công nghệ, chính sách và sự phát triển của các nghiệp đoàn lao động có thể gây nguy hiểm cho sáng kiến của bạn.

Trong không gian thị trường của bạn có một "phân khúc thị trường" quy mô nhỏ hơn, trong đó có chứa một thị trường "tiền tiêu", là nơi mà bạn có thể khởi sự, giống như PacketHop đã làm. [141] Nhờ các khách hàng trong thị trường "tiền tiêu" mà bạn có thể xác định được tính chất cho sản phẩm hoặc dịch vụ đầu tiên của mình. Thị trường tiền tiêu thường được xem như một "vùng trắng". Đây là nơi bạn sẽ xác định được các nhu cầu chưa được thỏa mãn và đáp ứng những nhu cầu đó mà chỉ phải chịu sự cạnh tranh trực tiếp ở mức tối thiểu.

PacketHop đã phải phân tích mảng thị trường dành cho viễn thông di động, trong đó bao gồm các công ty điện thoại truyền thống, các công ty viễn thông di động, các nhà cung cấp dịch vụ Internet, các công ty phần mềm ứng dụng và nhiều công ty thiết bị di động đang cung cấp điện thoại không dây, thiết bị kỹ thuật số hỗ trợ cá nhân (PDA - Personal Digital Assistant) và các thiết bị chuyên dụng khác. Một phân khúc trong mảng thị trường viễn thông di động được dành cho các loại PDA mới, những thiết bị có thể hoạt động mà không cần phải có cơ sở hạ tầng của mạng lưới viễn thông truyền thống. Tín hiệu sẽ truyền trực tiếp từ PDA này sang PDA khác, đó chính là điều mà PacketHop có thể đáp ứng được.

Thị trường tiền tiêu mà PacketHop đã lựa chọn để đáp ứng là nhu cầu của các lực lượng phản ứng nhanh. Sản phẩm là một thiết bị nhìn giống một chiếc PDA cài đặt phần mềm chuyên dụng. Đối với các lực lượng phản ứng nhanh này, sản phẩm họ cần không phải chỉ là thứ gì đó để dùng tạm (giống như vitamin) mà phải là thứ gì đó buộc phải dùng (tức không phải chỉ là thuốc giảm đau mà còn phải là thuốc cứu mạng). Còn các ứng dụng vượt khỏi phạm vi nhu cầu của thị trường tiền tiêu sẽ được phát triển sau.

Những mối quan hệ tác động qua lại đang tồn tại trong bất kỳ thị trường nào [142] được gọi là "hệ sinh thái". Vì cũng như ở trong một khu rừng, có rất nhiều mối quan hệ tác động qua lại giữa các đối tượng tham gia khiến cho hệ sinh thái phát triển mạnh. Các mối quan hệ này ban đầu rất khó hiểu và thậm chí có thể vô hình đối với người ngoài. Đó là lý do tại sao chúng tôi đề nghị bạn nên sớm tìm một

người am hiểu hệ sinh thái của bạn - một hướng đạo viên.

Những sự cách tân làm xáo trộn hệ sinh thái của thị trường, giống như việc có một loài thú ăn thịt mới xuất hiện trong rừng. Những cách tân mang tính biến đổi có thể sắp xếp lại hoặc thậm chí phá hủy luôn hệ sinh thái đang tồn tại. Ví dụ, hệ thống siêu thị Wal-Mart đã tạo ra một giá trị khách hàng khổng lồ thông qua việc giúp cho mỗi gia đình lao động ở Mỹ bình quân tiết kiệm được hơn 2000 đôla một năm. Nhưng hệ thống này cũng gây ra một sức ép lớn lên các cửa hàng bán lẻ mang tính gia đình. [143] Cách tân càng lớn thì sự xáo trộn cũng càng lớn. Đừng ngạc nhiên nếu những thành phần khác sẽ đánh trả lại bạn với thái độ thù địch trong khi bạn điều chỉnh hệ sinh thái của mình. Ví dụ, hiện nay Google giống như một con thú ăn thịt mới và to lớn đang muốn sắp xếp lại hệ sinh thái dành cho thị trường máy tính cá nhân, nơi mà trong vài thập kỷ qua Microsoft đã hiện diện như một con khỉ đột nặng bốn trăm ký. Và giống như hầu hết những con khỉ đột nặng bốn trăm ký khác, Microsoft không thích bị quấy rầy.

Một cái bẫy mà nhiều tổ chức thường rơi vào là có tâm lý "chuẩn bị đánh trận sinh tử cuối cùng" thay vì theo dõi những thay đổi đang diễn ra trong hệ sinh thái. Dù có bạn hay không có bạn, hệ sinh thái vẫn thay đổi. Nếu kế hoạch cách tân của bạn chỉ sử dụng những thông tin của hiện tại mà không dự đoán cho tương lai, bạn sẽ thấy mình giống trường hợp một cộng sự của David Sarnoff. Khi David đề nghị người đó đầu tư vào việc sản xuất máy thu thanh, ông ta đã trả lời rằng: "Chiếc hộp nhạc không dây đó chẳng có chút giá trị kinh doanh nào. Ai sẽ trả tiền cho một thông điệp gửi đi mà không có người nhận cụ thể chứ?" Hoặc như vào năm 1924, nhà sản xuất phim câm H. M. Warner đã nói: "Ai mà lại dở hơi muốn đi nghe một diễn viên nói chứ?" Còn hiện nay chúng ta đang nghe các CEO của các tờ báo nói rằng: "Ai mà lại dở hơi muốn đi đọc tin từ các trang blog cơ chứ?" [144]

Quặng vàng

Mọi sự cách tân mới đều phải có một lợi thế cạnh tranh, lý tưởng nhất là một lợi thế cạnh tranh có thể *đứng vững* trong nhiều năm. Lợi thế này có thể bắt nguồn từ một công nghệ mới và có tính khả thi, một mối quan hệ, một quy trình sản xuất mới hay một mô hình kinh doanh mới. Tại SRI chúng tôi gọi chiếc chìa khóa mở cửa thành công này là một "quặng vàng". Mặc dù có lẽ vẫn cần phải được tinh luyện nhưng một "quặng vàng" cho phép bạn tạo ra giá trị khách hàng mới và có tính thuyết phục. Cũng như trong việc đãi vàng, bạn luôn tìm kiếm cái gì đó cực kỳ có giá trị mà những kẻ khác không có và khách hàng của bạn thì lại muốn có.

Ví dụ như "quặng vàng" ẩn sau Google là công cụ tìm kiếm của nó. Công cụ này

định hướng những yêu cầu tìm kiếm dựa theo số lượng người dùng mạng Internet kết nối tới một trang web. Trang web càng phổ biến thì càng dễ xuất hiện trong kết quả tìm kiếm của Google. Ý tưởng này làm cho việc tìm kiếm với tốc độ cao trên Internet trở nên khả thi. Trong thế giới công nghệ, cũng sẽ có ích nếu bạn có bằng sáng chế hay có các quyền sở hữu khác đối với các quặng vàng của mình. Nhờ đó những quặng vàng của bạn sẽ tạo ra rào cản không cho các đối thủ cạnh tranh bước vào. Bằng sáng chế có thể là một thành phần quan trọng của đối với một quặng vàng sử dụng trong một cách tân.

Quặng vàng tồn tại dưới nhiều hình thức, trong đó có cả các mô hình kinh doanh mới. Một trong những trường hợp nổi tiếng nhất là King Gillette. Trước năm 1900, lưỡi dao cạo râu cần phải được mài liên tục. Việc phải liên tục mài dao cạo râu gây bất tiện cho người sử dụng. Gillette nhận ra rằng có thể tạo ra giá trị khách hàng khổng lồ bằng việc bán "cán dao cạo râu an toàn" dùng được lâu với các lưỡi dao giá rẻ dùng một lần. Cán dao cạo râu có thể bán lỗ, nhưng về lâu về dài thì chính những lưỡi dao cạo lại mang về lợi nhuận vô cùng to lớn. Đây là một quặng vàng có dạng mô hình kinh doanh. Cách tân của ông ấy cũng bao gồm việc phát triển các phương pháp sản xuất hàng loạt dao cạo râu dùng một lần từ những miếng thép mỏng, đó là quặng vàng thứ hai về mặt kỹ thuật. Khái niệm kinh doanh của Gillette giờ đây được gọi là mô hình kinh doanh "cán dao và lưỡi dao". Nó đã trở thành kinh điển và được rất nhiều người bắt chước theo. Gillette đã cung cấp cho khách hàng của ông một cách cạo râu tốt hơn, tiện lợi hơn và rẻ hơn.

Học viện Bách khoa WTI (Worcester Polytechnic Institute's) nổi tiếng là trường công nghệ "xuất khẩu các kỹ sư mới tốt nghiệp và các nhà khoa học nhiều hơn bất kỳ trường đại học nào ở Mỹ". [145] Sinh viên có được kinh nghiệm thực tế về lĩnh vực của họ và về một môi trường văn hóa khác. Và kết quả mà quặng vàng này mang lại là việc WPI đứng đầu quốc gia về tỉ lệ kỹ sư và cử nhân khoa học có kinh nghiệm làm việc quốc tế tương ứng. Nếu bạn định thuê một kỹ sư mới ra trường để thành công được trong nền kinh tế mang tính toàn cầu phát triển theo lũy thừa thì quặng vàng hiếm hoi về giáo dục này sẽ khiến bạn phải chú ý.

Ở thung lũng Silicon, quặng vàng có thể là một công nghệ đang được đưa vào thực tiễn, thứ sẽ mở ra các ứng dụng mới cũng như các sản phẩm hay các dịch vụ mới. "Cơ bắp nhân tạo" là một ví dụ. Đó là một loại vật liệu dẻo có thể co giãn khi có dòng điện chạy qua. Nó có thể được sử dụng trong người máy, loa, van và nhiều ứng dụng khác nữa. Ví dụ, nó có thể dùng để tạo ra những động cơ có trọng lượng nhẹ hơn mười lần và chỉ tốn một phần nhỏ chi phí nhằm thay thế cho động cơ cỡ nhỏ truyền thống. Đó là một công nghệ vừa đáp ứng được nhu cầu đang tồn tại của một thị trường trị giá nhiều tỉ đôla bằng những giải pháp tốt hơn rất nhiều, đồng thời cũng mở ra thêm nhiều thị trường mới có quy mô lớn. Công nghệ này là một quặng

vàng thật sự, cơ sở để tạo ra một công ty mới, Artificial Muscle, Inc. [146]

Đồng nghiệp của chúng tôi, Norman Winarsky, đã từng đề xuất ra một thước đo dành cho quy mô quặng vàng. Cũng như trong việc đãi vàng, trữ lượng của quặng vàng có thể khác nhau và được đánh giá như sau:

CÁCH TÂN MANG TÍNH PHÁT TRIỂN: Không có vàng

• Cải tiến một tính năng độc nhất của các sản phẩm hoặc dịch vụ lên mức cao nhất.

• Ví dụ: Bàn chải đánh răng với tay cầm chống trơn, bìa kẹp giấy có quai, tạp chí theo xu hướng dành cho trang trí nội thất, điện thoại di động có một bộ định vị đơn giản.

CÁCH TÂN ĐÁNG KỂ: Một nửa quặng vàng

• Có một sự cải tiến nổi bật ở một trong các phương diện như: thiết kế, công nghệ, quy trình hoặc mô hình kinh doanh.

• Ví dụ: Điện thoại di động nắp gập (RAZR cell phone), máy trợ thính dùng một lần, loại kem được chuẩn hóa chất lượng đầu tiên, một nhà hàng đặc trưng theo mô hình nhượng quyền kinh doanh.

CÁCH TÂN QUAN TRỌNG: Một quặng vàng

• Có một sự cải tiến quan trọng trong sự kết hợp một trong các yếu tố như: thiết kế, công nghệ, quy trình hoặc mô hình kinh doanh.

• Ví dụ: Phần mềm iTunes cho máy nghe nhạc iPod, động cơ bằng vật liệu polyme tĩnh điện, một loại thuốc trị ung thư có hiệu quả, hãng hàng không Southwest.

CÁCH TÂN BIẾN ĐỔI: Hai quặng vàng

• Có hai sự cải tiến quan trọng trong sự kết hợp một trong các yếu tố như: thiết kế, công nghệ, quy trình hoặc mô hình kinh doanh.

• Ví dụ: Dao cạo râu an toàn nguyên bản của Gillette, hệ thống siêu thị Wal-Mart, công cụ tìm kiếm Google, hệ thống sản xuất của Toyota, bóng đèn điện và hệ thống phân phối điện, hệ điều hành Microsoft Windows.

Trong các ví dụ trên, những tác động tiềm năng tăng gấp bội theo chiều từ trên xuống dưới. Lời khuyên ở đây là tốt hơn bạn nên nghĩ về những dạng cách tân theo

http://tieulun.hopto.org

một loại thang logarit, kiểu như thang đo độ Richter. [147] Có thể xem các Cách tân phát triển có tác động ở mức 1, cách tân đáng kể có tác động ở mức 10, cách tân quan trọng ở mức 100 và cách tân biến đổi ở mức 1000.

Dĩ nhiên những ví dụ này chỉ có tính minh họa và bạn có thể xếp chúng theo một trật tự khác tùy theo cách đánh giá của bạn.

Ví dụ, hãy suy nghĩ về trường hợp chiếc điện thoại di động có bộ định vị đơn giản. Nó có thể tốt hơn bất cứ loại điện thoại nào khác trên thị trường, nhưng nó vẫn không phải là loại tốt nhất, vì những loại điện thoại khác có thể mau chóng bắt chước nó. Đó là dạng cách tân phát triển - dạng cách tân phải được lặp đi lặp lại trên những sản phẩm đã được định hình để duy trì sự có mặt của những sản phẩm đó trên thị trường. Ngược lại, sản phẩm iPod vừa tạo ra một cách tải nhạc mới thông qua hệ thống iTunes vừa đưa ra một cách nghe nhạc trên một sản phẩm cực kỳ độc đáo và riêng biệt - đó là hai cách tân tốt cùng tạo ra một quặng vàng tồn tại lâu dài. Nhưng Apple vẫn phải tiếp tục hoạt động hết công suất để tạo ra hết cách tân mới này đến cách tân mới khác nhằm giữ vững vị trí dẫn đầu. Chất polyme tĩnh điện được bảo hộ bằng sáng chế của công ty Artificial Muscle, thứ vật liệu có tiềm năng thay thế động cơ truyền thống trong nhiều sản phẩm tiêu dùng, là một quặng vàng tuyệt vời dựa trên một công nghệ mới mang tính cách mạng. Nó có tiềm năng tái lập trật tự của ngành công nghiệp chế tạo động cơ và bộ truyền động. Cuối cùng, một lần nữa chúng ta lại quay về trường hợp của Gillette, người đã bắn trúng ngay hồng tâm vì vừa có một công nghệ mới mang tính cách mạng (lưỡi dao cạo mỏng) vừa có một mô hình kinh doanh mới cũng mang tính cách mạng (mô hình "cán dao và lưỡi dao"). Hai quặng vàng của ông đã tái lập trật tự của toàn bộ ngành công nghiệp dao cạo râu và trong quá trình đó đã tạo ra một công ty trị giá nhiều tỉ đôla, chính là công ty đã được tập đoàn Procter & Gamble mua lại vào năm 2005.

Có nhiều cơ hội để tiến hành cách tân: các sản phẩm tiêu dùng, các kinh nghiệm khách hàng, các dịch vụ khách hàng, chuỗi cung cấp, mô hình kinh doanh, hệ thống quản lý và cấu trúc tổ chức mới. [148] Như đã chỉ ra ở trên, những sự cách tân tốt nhất và lâu bền nhất là những sự cách tân hội tụ được nhiều ý tưởng hữu ích, như trong trường hợp một sản phẩm mới đi kèm một mô hình kinh doanh mới. Peter Drucker đã nói rất rõ về điều này: "Đặc tính của những sự cách tân dựa trên tri thức... là chúng hầu như không bao giờ chỉ dựa trên một yếu tố mà dựa trên sự hội tụ của nhiều loại kiến thức mà không phải tất cả những kiến thức này đều thuộc lĩnh vực khoa học hay công nghệ". [149]

Định vị sản phẩm hoặc dịch vụ

Mọi sản phẩm hay dịch vụ mới đều phải được định vị trong hệ sinh thái của nó, phải truyền đạt được một cách rõ ràng các lợi ích cụ thể của nó đến với khách hàng trong phân khúc thị trường mà nó nhằm vào. Ví dụ, quảng cáo cho xe Corvettes đặt sản phẩm này vào vị trí phải lôi cuốn những đấng mày râu muốn có một chiếc xe hơi kiểu dáng sang trọng và hào nhoáng với giá phải chăng. Thứ hai, việc định vị cũng ám chỉ đến việc sản phẩm sẽ được bán ra theo hình thức nào. Liệu hãng GM có trực tiếp đứng ra bán xe Corvettes hay thông qua các nhà phân phối? Việc định vị thành công cho phép tổ chức và các đối tác của nó có cơ hội phát triển một mô hình kinh doanh hiệu quả và đạt được thành công về tài chính.

Mô hình kinh doanh

Mô hình kinh doanh của bạn mô tả cách thức mà sản phẩm, dịch vụ hay sự đầu tư của bạn sẽ mang lại tiền bạc cho doanh nghiệp, đối tác và những nhà đầu tư của bạn. Đôi khi mô hình kinh doanh là một điều gì đó rất đơn giản. Nếu bạn muốn kinh doanh kem chất lượng cao, bạn có thể mở một tiệm kem và bán trực tiếp cho những khách hàng vào mua. Đó là cách Reuben Mattus đã mở hãng kem Häagen - Dazs ở Bronx vào năm 1961. Mattus đã chọn cái tên Häagen - Dazs để chuyển tải được hình ảnh về một loại kem châu Âu có chất lượng cao. Chẳng bao lâu, Mattus muốn mở rộng quy mô kinh doanh bằng cách bán kem thông qua các tiệm tạp hóa. Việc này khó hơn vì thông thường các tiệm tạp hóa đã có sẵn mối quan hệ với các hãng kem khác. Cần phải hất cẳng một hãng nào đó trong hệ sinh thái này bằng cách loại bỏ sản phẩm của họ ra khỏi các kệ hàng trong tiệm tạp hóa. Bên cạnh đó, bạn phải tìm cách sản xuất ra đủ khối lượng kem cần có, đưa kem vào các tiệm tạp hóa, chia sẻ lợi nhuận với các nhà phân phối và các cửa tiệm mà vẫn có được lợi nhuận cho công ty của bạn. Việc hất cẳng ai đó ra khỏi hệ sinh thái là việc làm tốn nhiều thời gian và tiền bạc. Nếu không hiểu về hệ sinh thái của ngành làm kem, bạn sẽ không biết việc đó khó như thế nào và cũng không biết liệu việc điều hành một doanh nghiệp trong ngành này đi đến thành công có khiến bạn phải trả giá nhiều hay không. Häagen - Dazs đã trả lời được câu hỏi đó, hiện nay thương hiệu kem này có mặt ở hàng nghìn cửa hiệu tại 54 quốc gia. [150]

Chúng ta đã biết con đường để tạo ra một mô hình kinh doanh có thể chấp nhận được có nhiều khó khăn và thử thách đến dường nào thông qua câu chuyện về quá trình công ty con của SRI, Sarnoff, cố gắng tạo nên rạp chiếu phim kỹ thuật số. Chúng tôi đã rất hào hứng trước cơ hội đó, vì ai cũng có thể thấy rằng phim được chiếu bằng máy chiếu kỹ thuật số có chất lượng cao hơn nhiều so với phim 35mm chiếu bằng máy chiếu cơ học hiện nay. Để chứng minh điều này, chúng tôi đã tiến hành một buổi so sánh trực tiếp tại hãng Warner Bros cho những người đứng đầu

http://tieulun.hopto.org

ngành công nghiệp này xem. Tại buổi so sánh, những thước phim 35mm tốt nhất được chiếu cùng lúc với phim chiếu bằng máy chiếu kỹ thuật số. Trước sự kinh ngạc của những người trong ngành, các minh chứng tai nghe mắt thấy đó đã cho thấy những tiến bộ về chất lượng do phim kỹ thuật số mang lại thật vượt trội. [151] Có thể thấy rằng đó là một pha ghi điểm tuyệt đối. Đó là một khởi đầu tốt nhưng chúng tôi còn phải xem nó là một loại vitamin hay là một loại thuốc giảm đau thực sự? Không may, nó chỉ là một loại vitamin. Bởi vì theo quan điểm kinh doanh, chất lượng phim 35mm hiện tại đã đủ tốt rồi.

Cơn đau của ngành công nghiệp điện ảnh không phải nằm ở chất lượng hình ảnh mà thật ra là nằm ở chi phí phân phối và tổn thất khổng lồ do nạn sao chép lậu trên khắp thế giới gây ra. Bởi vì các bản sao của phim 35mm được phân phối đến hàng ngàn rạp chiếu phim nên bọn trộm cắp chẳng gặp mấy khó khăn trong việc kiếm lấy một bản và sau đó tuồn ra chợ trời với giá rẻ mạt. Ngành công nghiệp này tổn thất hàng tỷ đô-la mỗi năm. [152]

Thực trạng này đã đưa chúng tôi đến một hướng khác. Đây mới chính là chỗ bị đau thật sự. Bên cạnh đó, chúng tôi lại có một công nghệ có tính chất "quặng vàng" cho phép phân phối an toàn các bản phim kỹ thuật số qua vệ tinh, giúp tiết kiệm được hàng trăm triệu đô-la mỗi năm. Thông thường khi hàng trăm triệu đô-la đã có sẵn cho mọi người thì luôn có một cách để tạo ra một cơ hội hấp dẫn cho tất cả các bên liên quan. Nhưng trường hợp này lại không phải như thế. Hóa ra là chúng tôi không có một mô hình kinh doanh khả thi. Những mối quan hệ được ràng buộc bằng hợp đồng giữa các xưởng phim (nơi sản xuất phim) với các nhà phân phối (những người mang phim đến các rạp trên toàn thế giới) và các cơ sở chiếu phim (chính là các rạp chiếu phim kiếm tiền bằng việc chiếu phim mì ăn liền ở địa phương nơi bạn ở đấy). Và mối quan hệ này là điều không thể thay đổi được. Cơ hội để rạp chiếu phim kỹ thuật số xuất hiện sẽ phải chờ cho đến khi hoặc là nhu cầu về nó trở nên đủ lớn hoặc là những hợp đồng kia hết thời hạn để hệ sinh thái có thể bị xáo trộn.

Để phát triển mô hình kinh doanh của mình, bạn phải có sự chuẩn bị kỹ lưỡng. Giống như với trường hợp điện ảnh kỹ thuật số, bạn sẽ không có cơ hội nào trước khi có được một giải pháp kinh doanh khả thi. Bạn phải hiểu được hệ sinh thái của mình và mối quan hệ giữa các bên có mặt trong hệ sinh thái đó. Điều này cũng minh chứng cho quan điểm mà chúng tôi vẫn luôn nhắc đi nhắc lại: hãy tiết kiệm nguồn nhân lực và tài lực cho đến khi nào bạn có thể thấy được một cơ hội kinh doanh có tiềm năng và khả thi. Việc làm thông minh chính là nhanh chóng loại một số rủi ro lớn ra khỏi đường đi của bạn. Trong trường hợp điện ảnh kỹ thuật số, chúng tôi đã tiếp cận được tất cả các giải pháp về sản phẩm và dịch vụ nhưng chúng tôi không thể làm cho mô hình kinh doanh hoạt động được. May mắn là chúng tôi

http://tieulun.hopto.org

không phải tốn nhiều tiền cho bài học này. Nhưng điện ảnh kỹ thuật số sẽ thành hiện thực. Việc truyền hình kỹ thuật số (HDTV) đã đến từng nhà để cung cấp chất lượng phim tốt hơn phim 35mm cộng thêm việc các rạp chiếu phim không bán được vé cuối cùng sẽ buộc ngành công nghiệp điện ảnh phải cung cấp những trải nghiệm thị giác tốt hơn một cách đáng kể.

Những bí quyết để thành công

Phân tích hệ số giá trị

Mặc dù những dự án hay những sản phẩm của bạn có thể có một "giá trị" nào đó, nhưng bạn chỉ có thể phát triển nếu bạn chứng minh được rằng giá trị của bạn tốt hơn so với giá trị của đối thủ cạnh tranh. Người ta luôn có nhiều sự thay thế, do đó sẽ luôn có cạnh tranh. Sự cạnh tranh có thể đến từ một công ty khác, một dự án khác, một cơ quan khác hay đơn giản là đến từ việc người ta lựa chọn chẳng chọn lựa gì nữa. Trong phần Phụ lục bạn sẽ tìm thấy một bảng Phân tích hệ số giá trị (công cụ đã được mô tả trong chương 4) chi tiết. Bảng này cho phép bạn so sánh bằng số liệu cụ thể mối tương quan về giá trị khách hàng giữa sản phẩm của bạn với các sản phẩm khác. Nó giúp xác định liệu sản phẩm của bạn chỉ tốt hơn người khác một chút hay là bạn có một sản phẩm sẽ tạo nên một ảnh hưởng quan trọng. Nếu bạn coi trọng kế hoạch kinh doanh của mình thì hãy tham khảo phần phụ lục và sử dụng bảng Phân tích hệ số giá trị.

Hình ảnh, mô hình, sản phẩm mẫu

Khi bạn tiến từ một "Bài thuyết trình Thang máy" đến một kế hoạch cách tân hoàn chỉnh, khách hàng của bạn sẽ cần nhiều hơn là một sự cảm nhận đối với sản phẩm hay dịch vụ mới của bạn. Hãy đưa cho khách hàng của bạn một bản phác họa hay mô hình của sản phẩm mà bạn đang tạo ra, kể cả khi mô hình đó không hoạt động được. Trong thế giới của công nghệ thiết kế bằng máy vi tính ngày nay không thể không có các hình ảnh hay mô hình biểu diễn sản phẩm mới của bạn một cách chuyên nghiệp.

Tất nhiên, nếu bạn có một sản phẩm mẫu vận hành hoàn chỉnh thì mọi việc sẽ tốt hơn nhiều. Trong phần chứng minh về chất lượng của điện ảnh kỹ thuật số đã được mô tả ở trên, chúng tôi đã liên kết các thành phần của một hệ thống chiếu phim HD (high definition - độ nét cao) mà chúng tôi đã phát triển trước đó lại với nhau. Chất lượng của nó không bằng chất lượng của giải pháp mà chúng tôi muốn đưa ra nhưng cũng đủ để chứng minh rằng điện ảnh kỹ thuật số tốt hơn nhiều so với phim 35mm chiếu bằng máy chiếu hiện nay.

http://tieulun.hopto.org

Trong các hội thảo do chúng tôi tổ chức, chúng tôi vẫn luôn yêu cầu các thành viên tham dự tạo ra các mô hình cho các đề án kinh doanh của họ bằng bất cứ thứ gì, có thể bằng bìa cạc-tông hoặc bằng bộ đồ chơi lắp ghép Erector Sets hay Tinkertoys. Ví dụ, khi tham dự hội thảo của chúng tôi, các thành viên của BBC đã dùng các bìa cạc-tông tạo ra mô hình của các thiết bị kỹ thuật số mới có thể làm thay đổi ngành phát thanh truyền hình và giới thiệu chúng trong các phiên họp "Ao tích nước", tức là họ đã "hiểu ra vấn đề". Tương tự, các thành viên của ITRI (Viện nghiên cứu hàng đầu ở Đài Loan) đã nghĩ ra một thiết bị di động mới rất thú vị. Mẫu chạy thử của họ rất hoàn chỉnh, thậm chí có cả đèn tín hiệu nhấp nháy. Vì thế mọi người đều cảm nhận rằng phát minh mới này sẽ có hiệu quả dù nó mới chỉ là một mô hình. Các mô hình luôn gây được hiệu quả cho thính giả của bạn, ngay cả khi chúng không thật sự hoạt động!

Trong khi phát triển những sản phẩm hay dịch vụ tiêu dùng mới thì việc xác định các nhu cầu chưa được đáp ứng của khách hàng có thể sẽ là khâu đặc biệt khó khăn. Thường thì chính khách hàng cũng chỉ hiểu lờ mờ và không thể diễn tả một cách rõ ràng về các nhu cầu này. Vấn đề nan giải này thậm chí còn trở nên thách thức hơn khi chúng ta đã từng bước thỏa mãn được các nhu cầu hữu hình và chuyển sang tập trung hơn vào các nhu cầu vô hình như kiểu dáng, kinh nghiệm và cá tính. Trong những trường hợp này, việc có một sản phẩm hay dịch vụ thử nghiệm - như một mô hình, một sản phẩm mẫu hay một bản phác họa - sẽ trở nên đặc biệt quan trọng. Phiên bản đầu tiên của sản phẩm hay dịch vụ có thể được tạo ra một cách chóng vánh dựa trên chính trực giác và kinh nghiệm từ nhóm cách tân của bạn, và trong nhóm nên có cả các nhà thiết kế chuyên nghiệp. Mẫu sản phẩm hay dịch vụ thử nghiệm này sau đó sẽ trở thành công cụ sáng tạo giá trị, cho phép khách hàng mô tả rõ ràng hơn về các nhu cầu bị giấu kín của họ. Khi khách hàng sử dụng sản phẩm mẫu, chơi với nó, chia sẻ nó và so sánh nó với những sản phẩm thay thế khác, họ có thể bắt đầu chỉ ra được những gì có hiệu quả và những gì còn thiếu. Hiệu quả của việc này là khách hàng sẽ trở thành người đồng phát minh ra sản phẩm hay dịch vụ mới cùng với bạn. Ví dụ như Google cũng đang làm việc này bằng cách tung ra các phiên bản thử nghiệm cho các sản phẩm mới trên Internet để lấy ý kiến phản hồi của người sử dụng. Sản phẩm thử nghiệm trở thành một phần quan trọng trong đề xuất giá trị mang tính định lượng của bạn và cuối cùng là trong kế hoạch cách tân của bạn, vì nó tạo điều kiện thuận lợi để sự cải tiến được tiến hành nhanh chóng thông qua việc tổng hợp các ý tưởng mới.

Trình bày kế hoạch cách tân

Một kế hoạch cách tân thuyết phục có thể được trình bày trong 20 phút hoặc ít hơn. Trong các hội thảo của chúng tôi, mỗi người tham gia đều được yêu cầu phải trả lời tất cả các câu hỏi đã được liệt kê trước đó trong vòng 5 phút. Đáp án của

http://tieulun.hopto.org

chúng tôi dành cho mỗi vấn đề có thể chỉ gói gọn trong vài dòng. Tuy nhiên các đáp án đó vẫn luôn luôn nằm trong một số những bài trình bày tốt nhất mà những người tham dự từng được nghe. Việc phải trình bày ngắn gọn buộc bạn phải xác định được những vấn đề quan trọng nhất, và những vấn đề đó luôn luôn là tất cả những gì thính giả muốn nghe đầu tiên.

Bạn hãy tìm hiểu nhiều hết mức có thể về những gì có giá trị đối với thính giả của bạn và sau đó điều chỉnh bài thuyết trình của bạn cho phù hợp. Hãy liên hệ với thính giả. Tất cả chúng ta đều đã từng ở vị trí của một thính giả buộc phải nghe một diễn giả nói dài lê thê chỉ về mỗi việc là điều gì làm họ quan tâm, trong khi họ lại chẳng quan tâm chút nào đến thính giả. Liệu bạn có đánh giá cao, hoặc mong muốn cộng tác, với diễn giả đó không?

Người ta sẽ cảm thấy dễ chịu khi bạn gửi email hoặc gọi điện thoại trước để hỏi xem làm cách nào bạn có thể đáp ứng các nhu cầu của họ một cách tốt nhất. Việc này làm tăng cơ hội tạo ấn tượng cho bạn đồng thời cho người ta thấy là bạn tôn trọng mọi người. Bạn nên tự hỏi mình một số câu hỏi sau đây về người nghe của bạn:

- Người nghe của bạn muốn đạt được điều gì?
- *Nhu cầu của họ là gì?*
- *Điều gì làm họ thức dậy giữa đêm?*
- *Làm thế nào bạn có thể giúp họ?*
- Họ có được những thông tin cơ bản nào?
- *Họ đã biết được bao nhiêu rồi?*
- *Họ sẽ muốn gì?*
- Bạn muốn họ làm gì?
- *Làm sao họ có thể giúp bạn?*
- *Bạn muốn họ phản ứng hoặc đồng tình theo kiểu nào?*

Đi xa hơn kế hoạch cách tân

Ngay cả khi kế hoạch cách tân của bạn đã phát triển xong và được đầu tư thì vẫn

http://tieulun.hopto.org

còn một chặng đường dài trước khi một sản phẩm hay dịch vụ mới thâm nhập được vào thị trường một cách thành công. Tuy nhiên, trong suốt quá trình phát triển sản phẩm, đề xuất giá trị của bạn sẽ tiếp tục là một công cụ then chốt, vì các cơ hội mới để tạo ra giá trị khách hàng sẽ xuất hiện thêm khi bạn nghiên cứu nhiều hơn. Chúng tôi đã sử dụng quy trình này với các nhà lãnh đạo của Philip Medical Systems để thảo luận tất cả các thành phần của giá trị được tích hợp trong cỗ máy chụp cộng hưởng từ (MRI) mới trị giá hơn 1 triệu đôla. Rất nhiều tính năng, những tính năng tạo ra giá trị lớn nhất cho các bác sĩ và trợ lý của họ, phải được kết hợp với sự tiện dụng trong việc sử dụng hệ thống. Nhiều tính năng trong số những tính năng mang giá trị cộng thêm phần dịch vụ và kinh nghiệm này chỉ được nhận ra khi hệ thống được thiết kế, làm sản phẩm mẫu và sử dụng lần đầu tiên. Cơ hội cách tân không bao giờ dừng lại.

Bạn luôn luôn phải quay trở lại với khách hàng. Giống như trường hợp của PacketHop, khi bạn chuyển từ đường trượt tuyết đến trạm cứu hỏa, sản phẩm hay dịch vụ mang tính cách tân của bạn đều nên "được đưa vào thị trường bằng một phương pháp mang tính cách tân, quảng bá thương hiệu bằng một phương pháp mang tính cách tân, nhưng cuối cùng [nó vẫn sẽ phải là]... một cách tiếp cận tạo ra những mối quan hệ bền vững giữa công ty và khách hàng của công ty đó". [153]

---

[133] Spin-off là dạng công ty mới tách ra hoạt động độc lập từ một công ty mẹ. Cổ phần của công ty spin-off được chia cho các cổ đông hiện hữu của công ty mẹ.

[134] Tham khảo PacketHop tại http://www.packethop.com

[135] Geoffrey A. Moore, *Crossing the Chasm: Marketing and Selling High - Tech Products to Mainstream Customers* (New York: Collins, 2002)

[136] A. Garcia của SBA như trích dẫn của Besty Seanard và Lloyd J. Taylor, "Goldratt's Thinking Process Applied to the Problem of Business Failures," ASBE, Albuquerque, NM, 2004.

[137] Cho ước tính mới nhất tham khảo báo cáo vốn đầu tư mạo hiểm hằng quý của Ernst & Young tại http://www.ey.com/global/content.nsf/International/Home hoặc cụ thể của Thung lũng Silicon, tham khảo Silicon Beat tại http://www.siliconbeat.com

[138] Hal Plotkin, “Free Money Here! Online Help for Finding Venture Capital: Which You May Not Want to Use,” SFGate.com, 23 tháng 11, 1998, tại http://www.sfgate.com

[139] Đây là định dạng đề nghị cho Quỹ Sequoia tại http://www.sequoiacap.com:

1. Kinh doanh
    a. Kinh doanh của công ty (Mô tả đủ ngắn vừa trong một danh thiếp)
    b. Phát biểu sứ mạng
2. Sản phẩm
    a. Mô tả sản phẩm
    b. Lịch trình phát triển
    c. Sự khác biệt
    d. Vấn đề giá cả
3. Thị trường
    a. Xu hướng
    b. Kích thước thị trường trong quá khứ và dự đoán tính theo đô-la
    c. Sự phù hợp của sản phẩm với định nghĩa thị trường
4. Sự phân phối
    a. Kênh bán hàng
    b. Đối tác
    c. Khách hàng
5. Cạnh tranh
    a. Đối thủ cạnh tranh
    b. Lợi thế cạnh tranh

6. Đội ngũ

a. Cơ sở quản lý

b. Thiết lập các ban

7. Tài chính

a. P&L trong quá khứ và dự đoán (trong hai năm đầu theo từng quý)

b. Lưu lượng tiền mặt dự đoán (trong hai năm đầu theo từng quý)

c. Cân đối tài chính hiện tại

d. Dự đoán số người phụ trách theo lĩnh vực chức năng (nghiên cứu và phát triển, bán hàng, tiếp thị, G&A)

e. Lịch trình cấp vốn

8. Thỏa thuận

a. Số lượng tăng lên

b. Giá trị yêu cầu

c. Sử dụng tiền lãi

[140] Một phát biểu về tầm nhìn mô tả nơi bạn muốn đạt được trong tương lai. Nó mô tả trạng thái đạt được khi thành công. Phát biểu tầm nhìn áp dụng cho tất cả mọi dự án. Phát biểu sứ mạng đưa ra mục đích và cơ sở tồn tại trong kinh doanh. Các đầu tư mạo hiểm mới cần có một phát biểu sứ mạng và các tổ chức đã hình thành. Nó như một hướng dẫn để định hướng hành động. Đây là một ví dụ đơn giản của Toyota Industrial Equypment: "Phát biểu tầm nhìn hướng dẫn các nguyên tắc và thực tiễn kinh doanh của chúng tôi: trở thành công ty xe tải nâng lớn nhất, được tôn trọng và thành công nhất ở Hoa Kỳ. Để đạt được, chúng tôi dùng phát biểu sứ mạng như hướng dẫn hằng ngày: duy trì mức tăng trưởng lợi nhuận bằng cách cung cấp kinh nghiệm khách hàng và hỗ trợ người bán tốt nhất".

[141] Có nghĩa là giữ chân trong một thị trường nhỏ để từ đó làm bàn đạp mở rộng ra thị trường lớn hơn. Tham khảo Wikipedia tại http://www.wikipedia.org.

[142] Về các cơ hội kinh doanh thương mại, Satyam Cherukuri, Chủ tịch và CEO của tập đoàn Sarnoff, nhấn mạnh trình bày về không gian, định vị, mô hình và đầu tư (SPMI). Một kế hoạch kinh doanh thuyết phục là một tiếp cận toàn diện phác

thảo một cơ hội trong một hệ sinh thái (Không gian) và đưa ra điểm tấn công tối ưu (Định vị) để tạo ra doanh thu đáng kể (Mô hình) với rủi ro tài chính thấp nhất (Đầu tư).

[143] Một nghiên cứu đề xuất một gia đình lao động trung bình tiết kiệm 2300 đô-la/năm bằng cách mua sắm tại Wal-Mart. (của Wal-Mart vào nền kinh tế Hoa Kỳ), Global Insight tại http://www.globalinsight.com/MultiClientStudy/MultiClientStudyDetail2438.htm

[144] Tham khảo ThinkExist.com tại http://en.thinkexist.com

[145] Tham khảo Worcester Polytechnic Institute tại http://www.wpi.edu.

[146] Tham khảo Artificial Muscle tại www.artificialmuscle.com.

[147] Richard Foster & Sarah Kaplan, *Creative Destruction: Why Companies That Are Built to Last Under Perform the Market - And How to Successfully Transform Them* (New York: Currency Publishers, 2001)

[148] Langdon Morris, "Business Model Warfare, " Innovation Labs White Paper, Ackoff Center for the Advancement of System Approaches (A - CASA), Đại học Pennsylvania, 2003.

[149] Peter Drucker, *Innovation and Entrepreneurship* (New York: Harper Business, 1985), p.111.

[150] Tham khảo Häagen - Dazs tại http://www.haagendazs.com.

[151] Có rất nhiều lý do tại sao HDTV kỹ thuật số tốt hơn phim 35mm. Một lý do là phim 35mm được chiếu, phim bị giật khi bị kéo qua cửa phim. Cửa phim bị giật này làm giảm đáng kể độ phân giải thật của phim. Video kỹ thuật số thì không bị các vấn đề này.

[152] "Film Studios Hunt Down Web Pirates," CBS News, 16 tháng 11, 2004 tại http://www.cbsnews.com. "MPAA đổ lỗi cho nền công nghiệp điện ảnh Mỹ đã thua lỗ hơn 3 tỷ đô-la hằng năm trong doanh thu toàn cầu tiềm năng vì nạn ăn cắp bản quyền hoặc các bản VCD và DVD giả".

[153] Morris, sách đã dẫn.

PHƯƠNG THỨC
3

NHỮNG NHÀ QUÁN QUÂN TRONG CÁCH TÂN

http://tieulun.hopto.org

----------(CHƯƠNG 10)----------

MỘT NHÀ QUÁN QUÂN:
THỊ TRƯỞNG THỊ TRẤN KELLYVILLE

KHÔNG CÓ NHÀ QUÁN QUÂN THÌ KHÔNG CÓ DỰ ÁN, KHÔNG CÓ NGOẠI LỆ CHO ĐIỀU NÀY.

Cuộc hành trình

John Kelly, một nhà khoa học khí tượng nổi tiếng thế giới, đồng thời cũng là thị trưởng không chính thức của thị trấn Kellyville, Greenland. Đây là một thị trấn mà vào những ngày náo nhiệt nhất dân số cũng chỉ lên đến 10 người. Người ta đã đặt tên thị trấn là Kelly vì ông và nhóm của mình đã và đang điều hành một phòng thí nghiệm quan trọng về môi trường tại đây trong nhiều năm. Qua công việc của mình tại thị trấn Kellyville, John Kelly đã phát triển một khái niệm dành cho một cách tân mới với tiềm năng cách mạng hóa quá trình nghiên cứu khí quyển. Cuộc hành trình để nhận ra hệ thống mới này giúp ta lý giải được điều mà mọi cuộc cách tân đều phải có: đó là một nhà quán quân. Ở chương 5 và 9, chúng ta đã thảo luận về những công cụ phải được sử dụng trong việc sáng tạo ra giá trị. Tuy vậy, những công cụ này lại không thể phát huy tác dụng nếu chúng không có người sử dụng chúng một cách tích cực để thúc đẩy sự cách tân tiến lên phía trước. Tức là phải có một nhà quán quân, người đi luôn đi tiên phong trong việc gắn bó với khách hàng và là người gặp gỡ, đối thoại với các đơn vị tài trợ, các cơ quan hành chính, tổ chức chính trị, tuyển dụng nhân sự và cả những thử thách trong công nghệ mà bất cứ cuộc cách tân nào cũng gặp phải.

Trong một cuộc nói chuyện gần đây, Kelly đã cho chúng tôi biết tại sao có thể thấy được rất nhiều dấu hiệu cảnh báo sớm về các vấn đề về môi trường ngay lần đầu trong bầu khí quyển.

Sau đó, ông đã mô tả những vệt đen trên Mặt Trời có thể ảnh hưởng đến thượng tầng khí quyển như thế nào và bằng cách nào những thay đổi đó lại có thể ảnh

http://tieulun.hopto.org

hưởng tới môi trường và hệ thống truyền thông toàn thế giới. Ông tiếp tục mô tả những hậu quả của việc ấm lên toàn cầu, những lỗ thủng tầng ozone và sự kém hiểu biết của thế giới về những hiện tượng này và hậu quả của nó đối với tương lai của chúng ta. Ông đặc biệt hứng thú khi nói về vẻ đẹp của bầu trời đêm, nhất là khi bạn đứng ở Đảo quốc Bắc cực Greenland nhìn lên ánh hào quang lộng lẫy như đang rực cháy của bầu trời phương Bắc.

Kelly là một người mảnh khảnh với bộ râu xám. Ông trả lời những câu hỏi một cách cẩn thận, và mặc dù là con người điềm tĩnh, ông vẫn thể hiện sự hứng thú khi nói về tầm quan trọng trong công việc mình làm lẫn sự tôn trọng sâu sắc với những người bạn đồng nghiệp. Ngay lập tức bạn sẽ cảm thấy mình tin tưởng được con người này và được làm việc chung với ông sẽ là một trải nghiệm tuyệt vời.

Nghiên cứu bầu khí quyển là việc làm khó khăn bởi rất khó có thể canh đo được những thay đổi nhỏ xảy ra ở trên cao hàng cây số so với mặt đất. Thông tin có thể được thu thập bằng cách sử dụng máy bay hoặc khí cầu, nhưng vẫn bị giới hạn. Mối quan tâm của Kelly lại nằm ở hệ thống radar. Hầu hết những hệ thống radar để đo bầu khí quyển trông như những đĩa radar lớn bạn thường thấy khi đi trên xa lộ hoặc trong tạp chí *Scientific American* . Chúng truyền phát tín hiệu vô tuyến lên một điểm trên bầu trời, những tín hiệu này bị biến đổi và được phản xạ trở lại tới cùng một đĩa radar đã phát tín hiệu ra. Qua nhiều năm, những nhà khoa học khí quyển đã hiểu được nội dung của những tín hiệu được truyền về. Phương pháp này đã được chứng minh là cách hiệu quả để hiểu được được tình hình khí quyển, nhưng nó lại gặp phải một vấn đề lớn - đó là sự dịch chuyển của bầu không khí. Những đĩa radar thông thường có thể dịch chuyển để thay đổi điểm quan sát trên bầu trời, nhưng chúng quá chậm để bắt kịp sự dịch chuyển của dòng không khí vì chúng quá nặng. Trong một thời gian dài, việc phát minh một hệ thống radar có thể di chuyển đủ nhanh dường như không thể thực hiện được. Nhưng Kelly đã có một ý tưởng để giải quyết tình huống này và thay đổi hoàn toàn công tác nghiên cứu khí quyển. Việc này sẽ ngốn mất hơn 50 năm làm việc vất vả mới có thể đơm hoa kết trái.

Ý tưởng đằng sau sự đổi mới mang tính cách mạng này là việc xây một hệ thống radar phát ra *tín hiệu* di chuyển ngang qua bầu trời còn *radar* thì vẫn giữ nguyên vị trí - trái ngược với hệ thống radar thông thường. Hệ thống radar mới này được tạo thành từ 10.000 radar nhỏ hơn được xếp cách nhau vài feet trên cùng một hướng và hợp lại thành một dãy radar với kích cỡ bằng hai sân bóng đá hợp lại. Bằng cách tính toán thời điểm tín hiệu phản hồi đến với mỗi radar nhỏ trong hệ thống 10.000 radar kia một cách chính xác, tín hiệu đường truyền đi vào bầu khí quyển có thể thay đổi cực kì nhanh, và có thể tạo ra một hình ảnh 2 chiều về bầu trời. Nó có thể dễ dàng theo dấu những hiện tượng khí quyển biến động nhanh nhất và lần đầu tiên thu thập được những thông tin cốt yếu để giúp ta hiểu được môi trường sống

http://tieulun.hopto.org

xung quanh mình.

Kelly và những đồng nghiệp của ông tại SRI đã có ý tưởng về một hệ thống radar mang tính cách mạng này từ năm 1988. Ông đã tập hợp nhóm của mình và họ đã cùng nhau vẽ bức phác thảo đầu tiên mô tả ý tưởng của nhóm. Mặc dù đã có sự ủng hộ ban đầu về ý tưởng, nhưng ý tưởng này sẽ dẫn đến một dự án ngốn nhiều tiền bạc. Chi phí dự tính để xây dựng một thứ mà kích cỡ bằng 2 lần một sân bóng đá sẽ vào khoảng 30 triệu đô-la. Những khách hàng sử dụng hệ thống radar mới này sẽ là những đồng nghiệp trong ngành Khoa học Khí quyển tại Quỹ Tài Trợ Khoa Học Quốc Gia (NSF) và những nhà khoa học làm việc để nhiên cứu tác động của khí quyển tới môi trường khắp thế giới. Kelly đã tổ chức rất nhiều buổi nói chuyện để hiểu được nhu cầu của họ và nghiên cứu thiết kế một hệ thống tốt nhất để có thể thu thập thật nhiều dữ liệu có giá trị nhất.

Năm 1989, Kelly đã tập hợp một bản kế hoạch chi tiết gửi đến Viện khoa học quốc gia Hoa Kỳ-NSF. Tổ chức này chưa sẵn sàng để tài trợ cho một dự án như vậy, do đó họ yêu cầu nhóm của Kelly gửi một bản báo cáo khác về nghiên cứu và chứng minh hệ thống radar mới sẽ hoạt động tốt. Kelly đã gửi bản báo cáo, nhóm của ông đã hoàn tất đề tài nghiên cứu, họ đã cho thấy hệ thống mới hoàn toàn khả thi. Nhưng về sau kế hoạch lại bị gián đoạn rất lâu. Dự án vẫn không được tài trợ mặc dù Kelly và nhóm của mình đã tiếp tục làm việc không mệt mỏi. Cuối cùng, vào năm 1996, NFS đưa ra lời đề nghị tài trợ. Kelly gửi bản kế hoạch chi tiết vào năm 1997 và nó đã được chấp nhận. Nhưng không may, vì những lí do chính trị, Quốc hội Hoa Kì đã can thiệp và hủy nguồn tài trợ cho dự án. Lúc đó, sau một sự cản trở lớn khác, NSF đã đề nghị Kelly thiết kế lại toàn bộ hệ thống radar. Với những người khác thì việc này đã là một cú sốc nặng nề, nhưng trong tâm tưởng mình Kelly thừa nhận rằng việc thiết kế lại hệ thống vào năm 1998 đã cải tiến nó lên rất nhiều. Nhưng khi đó, NSF đồng tình với Quốc hội để cơ cấu lại quy trình tài trợ trước khi cấp kinh phí cho kế hoạch mới nhất, việc này tiếp tục làm gián đoạn kế hoạch. Kelly lại cùng các đồng sự nỗ lực làm việc và họ đã cho ra một bản kế hoạch khác thỏa mãn cả NSF và Quốc hội. Cuối cùng thì vào năm 2003, hệ thống cũng được tài trợ, một phần của kế hoạch đã được xây dựng và hoạt động hiệu quả một cách tuyệt vời.

John Kelly là một nhà quán quân theo đúng nghĩa đen. Ông đã chọn được một nhu cầu quan trọng, xây dựng một đội ngũ tuyệt vời, và làm đi làm lại bản đề xuất giá trị của mình hàng trăm lần. Ông đã cố gắng vượt qua những trở ngại khó khăn nhất và kiên trì suốt mười lăm năm để ý tưởng cách tân của mình đơm hoa kết trái.

Khi nhìn lại sự việc, ta thật khó có thể tin được dự án này sẽ thành công nếu không có Kelly. May mắn thay, hầu hết những ý tưởng cách tân không phải mất đến mười lăm năm mới có thể thành công. Nhưng cũng có những ngoại lệ, đó là

http://tieulun.hopto.org

những cuộc cách tân lớn có thể diễn ra trong nhiều tháng hoặc mang tính chất chuyển đổi hoàn toàn như của Kelly, lúc đó nhất thiết phải có một nhà quán quân.

Kinh nghiệm của Kelly cũng không phải là khác người. Quá trình cách tân chắc chắn đã xảy ra rất nhiều thăng trầm. Ngay cả những nhà cách tân nổi tiếng như Steve Jobs, Giám đốc Điều hành của tập đoàn máy tính Apple, người mà giờ đây có thể thực hiện dễ dàng từ sáng kiến này tới sáng kiến khác, cũng đã trải qua biết bao thăng trầm trước khi công ty thành công. Năm 2005, khi đọc bài diễn văn tại lễ tốt nghiệp của Đại học Stanford [154] ông đã nói tại sao việc bỏ học đại học lại là một trong những quyết định quan trọng nhất đời mình, vì sao ông lại bị sa thải khỏi Apple, việc đó đã giúp ông trưởng thành như thế nào, và cảm giác của ông khi nghĩ đến việc mình sẽ chết vì bệnh ung thư. Nghĩ về thành công hiện nay của mình, ông nói:

"Tôi dám chắc rằng sẽ chẳng có điều gì kì diệu xảy ra nếu trước kia tôi không bị sa thải khỏi Apple. Đó đã là liều thuốc rất đắng nhưng tôi nghĩ rằng bệnh nhân cần có nó. Đôi lúc cuộc đời ném thẳng một cục gạch vào đầu bạn. Đừng mất đi niềm tin. Tôi tin rằng điều duy nhất đã tiếp sức cho tôi là tình yêu đối với việc mình làm. Bạn phải tìm thấy niềm đam mê của mình, đối với công việc cũng như với người tình. Công việc sẽ chiếm một phần lớn trong cuộc đời bạn, và cách duy nhất để có thể thực sự thỏa mãn là làm những việc bạn cho là việc lớn, và cách duy nhất để làm việc lớn là phải yêu việc mình làm. Nếu bạn chưa tìm được lúc này, hãy tiếp tục tìm kiếm, và đừng dừng lại. Cũng giống như chuyện tình yêu, bạn sẽ biết được ngay khi bạn tìm thấy nó, và cũng giống như bất kì mối quan hệ tốt nào, nó cũng sẽ trở nên ngày càng tốt hơn qua năm tháng. Vậy nên bạn hãy tiếp tục tìm kiếm, đừng dừng lại".

Bất cứ dự án nào cũng cần một nhà quán quân: người có nhiều khả năng và đủ tận tụy để đưa dự án tới thành công. Những nhà quán quân là những người cách tân nắm rõ Năm Phương thức Cách tân để có thể nhanh chóng tạo ra giá trị khách hàng mới trong nền kinh tế theo cấp số mũ.

Thế nào là một nhà quán quân?

Nhà quán quân cách tân có thể xuất hiện ở bất cứ vị trí nào trong hoạt động kinh doanh: ban quản trị, những chuyên gia như Kelly, hoặc một người nào đó chỉ mới bắt đầu sự nghiệp [155] .

Những nhà quán quân là những người xây dựng nền tảng một cách rất sôi nổi và tận tụy. Họ luôn chú ý tới viễn cảnh phía trước và từ đó truyền cảm hứng cho các

đồng sự của mình. Họ kiên trì gánh vác trách nhiệm. Khi xảy ra bế tắc, như cách Kelly đã giải quyết, họ lại trở về với vấn đề bằng một hướng khác. Những biểu hiện này lúc đầu trông như là không thể thực hiện được, nhưng theo kinh nghiệm của chúng tôi hầu như 100% những người tận tụy và trở thành nhà quán quân đều đạt được những thành công đáng kể. Nhà quán quân tin vào niềm đam mê của mình. Họ có một tinh thần "Hãy làm việc đó" một cách tức thì cũng như họ luôn kéo theo những người khác.

Những nhà quán quân cùng nhóm của họ làm việc và đạt được thành công theo quá trình sáng tạo giá trị mà ta đã đề cập..., bắt đầu bằng việc xác định những nhu cầu thiết yếu của khách hàng và điều khiển quá trình sáng tạo giá trị. Những nhà quán quân tiếp tục thu hút sự chú ý của nhóm, phát triển vấn đề sáng tạo của họ, và đón đầu những khó khăn khó lường trước được. Họ tiếp tục nói chuyện với những khách hàng tiềm năng và tập hợp thông tin quan trọng cho kế hoạch để tiến dần đến thành công. Bản chất của nhà quán quân là vừa có một tầm nhìn xa, vừa phải đối mặt trực tiếp với khó khăn trước mắt và đồng thời vừa phải chú ý tới kế hoạch phía trước.

Trước đó chúng ta đã đề cập đến Văn phòng Nghiên cứu Dự án Phòng vệ - DARPA, cơ quan quản lí và tài trợ các nghiên cứu khoa học của bộ Quốc phòng Mỹ, là tổ chức chính tài trợ phát triển công nghệ cao của Mỹ. Tổ chức thuê những người giỏi và cho họ đủ quyền hạn, trách nhiệm và nguồn lực để thực hiện chương trình của họ. Tại đây chỉ có cơ sở vật chất tối thiểu và bộ máy điều hành gọn nhẹ. DARPA là một nhóm nhỏ những "nhà quán quân" với một ngân sách lớn. Việc nhóm này đứng ra với tư cách là những người xây dựng những bước đầu tiên của Internet không phải là việc tình cờ. J. C. R. Licklider ở Học viện Công nghệ Massachusetts (MIT) đã đề xuất một mạng máy tính toàn cầu lần đầu tiên vào năm 1960, với cái tên là "Intergalactic Network" [156] . Mọi người trên trái đất sẽ kết nối với nhau, sẽ có khả năng truy cập số liệu và các chương trình trên các trang mạng. Vào năm 1962, ông trở thành người lãnh đạo đầu tiên trong chương trình nghiên cứu phát triển máy tính của DARPA nhằm mục đích phát triển Arpanet, tiền thân của Internet sau này.

Đáng tiếc là rất nhiều người lại nghĩ rằng họ đang làm việc cho một doanh nghiệp sẽ không đánh giá đúng cũng như không chịu khen thưởng cho những ý tưởng tốt nhất của họ nhằm giúp đỡ doanh nghiệp đó. Hoặc là họ sẽ cảm thấy lúng túng vì không biết phải khởi sự thế nào ngay cả khi được công ty ủng hộ, như trường hợp của Frank Guarnieri ở Chương 1.

Những công ty nào chào đón các ý tưởng chỉ vì chúng do những người có tiếng tăm đưa ra chứ không phải vì giá trị thực tiễn của chúng thì những công ty đó sẽ để

http://tieulun.hopto.org

tuột mất hàng đống tiền. Những ý tưởng có tiềm năng lớn thường bị bỏ quên chỉ vì chúng là của những "người không tên tuổi". Những ý tưởng mới do người ngoài đưa ra sẽ hoàn toàn không được chấp nhận bởi chúng là "ngoại đạo". Trong nền kinh tế phát triển theo lũy thừa, điều này là rất nguy hiểm, như Bill Joy, trưởng nhóm Khoa học của Sun Microsystems, đã chỉ ra, "Dù bạn đã có bao nhiêu người thông minh đi nữa thì cũng chẳng là gì, vì hầu hết những người thông minh nhất không bao giờ nằm trong công ty của bạn" [157] . Nếu nhân viên không tin rằng họ có thể trở thành nhà quán quân như Kelly, thì cả họ lẫn công ty đều không thể có được tiềm năng của một nhà quán quân.

Nhà quán quân cần có đồng sự

Hầu hết những nhà quán quân thành công đều có ít nhất một người giúp họ phát triển sự cách tân của mình. Ví dụ, Steve Jobs có đồng sự là Steve Wozniak [158] . Thế còn Frank Guarnieri? Suýt chút nữa ông ấy đã phải từ bỏ đề xuất giá trị phát triển thuốc của mình, nhưng kết quả là từ việc làm chung với chúng tôi, ông đã cải tiến nó tới khi dẫn đề xuất đó dẫn đến sự thành lập Locus Discovery. Nếu thiếu đi một đồng sự, hầu hết chúng ta sẽ mất đi sự hào hứng, tầm nhìn sẽ bị hạn chế, chúng ta sẽ không đương đầu được với khó khăn, và sẽ không cố gắng nữa. Trong khi nhà quán quân giúp những người khác thành công thì họ cũng cần sự ủng hộ để tiến lên và trở thành hình mẫu về cách ứng xử của quán quân.

Khi Công ty Hewlett-Packard khởi sự trong một ga-ra, thì không ai trong hai nhà cách tân chủ đạo, Bill Hewlett và Dave Packard, là những "thiên tài đơn độc". Thay vào đó là họ đều là những nhà quán quân với những phát minh chung, từ những thiết bị thử nghiệm tới chiếc máy tính đầu tiên của họ. Bằng tài năng kết hợp với nhóm của mình, họ đã tạo ra một công ty được biết tới với những cách tân nổi tiếng trên thế giới.

Tất cả những người giàu cảm hứng đều có những người thân cận bên cạnh để hướng dẫn, ủng hộ, dạy dỗ và thúc dục họ. Một trong những thứ được phát hiện ra khi bạn có một đồng sự là bạn không chỉ tạo ra những kết quả tốt hơn, mà còn cảm thấy hứng thú hơn. Dĩ nhiên bạn cần chọn đúng đồng sự. Ví dụ nếu bạn chọn một người yếm thế, thì người ấy sẽ lôi bạn đi xuống. Người bạn cần là người có khả năng trợ giúp đắc lực cho hoạt động của bạn. Suy cho cùng bạn sẽ không chỉ đơn thuần bổ nhiệm một người vào vị trí cộng sự, mà bạn còn phải tìm một người có chức năng đáp ứng công việc của bạn. Đồng sự là nhân tố chủ yếu của mọi nhà quán quân, của những thương vụ mới và thậm chí cả cuộc sống cá nhân.

http://tieulun.hopto.org

Tinh thần tập thể

Những nhà quán quân là người có trách nhiệm và có tinh thần tập thể. Họ hành động theo những giá trị, quy tắc của nhóm, và nguyên tắc tổ chức của công ty. Họ không hành xử như người điên. Hoạt động của họ được mọi người xem xét và góp ý, họ được kết nối và phân công theo nhiệm vụ của toàn bộ công ty. Họ không phải là những nhân viên tự do hoặc những kẻ vô tổ chức làm phá vỡ mục đích của công ty; họ là những nguồn lực đưa công ty tiến lên.

Là một nhà quán quân không có nghĩa là bạn sẽ lờ đi tất cả các trách nhiệm hoặc thu nhận thêm người từ những lĩnh vực hoạt động khác mà không được công ty chấp thuận. Trái lại, bằng sức mạnh của ý tưởng, của niềm tin, bằng năng lực phát ra, những nhà quán quân sẽ nhận được sự trợ giúp và trách nhiệm của cả tập thể, từ đó nhiệt huyết của họ lan truyền ra mạnh mẽ. Sau đây là một vài gợi ý nhỏ:

• *Nghe và học:* Mọi tiếp thu đều tốt khi mục đích cuối cùng là giá trị được gia tăng.

• *Dám thất bại thì mới có thành công:* Nên thường sớm thử nghiệm ý tưởng của bạn.

• *Yêu cầu trợ giúp về ý tưởng trước khi yêu cầu trợ giúp về nguồn lực:* Giữ cho chi phí thấp và lãi suất tăng cao.

• *Hãy bao chung quanh bạn những người tình nguyện nhiệt huyết* : Tuyển mộ những người có phẩm chất đam mê, thích khám phá, đóng góp giá trị cũng như tài năng của họ cho công việc.

• *Nhanh chóng xây dựng mô hình kinh doanh và kế hoạch tài chính, nhưng nên thận trọng:* Nên định lượng và bắt đầu với một phỏng đoán.

• *Cảm ơn những người đã đưa ra những ý tưởng, ca ngợi những người đã tham gia:* Chia sẻ thành công, thừa nhận những đóng góp.

• *Tin cậy vào quá trình làm việc:* Sử dụng Phương pháp Ao tích nước và làm đi làm lại.

Một số người đã là những nhà quán quân bẩm sinh, nhưng hầu hết chúng ta đều phải cố gắng để phát triển những phẩm chất và kĩ năng được nêu ở trên. Nhưng cho dù bạn bắt đầu với kĩ năng nào đi nữa thì bạn cũng cần phải luyện tập, tiếp thu kinh nghiệm và đạt được sự hiểu biết sâu sắc để trở thành một nhà quán quân thực sự.

http://tieulun.hopto.org

Những vai trò khác nhau của nhà quán quân

Nhà quán quân toàn dự án [159]

Bất cứ một dự án hay một công việc kinh doanh nào cũng được ít nhất một nhà quán quân đảm nhiệm. Họ sẽ là lực đẩy cho dự án phát triển từ khi còn là những ý tưởng cho đến việc thực thi và hoàn thành dự án đó. Vai trò then chốt và duy nhất của nhà quán quân trong dự án là tổng hợp những ý tưởng mới từ nhóm nòng cốt. Nhà quán quân, trong thực tế, là kiến trúc sư của toàn bộ hệ thống, là người sẽ giữ cho cuộc cách tân đi đúng hướng.

Nhiều kế hoạch liên doanh giữa các công ty đã thất bại chỉ vì một lí do đơn giản: Họ không có một người với toàn bộ trách nhiệm và năng lực, người đó sẽ khái niệm hóa toàn bộ dự án. Một ngoại lệ đáng ghi nhận tại nhà máy liên doanh sản xuất xe hơi New United Motor Manufacturing (NUMMI) giữa GM và Toyota ở Fremont, California. Dự án đã thành công, một phần lớn là nhờ phía Toyota đã cung cấp một nhà quán quân phụ trách tổng thể dự án với chuyên môn giỏi trong việc cải tiến chất lượng. Công việc nào cũng luôn cần có một người để hướng dẫn tổng thể.

Những nhà quán quân là chất xúc tác và là người tạo điều kiện thuận lợi cho nhóm cách tân. Họ sẽ không phải đích thân làm tất cả công việc được đưa ra trong Năm Phương thức Cách tân, nhưng họ đảm bảo sẽ làm cho mọi việc được thực hiện. Chúng tôi tin rằng một nhà quán quân cho mỗi dự án rõ ràng phải là một tiêu chuẩn quy định cho mọi hoạt động kinh doanh. Nếu một nhân viên yêu cầu được cung cấp nguồn lực, câu hỏi đầu tiên được đặt ra sẽ là "Anh có phải là một nhà quán quân không?" *Không một dự án nào được bắt đầu mà không có một nhà quán quân, bởi vì nếu không có một nhà quán quân thì cơ hội thành công sẽ gần như là số không* . Không có nhà quán quân thì không có dự án, và không có ngoại lệ. Nếu như dự án được thực hiện mà lại không có nhà quán quân thì nhất thiết phải tìm cho bằng được người đó.

Mỗi người là một nhà quán quân trong công việc của mình

Mỗi người trong nhóm nên là một nhà quán quân cho phần việc của mình. Ví dụ như trong những công ty lớn, mỗi người trong ban quản trị phải là một nhà quán quân cho ban của mình phụ trách, đồng thời cho toàn bộ công ty, và hỗ trợ cho những cộng sự trong vai trò cá nhân. Khi một sáng kiến mới được phát triển, nhà quán quân về tài chính ngay lập tức sẽ nói rằng "Tôi sẽ ngay lập tức nhận trách nhiệm về tất cả các khoản ngân sách và cân nhắc tài chính để hỗ trợ dự án của anh." Hoặc như Paula, người từ bộ phận Nhân sự đã nói "Có những quy định của liên bang về tính công bằng và khách quan mà chúng ta phải tuân theo; tôi sẽ gửi e-mail cho anh tất cả các tóm tắt của luật này chiều nay và tôi sẽ gọi cho anh vào ngày

mai. Tôi đảm bảo chúng ta nhắm đúng vào những khó khăn này và ta sẽ tiến tới." Nhà quán quân ở mỗi phần việc tự động tiến tới, đưa ra đề nghị, và giúp cho nhóm có được những quyết định hợp lí.

Những nhà quán quân có thể nổi lên từ bất kì cấp nhân viên nào trong công ty. Vì những trách nhiệm và kĩ năng của nhà quán quân không phụ thuộc vào hiểu biết về một lĩnh vực chuyên môn cụ thể nào, do vậy nhà quán quân có thể xuất hiện ở bất cứ vị trí nào trong công ty, từ Giám đốc cho đến người quản lí cấp trung, tới người quản lí kho. Cấp bậc không làm cho bạn thành một nhà quán quân. Bạn không thể trở thành nhà quán quân nếu bị ra lệnh. Chỉ có chính bạn quyết định mình có trở thành một nhà quán quân hay không. Nếu như bạn quyết định rằng mình không thể nào là một nhà quán quân, thì hãy tránh sang một bên để người khác làm việc đó.

Một đồng nghiệp ở tập đoàn Sarnoff, Jeremy Pollack, là một trong những hình mẫu cho việc để trở thành nhà quán quân thì phải làm như thế nào. Pollack là một trợ lý nghiên cứu, thấp hơn Giám đốc Điều hành năm cấp. Nhưng bạn sẽ không bao giờ biết về điều đó. Anh ấy rất thông minh, đầy sức thuyết phục và thu hút. Khi tập đoàn Sarnoff gặp phải một vấn đề khó khăn cần được giải quyết, họ yêu cầu Pollack tham gia, nhận hoàn toàn trách nhiệm và giải quyết nó. Khi đang phát triển tiêu chuẩn HDTV của Mỹ, chúng tôi đã đến với buổi triển lãm hàng điện tử được tổ chức hàng năm ở Las Vegas. Khi sắp đặt những thiết bị HDTV thử nghiệm có kích cỡ bằng ba chiếc tủ lạnh trong một tòa nhà, nơi mà luật An toàn cấm bạn không được cắm điện cho một bộ phận thiết bị mà bộ phận này không có một bộ giữ phích cắm, thì đây thực sự là một thử thách. Nhưng Pollack không bao giờ chịu khuất phục, anh ấy đã làm việc cả đêm trong phòng Triển lãm trống không để làm cho các thiết bị hoạt động.

Một công ty với đầy ắp những nhà quán quân thì công ty đó tràn đầy nhiệt huyết, lạc quan và hứng thú. Bạn có thể cảm thấy sự khác nhau khi có người nói "Tôi là nhà quán quân, người giúp nhóm đi đúng hướng của mình", và người khác nói "Tôi nắm rõ nguồn nhân lực". Mỗi nhà quán quân mới lại góp thêm một lạc quan mới để mở rộng cơ hội thành công cho mọi người.

Phần thưởng cho nhà quán quân

Những nhà quán quân tích lũy được rất nhiều phần thưởng cho mình. Họ tạo ảnh hưởng tới sự nghiệp của mình bởi họ tập trung vào những nhu cầu cần thiết, sáng tạo giá trị cho khách hàng, các nhóm, công ty, và cho chính mình. Ở cấp độ cá nhân, họ cũng học thêm những kĩ năng mới và nâng cao hiểu biết chuyên ngành của mình. Trong nền kinh tế phát triển theo cấp số nhân, những người đặc biệt có

http://tieulun.hopto.org

khả năng làm chủ Năm Phương thức Cách tân sẽ có cơ hội thành công ở rất nhiều lĩnh vực. Thêm vào đó, họ hầu như sẽ luôn được mời làm việc bất cứ khi nào họ muốn.

Quan trọng là những nhà quán quân kinh nghiệm được niềm vui trong công việc và chia sẻ điều đó với người khác, chính niềm đam mê của họ đã hấp dẫn những người tài năng và tham gia với họ để tạo ra những kết quả phi thường. Là một nhà quán quân đơn giản là có nhiều niềm vui hơn.

Là một nhà quán quân, khi nhìn lại sự nghiệp của mình, một trong những điều bạn trân trọng nhất chính là những người đồng sự tuyệt vời của mình, những niềm vui và tình bạn thân thiết hình thành từ lúc cùng nhau làm chung những dự án quan trọng. Thêm vào đó, cũng có những phần thưởng lớn lao đến từ việc giúp đỡ những người khác tìm ra và phát huy được tiềm năng của mình. Khi chúng tôi hỏi một nhà quán quân rằng việc gì anh ấy thích nhất khi làm công việc của mình, anh đã trả lời sau một hồi suy nghĩ rằng "Tôi thích giúp những người khác đạt được ước mơ của họ".

Goethe đã đúng: "Tính táo bạo mang trong nó thiên tài, sức mạnh, và cả phép màu" [160] . Ngay bây giờ, hãy trở thành một nhà quán quân.

[154] ""Bạn phải tìm cái gì bạn thích", Jobs nói", báo cáo Standford, 14 tháng 6, 2005, tại địa chỉ http://news-service.standford.edu.

[155] Nhà quán quân là:

• Người xây dựng

• Đam mê, tận tụy, và tò mò

• Từ tất cả mọi lĩnh vực, mọi cấp

• Người tổng hợp - tập trung vào tầm nhìn

• Người tạo ra tinh thần hợp tác và đồng đội

• Người giúp đỡ, cũng luôn tìm sự giúp đỡ từ người khác

• Có trách nhiệm tổ chức

[156] J. C. R. Licklider, "Man Computer Symbiosis", *IRE Transactions on Human Factors in Electronics* , quyển HFE-1, tháng 3, 1960, trang 4 - 11.

[157] Phát biểu này có thể được tìm thấy từ nhiều nguồn, như là "Why Social

Software Makes for Poor Recommendations" Usernomics, 08 tháng 05, 2005 tại http://www.usernomics.com. Năm 2003, Bill Joy rời khỏi công ty Sun Microsystems.

[158] "Apple Computer", Wikipedia tại http://en.wikipedia.org/wiki/Apple_Computer.

[159] Chúng tôi nhấn mạnh khái niệm nhà quán quân chứ không phải là lãnh đạo, quản lý, hay nhà doanh nghiệp. Trong các sách quản lý truyền thống, hầu như người lãnh đạo thường được coi là rất quan trọng với nhiều ví dụ về các lãnh đạo rất xuất sắc như Jack Welch chẳng hạn. Dĩ nhiên là phải khuyến khích và vinh danh nghệ thuật lãnh đạo. Và rõ ràng các nhà quán quân chính là các nhà lãnh đạo tài ba. Nhưng thuật ngữ lãnh đạo có thể gây ra nhầm lẫn và thiếu tính liên kết trong một nhóm. Từ lãnh đạo thường có ý phân cấp trong tổ chức hơn: "Tôi chịu trách nhiệm - hãy làm theo tôi". Trong nền kinh tế theo cấp số mũ, chúng ta nắm bắt cơ hội trở thành nhà lãnh đạo. Mỗi chúng ta cần trở thành một nhà quán quân đầy sức mạnh đối với phần việc của mình trong dự án. Ngay cả khi là một CEO của một công ty thì phần lớn thời gian bạn sẽ là thuộc cấp của mọi người trong nhóm của mình.

Bảo ai đó làm lãnh đạo cũng gây ra cảm giác không dễ dàng cho nhiều người. Khi nghĩ về lãnh đạo, trong đầu chúng ta nghĩ ngay đến những hình như Churchill và Gandhi. Làm thế nào để có thể sống theo những hình ảnh mẫu mực này? Nhưng tất cả chúng ta đều có kinh nghiệm trở thành một nhà quán quân đầy đam mê cho một số hoạt động nào đó. Có thể là dạy chơi bóng bầu dục, chơi nhạc, là thành viên của một đội thể thao, hoặc là theo đuổi một thú vui thuở nhỏ. Đó là những cảm giác mà chúng ta thấy quen thuộc, tin tưởng, và vươn tới một cơ hội hay một dự án mới. Những kinh nghiệm này cũng phác họa những phần thưởng của việc trở thành một nhà quán quân - làm việc với mọi người, học tập những kinh nghiệm mới, thành tựu, và có được niềm vui.

Vậy còn thuật ngữ quản lý? Nếu là một quản lý, bạn có lẽ được huấn luyện để tập trung làm cho công việc được hoàn thành trong công ty, hơn là hướng ra ngoài để tạo giá trị khách hàng cực đại. Hầu hết các nhà quản lý vẫn đóng vai trò như những ông chủ truyền thống, là một khái niệm của thời đại công nghiệp. Nó gợi lên cảm giác phân cấp, "chúng ta - họ", và "kiểm soát, điều khiển" - những khái niệm không phù hợp trong nền kinh tế theo cấp số mũ. Nó không thu hút và thúc đẩy những người giỏi nhất.

Dĩ nhiên các kỹ năng quản lý là rất quan trọng đối với sự thành công của bất kỳ dự án nào. Peter Drucker, một nhà quản lý ghi chép và quan sát tinh tế nhất, đã mô tả một cách hùng hồn về vai trò quan trọng, các chức năng, và kỹ năng cần thiết đối

với một quản lý tốt. Những điều này thậm chí còn quan trọng hơn trong nền kinh tế theo cấp số mũ. Rõ ràng các nhà quán quân cũng là những người quản lý. Ai đó trong một tổ chức phải có trách nhiệm chung và thực hiện ba chức năng quản lý cơ bản: chọn nhóm, theo dõi nhóm, và tưởng thưởng cho nhóm. Mục đích của chúng tôi là phân loại các chức năng này cũng như các chức năng khác vào một khung tích cực hơn, tiên phong hơn, và tổng quát hơn.

Cuối cùng chúng tôi tránh dùng chữ nhà doanh nghiệp, mặc dù các nhà quán quân rõ ràng có đầy đủ các thuộc tính của những nhà doanh nghiệp. Đó là một khái niệm tuyệt vời và có tác động khác, nhưng nó đi cùng với một giới hạn đáng kể, đặc biệt là ở Thung lũng Silicon. Một nhà doanh nghiệp đôi bị nghĩ là một người đón nhận rủi ro bởi vì rất ít công ty còn tồn tại sau năm năm. Một số công ty mới thành lập thất bại hoàn toàn hoặc bị rơi vào trạng thái "sống dở chết dở" không phát triển mà cũng chẳng chết. Nhưng có một doanh nhân thành công thì chắc chắn không phải là người đón nhận rủi ro. Họ là người giảm thiểu rủi ro. Như Thomas Edison, họ làm việc chăm chỉ, chuẩn bị mọi thứ kỹ lưỡng, giảm thiểu hóa rủi ro, và thành công. Chúng tôi khuyến khích mọi người hãy làm việc chăm chỉ và chuẩn bị kỹ lưỡng và tạo ra các điều kiện cần thiết cho thành công.

[160] Johann Wolfgang von Goethe (do John Anster dịch), *Faust* (London: Cassell, 1835), trang 20. Có lẽ có vấn đề về tính xác thực của trích dẫn này. Một trích dẫn nổi tiếng khác, cũng thường được cho là của Goethe:

Cho đến khi có sự ràng buộc, thì luôn có sự do dự, khả năng rút lui, thiếu hiệu quả.

Liên quan đến các hoạt động sáng tạo và chế tác luôn có một sự thật sơ đẳng, sự ngu dốt giết chết hằng hà ý tưởng và những kế hoạch sáng giá.

Ngay tại thời điểm sự ràng buộc xuất hiện thì cơ Trời bắt đầu luân chuyển.

Xuất hiện tất cả mọi điều giúp đỡ mà chưa bao giờ xuất hiện.

Vấn đề sự kiện như quyết định, tăng tấn hứng thú tất cả những đặc tính của những điều tình cờ không thể đoán trước được và gặp gỡ và những hỗ trợ vật chất, mà một người không thể mơ là nó có thể đến như vậy.

Bất cứ điều gì có thể làm, hay giấc mơ có thể mơ, hãy bắt đầu đi. Hãy bắt đầu ngay.

Nhưng trích dẫn này bề ngoài có vẻ là của William Hutchinson Murray, *The Scottish Himalayan Expidition* (London: J. M. Dent & Sons, 1951). Nó được truyền

http://tieulun.hopto.org

cảm hứng bởi trích dẫn chúng tôi đưa ra từ Goethe.

http://tieulun.hopto.org

PHƯƠNG THỨC
4

NHÓM CÁCH TÂN

http://tieulun.hopto.org

----------(CHƯƠNG 11)----------

THIÊN TÀI CỦA NHÓM:

DOUGLAS ENGELBART VÀ SỰ RA ĐỜI
CỦA MÁY TÍNH CÁ NHÂN

"ĐỪNG BAO GIỜ BẠN NGHI NGỜ RẰNG LÀM SAO MÀ
MỘT NHÓM NHỎ VỚI NHỮNG NGƯỜI ĐẦY SUY TƯ VÀ TẬN TÂM
LẠI CÓ THỂ LÀM THAY ĐỔI THẾ GIỚI?
THẾ MÀ ĐIỀU ĐÓ ĐÃ TỪNG XẢY RA" [161] .

Nhà nhân loại học Margaret Mead

Họ đã đứng dậy tung hô

Nếu có ai đó đủ tố chất là một người có tầm nhìn xa thì hơn ai hết, đó chính là Douglas Engelbart, người đã mang tới một cách tân mà chúng ta đã biết, đó là máy tính cá nhân. Dĩ nhiên, cũng như các cách tân làm thay đổi thế giới khác, thành tựu to lớn của Engelbart là kết quả của quá trình làm việc theo nhóm.

Thông thường thì các nhà khoa học không đứng dậy tung hô sau khi nghe đồng nghiệp trình bày các bài thuyết trình. Nhưng vào ngày 9/12/1968, tại Hội thảo Máy tính Mùa thu San Francisco, trước hàng ngàn nhà Nghiên cứu và Phát triển, Engelbart và mười ba người trong nhóm của ông từ công ty SRI đã thuyết trình và mọi người đã đứng dậy hoan hô [162] . Bởi vì có một lý do chính đáng: họ đã mô tả các chức năng cơ bản của máy tính trên máy tính để bàn của bạn ngày hôm nay.

Nhiều người tin rằng điều đó thực sự là một trình diễn ý tưởng rất ngoạn mục, có một không hai về ngành Khoa học Máy tính mới. Trong suốt phần trình bày của mình, Engelbart đã giới thiệu cho người nghe về con chuột máy tính, multiple windows, các chức năng biên tập trên màn hình, các trình duyệt siêu phương tiện, những trợ giúp theo xử lý văn bản theo ngữ cảnh, cộng tác phân tán và hội thảo từ

xa được chia sẻ qua màn hình video. Phần trình bày đó diễn ra tại thời điểm mọi người vẫn còn đang sử dụng thẻ đục lỗ để giao tiếp với máy tính. Đại diện cho nhóm của mình, Engelbart đã giới thiệu một cách giao tiếp mới đáng kinh ngạc và sửng sốt, nhân bản hơn giữa con người với máy tính.

Tại buổi hội thảo, ông không chỉ nói về những ý tưởng này mà *còn trình diễn cho mọi người thấy nó hoạt động như thế nào* . Những khái niệm này quá sáng tạo và quá cách xa so với những gì mà thế giới có thể nghĩ ra và khi Enbelbart kết thúc phần trình bày, hàng nghìn người đã đứng lên và chúc mừng. Chỉ là một hội thảo về công nghệ mà nó giống như một chương trình nhạc Rock, diễn giả đứng lại đón nhận tán thưởng sự cuồng nhiệt của khán giả. Khi những người trong giới kỹ thuật nghe đồng nghiệp của mình thuyết trình, thông thường họ nghĩ, " Ôi, thú vị đấy, nhưng tôi nghĩ mình có thể làm tốt hơn" . Nhưng lần này thì không phải như vậy.

Bản thuyết trình của Engelbart là một phép màu. Nó đã thay đổi sự nghiệp của hàng nghìn nhà khoa học máy tính hàng đầu trên thế giới và đưa đến giao diện máy tính hiện đại. Với những ý tưởng đó, cuối cùng đã nảy sinh việc sáng tạo ra máy tính Apple Macintosh được phổ biến từ mẫu dạng *máy tính - con người* . Giờ đây thì tất cả các máy tính cá nhân đều sử dụng những ý tưởng này.

Engelbart và nhóm nhỏ của ông đã tạo ra một thành tựu về khoa học máy tính không thể có gì vượt qua được - đó là cái tốt nhất từ trước tới giờ. Nhóm của ông là nhóm xuất sắc nhất trong lịch sử tin học đã xuất hiện không phải do tình cờ. Nhóm của Engelbart đã sử dụng một tiến trình thu hút những thiên tài của nhóm, đã giúp cho những cá nhân đóng góp tài năng của họ để tạo ra cách tân. Nếu những thành viên trong nhóm của Engelbart làm việc cách biệt với nhau thì họ sẽ không bao giờ tạo ra những tiến bộ như vậy.

Đầu tiên, họ đã làm việc đó bằng cách chọn lựa ra một vấn đề *quan trọng* . Mục tiêu của họ là "làm cho thế giới tốt hơn bằng cách gia tăng và mở rộng trí thông minh của con người." Dự án có tiềm năng và có ảnh hưởng lớn bằng cách tập trung vào nhu cầu căn bản của con người, đó là nhu cầu tìm ra những công cụ làm tăng nhanh hơn nữa năng suất lao động. Dầu vậy thì họ phải làm dựa trên các nghiên cứu tin học, họ cũng phải làm việc để thỏa mãn nhu cầu của khách hàng tin học tương lai. Đây không phải là một nghiên cứu về sự trừu tượng của khoa học máy tính.

Khi bạn nói chuyện với Engelbart lần đầu tiên, điều làm bạn bị ấn tượng là ông ấy thật lịch thiệp và luôn tỏ ra tôn trọng người khác. Nhưng bạn cũng nhận thấy ngay ông ấy đúng là một nhà quán quân đầy say mê khi bộc lộ ý tưởng của mình. Bạn có một ấn tượng rằng đây là phải một con người quyết tâm và tận tụy nhất trên

http://tieulun.hopto.org

đời này. Nếu lỡ hỏi Engelbart liệu ông có hoàn toàn tận tâm với công việc của mình hay không thì đó chính là sự xúc phạm. Ông ấy và nhóm của mình luôn trong trạng thái say mê, hết mình vì công việc. Họ chính là những nhà vô địch chân chính, không ngơi nghỉ và đảm bảo tính chuẩn mực trong công việc. Bây giờ họ vẫn giữ phong độ như vậy.

Các thành viên trong đội làm việc theo từng nhóm nhỏ, trong một không gian nghiên cứu chung và thường nỗ lực làm việc đến tận sáng. Có lẽ họ đã tranh cãi kịch liệt với nhau về các ý tưởng của dự án nhưng họ vẫn tôn trọng lẫn nhau và chia sẻ cho nhau những giá trị nhân văn nền tảng.

Họ đã sử dụng một quá trình sáng tạo nên giá trị, là một trong những đóng góp mang tính đột phá của nhóm. Họ chỉ cho bạn thấy rằng có thể cải tiến giá trị lên gấp bội nhờ *lặp lại và pha trộn các ý tưởng với nhau* . Họ lấy các ý tưởng mới từ thế giới xung quanh và mang chúng vào dự án. Tất cả các ý tưởng hay đều được đón nhận. Cả nhóm tin rằng chỉ thảo luận về ý tưởng thôi thì chưa đủ: *các ý tưởng cần phải được thử nghiệm và liên tục cải tiến* . Bởi vì khi họ thử nghiệm và chia sẻ tất cả các ý tưởng với nhau thì những ý tưởng hữu ích sẽ dễ dàng lộ ra cho cả nhóm thấy, và điều này sẽ tạo ra sự hứng khởi để họ tìm ra các ý tưởng tốt hơn. Engelbart thật may mắn khi có một nhóm đầy tài năng để có thể thử nghiệm các ý tưởng này mà dẫn đầu là Bill English với chuyên gia phần mềm chủ chốt là Jeff Rulifson. Còn về phần cứng đằng sau bài thuyết trình đáng nhớ của Engelbart ở San Francisco thì tự nó đã là một thành tựu, và với thành tựu đó, English và đồng nghiệp của mình xứng đáng dành được sự tín nhiệm to lớn.

Hằng ngày, cả nhóm sẽ rà soát tất cả sự tiến triển của dự án và thêm vào đó các ý tưởng mới, luôn nâng cấp và mở rộng những thành tựu đã có từ trước. Sản phẩm của hôm qua sẽ là công cụ cho hôm nay để tạo ra một sản phẩm mới, xem hình 2.4. Họ có thể biết ý tưởng nào là đủ mạnh và có thể phát triển những cách nhìn mới để làm sao có thể làm việc với máy tính để tăng thêm trí thông minh của con người. Các công cụ này nới rộng khả năng cho những người sử dụng, và người sử dụng thì làm tăng năng lực của máy tính. Engelbart gọi điều này là “đôi bạn cùng tiến”. Quá trình này được lặp đi lặp lại. Mỗi sự lặp lại sẽ mang đến nhiều giá trị hơn và tạo ra quy trình dẫn đến sự cải tiến theo cấp số mũ. Họ là một nhóm cách tân xuất sắc.

Gần đây, Google đã nắm lấy một số cải tiến của Engelbart bằng cách nâng cấp mạng Internet để kết nối với khách hàng và thu thập thêm các ý tưởng. Họ công bố các phiên bản beta chưa hoàn chỉnh về các sản phẩm mới để khách hàng có thể sử dụng và đưa ra các phản hồi. Google và khách hàng đồng phát minh ra sản phẩm cuối cùng, điều này làm họ trở thành một cộng đồng theo tinh thần “vượt lên chính mình” của Engelbart, mà ở nơi đó năng lực của cả sản phẩm và người sử dụng đều

http://tieulun.hopto.org

được mở rộng và cải tiến.

Thường thì khi nghe chuyện về Engelbart, mọi người hay kết luận rằng ông ấy là một thiên tài. Nói vậy cũng đúng, nhưng câu chuyện thật ra không phải chỉ có thế. Engelbart và nhóm của ông thành công vì những quá trình mà họ đã sử dụng. Đó chính là bức thông điệp bao trùm lên toàn bộ và là một niềm cảm hứng cho cuốn sách này. Những quá trình này làm cho hai loại người - những người là thiên tài và không phải là thiên tài - đều đạt được những kết quả phi thường.

Những thành tựu mang tính cách mạng của Engelbart đã và đang được công nhận. Ông đã giành được nhiều giải thưởng cao nhất trong lĩnh vực công nghệ thông tin bao gồm Huân chương IEEE John von Neumann Medal, Giải thưởng A. M. Turing Award là Giải thưởng thường niên của Hiệp hội Khoa học Máy tính Association for Computing Machinery, Giải thưởng Ben Franklin, Huân chương Quốc gia về Công nghệ, Giải thưởng vinh danh cao nhất về công nghệ của nước Mỹ.

Tất cả mọi người đều thích được công nhận và được trao giải thưởng cho những nỗ lực của họ. Nhưng trong suốt buổi nói chuyện với Engelbart, ông ấy nhắc lại cho chúng tôi về những điều là cốt lõi của dự án. Đó là sự khó khăn, những thứ gây nản lòng và thường xuyên thất vọng. Nó đòi hỏi cần có những nỗ lực vượt bậc và sự bền bỉ. Thành công không thể đâm chồi trong những điều kiện dễ dàng, phải có những trở ngại lớn cho cả con người lẫn công nghệ cần phải được vượt qua. Thậm chí cho đến hôm nay, gần 40 năm sau, vẫn còn những phần việc chính trong viễn tưởng của Engelbart đang chờ đợi được sử dụng rộng rãi, chẳng hạn như sức mạnh của những Cộng đồng phát triển mạng (Networked Improvement Communities) để thu hút trí thông minh tập thể của một nhóm nhằm mục đích giải quyết những vấn đề quan trọng một cách nhanh chóng. Chúng tôi sẽ miêu tả những điều này một cách ngắn gọn.

Quá trình của các sự kiện này có thể làm cho Engelbart và nhóm của ông hài lòng hơn nếu ở Phương thức 5, *liên kết có tổ chức* , được đặt đúng chỗ. Để cho các tổ chức nhận thức rõ toàn bộ tiềm năng của các nhóm cải tiến, đạt danh thu cao, và nhận được sự công nhận của toàn thế giới vì những đóng góp của họ, thì các tổ chức này phải nhiệt tâm và đưa những cách tân này ra thị trường. Englebart và nhóm của ông đã tạo ra một nền công nghiệp mới, nhưng tại thời điểm đó nhiệm vụ của SRI không phải là thương mại hóa hoàn toàn các phát minh, vì thế công ty này đã cấp phép chuột máy tính dành cho hãng Apple, Xerox và các hãng khác. SRI rút ra được nhiều bài học từ Engelbart. Giờ đây SRI trở thành một tổ chức chuyên về cải tiến vòng đời sản phẩm.

http://tieulun.hopto.org

Mục Tiêu: Cải Tiến Theo Cấp Số Mũ

Để cạnh tranh được trong một nền kinh tế phát triển theo lũy thừa đòi hỏi giá trị khách hàng cũng phát triển nhanh chóng và theo cấp số mũ. Như chúng tôi đã nói, sự phát triển theo cấp số mũ sẽ diễn ra nếu bốn yêu cầu được thực hiện: chúng ta phải nhận biết được nhu cầu quan trọng là gì, chúng ta phải tiếp nhận những ý tưởng mới, quá trình kết hợp sáng tạo giá trị được thực hiện đúng chỗ, bên cạnh nhân sự, tài chính và những nguồn lực khác phải có sẵn. Bạn có thể thấy rằng Engelbart và nhóm của ông đã đáp ứng được bốn nguyên tắc trên. Khi bám chặt vào những nguyên tắc này, họ đã tạo ra những quỹ tài trợ hàng trăm tỉ đô cho việc tạo ra các giá trị khách hàng mới .

Ở phần tiếp theo, chúng tôi sẽ giải thích chi tiết hơn tại sao trí thông minh tập thể của một nhóm có thể giúp vận hành ở đẳng cấp thiên tài và cách xử lí các mối quan hệ tương giao trong một nhóm để mọi người cộng tác với nhau. Sau đó, chúng ta sẽ miêu tả ngắn gọn về sự phát triển của Cộng đồng Phát triển Mạng (Networked Improvement Communities), cộng đồng này là ví dụ điển hình làm thế nào để sử dụng tài năng của những thiên tài trong một cộng đồng đang ngày càng lớn rộng hơn.Cuối cùng chúng tôi sẽ cung cấp một danh sách để bạn đánh giá mức độ của nhóm mình.

Collective intelligence: trí thông minh tập thể

Tại sao các nhóm sản phẩm lại có thể mạnh đến như vậy? Engelbart nhắc đến việc kết hợp “trí thông minh tập thể”. Một trong những mục tiêu chính của ông là tìm ra những cách có hiệu quả để tận dụng tiềm năng của “trí thông minh tập thể” để tìm ra những ý tưởng mới và chính những ý tưởng mới này cho phép nhóm của ông sáng tạo ở mức độ thiên tài.

Trong quân đội có một cách rất hay để phô trương sức mạnh của tập thể. Đầu tiên là yêu cầu các chiến sĩ của một đội giải quyết một vấn đề theo cách của từng cá nhân. Sau khi đã ghi điểm lại các phần kiểm tra trên, các chiến sĩ đó được yêu cầu giải quyết cùng một vấn đề tương tự, nhưng lần này họ phải *cộng tác với nhau* . Sau đó yêu cầu các chiến sĩ so sánh kết quả, một kết luận không thể chối cãi được là làm việc kết hợp với nhau bao giờ cũng tốt hơn là làm việc riêng rẽ từng cá nhân cho dù đó là cá nhân giỏi nhất. Cách này tuy đơn giản nhưng nó cực kì thuyết phục.

Việc tạo ra những công nghệ mới, những dự án mới, các những tổ chức kinh doanh đòi hỏi những tầm nhìn mới, những hình thức kinh doanh mới, những giải pháp khác thường. Những quan điểm khác nhau có thể đưa ra những cái nhìn thấu

suốt về những gì khả thi. Tính thiên tài của nhóm bắt nguồn từ những quan điểm riêng biệt và các kĩ năng đặc biệt mà mỗi người chúng ta có - đó là tầm nhìn. Khi mỗi người trong chúng ta nhìn vào một tình huống, chúng ta sẽ đóng khung nó lại và nhìn vào nó như một bức tranh được vẽ nên bằng kinh nghiệm, kiến thức của chúng ta. Một vài cá nhân trong số chúng ta nghĩ về nó bằng cách loại suy, một số khác nghĩ về nó bằng những hình ảnh mới, còn một số khác thì có thể nghĩ về nó bằng một báo cáo mới về giải pháp khả thi. Tất cả các quan điểm khác biệt của chúng ta có thể biến một vấn đề không khả thi đối với một người trở thành một thứ có thể được giải quyết một cách dễ dàng.

Trong toán học, sức mạnh đến từ việc chuyển hóa những vấn đề phức tạp, từ một khái niệm trừu tượng thành một dạng định lý phổ biến. Ít nhất là có hai cách chứng minh toán học thường được cần đến để giải quyết các vấn đề phức tạp. Một cách chứng minh cho phép giải quyết những phần nhất định nào đó của vấn đề, còn cách kia cho phép giải quyết nhiều phần khác nhau của vấn đề.

Đôi khi cần có rất nhiều cách chứng minh để giải quyết những vấn đề cực kì khó khăn. Một trong những cách như thế là Định lý Cuối cùng của Fermat (Fermat's Last Theorem), được Fermat đưa ra cách đây 300 năm. Mãi cho đến năm 1994, khi Andrew Wiles chứng minh được nó thì định lý này vốn dĩ một vấn đề toán học không thể giải quyết được nổi tiếng trên toàn thế giới. Hầu như tất cả các nhà toán học nổi tiếng và một vài nhà vật lý nổi tiếng như Einstein đã luôn cố gắng chứng minh điều đó là đúng nhưng tất cả họ đều thất bại. Wiles thì chứng minh bằng cách chuyển đổi thành nhiều dạng toán, mỗi dạng giải quyết một phần nào đó của vấn đề cho đến khi toàn bộ định lý được chứng minh. Đây cũng chính là những điều mà các nhóm được xây dựng lên để giúp đỡ chúng ta.

Những đội có khả năng làm việc cao có thể giúp chúng ta thoát khỏi các lối mòn. Khi chúng ta gặp các vấn đề khó khăn, chúng ta mắc kẹt. Chúng ta đi vào ngõ cụt mà không thể tự mình thoát ra dễ dàng. Các đồng nghiệp và bạn bè của chúng ta giúp chúng ta thoát khỏi chỗ mắc kẹt đó bằng tầm nhìn riêng biệt của họ. Ngay cả Andrew Wiles cũng có một vài đồng nghiệp tin cẩn của mình, họ là những người đã có những đóng góp quan trọng vào phút cuối khi mọi việc dường như đã bế tắc.

Ví dụ trường hợp của nhóm Engelbart, ông luôn nhấn mạnh rằng tất cả các ý tưởng phải luôn được thực hiện, thì việc viết ý tưởng ra giấy lại bị phê bình vì như thế có thể tạo ra một quy trình kết hợp lặp đi lặp lại. Công cụ để hỗ trợ quá trình kia chính là bảng đánh giá chất lượng NABC của bạn. Sử dụng công cụ này khiến mọi người dễ dàng thấy bạn đang ở đâu, giúp bạn thoát ra chỗ mắc kẹt một cách hiệu quả hơn và thêm vào đó các ý tưởng mới.

http://tieulun.hopto.org

Một ví dụ sinh động nữa của các nhóm cách tân thuộc IDEO, một công ty đạt giải về thiết kế ở Palo Anto, California. Chủ đề của chương trình thời sự truyền hình ban đêm ABC *Nightline* có tên gọi là "The Deep Dive". Nhóm IDEO chịu trách nhiệm về phần thiết kế cho hàng trăm sản phẩm, chẳng hạn như máy tính cầm tay Palm, máy tính Panasonic Toughbook, con cá voi giống như thật trong phim Free Willy. IDEO thậm chí còn kết hợp nhóm với Kaiser Permanente để cải thiện dịch vụ chăm sóc sức khỏe. Bằng cách đặt mình vào trường hợp của các bệnh nhân, những nhà nghiên cứu của nhóm IDEO đã khám phá ra nhu cầu cần có những phòng đợi tiện nghi thoải mái, hành lang cần có những chỉ dẫn rõ ràng nơi đi nơi đến, cần có những phòng kiểm tra sức khỏe có không gian lớn hơn dành cho ba hoặc bốn người và có màn che để bảo vệ sự riêng tư.

Không chỉ dừng lại ở mức độ thiên tài của các nhà thiết kế riêng rẽ, IDEO còn tập hợp các nhóm hiệu suất cao với chức năng đan chéo với nhau. Mỗi nhóm gồm nhiều người đến từ nhiều lĩnh vực khác nhau: chẳng hạn như kỹ sư cơ khí, thiết kế đồ họa, nhà tâm lí, nhà nhân chủng học, dược sĩ - những người tập trung nghiên cứu về mục đích của người sử dụng sản phẩm ở giai đoạn cuối.

Mỗi nhóm bám theo một thảo luận tự do nhưng vẫn mang tính kỷ luật để đạt tới những bình diện phát triển kế tiếp. Trong video The Deep Dive, các nhóm IDEO sẽ:

• Tập trung vào chất lượng của ý tưởng - chứ không phải là cấp bậc người đưa ra ý tưởng.

• Có tính chất đa chuyên môn với nhiều chuyên gia.

• Khám phá thực tế cuộc sống và quan sát khách hàng thực sự.

• Làm nổi bật tính nguyên mẫu.

• Sử dụng một nhóm điều phối viên xác lập khung thời gian và các giới hạn của dự án.

IDEO là một kiểu mẫu xuất sắc cho nhóm thiết kế sản phẩm, Engelbart là tiêu biểu xuất sắc về những nghiên cứu làm thay đổi trên toàn thế giới về phát triển sản phẩm, còn W. Edwards Deming và Taiichi Ohno là đại biểu xuất sắc về chất lượng.

Các nhóm hiệu suất cao sử dụng những thiên tư nằm trong tri thức tập thể, trong sự thông minh và chuyển hóa những tầm nhìn của những người khác.

Với khả năng này, việc chuyển hóa những vấn đề sang một diện mạo mới với mục đích nhìn vào chúng theo những cách lạ thường, là đặc biệt quan trọng trong nền kinh tế phát triển theo lũy thừa khi những thay đổi luôn diễn ra nhanh chóng

http://tieulun.hopto.org

ở nhiều lĩnh vực khác nhau như thương mại, công nghệ, y tế, truyền thông, xã hội và đạo đức. Đây là những vấn đề phức tạp. Sự thật là những đóng góp chủ yếu chỉ có thể được các nhóm tiến hành khi chúng vượt qua được những ranh giới của các nguyên tắc truyền thống. Những nhà quán quân phải tập hợp các nhóm đủ lớn mạnh và có nhiều kĩ năng cần thiết để giải quyết các vấn đề này.

Thực hiện "Phương pháp Ao tích nước" ảo.

Các nhóm cách tân tác động vào những sức mạnh của luật tương giao theo cấp số mũ, hoặc tương giao theo kiểu đối mặt trực tiếp hoặc sử dụng phương pháp ảo để tiếp cận với những ý tưởng tốt nhất.

Linux, Wikipedia và Procter & Gamble như chúng tôi đã đề cập trong Chương 7, sử dụng các cách tiếp cận để thâm nhập vào thế giới online đại chúng. Mỗi nhóm giống như một ao tích nước ảo để tri thức tập thể chảy vào theo hướng dẫn của một vài nguyên tắc hội nhập.

Engelbart mô tả một mô hình tận dụng những tiềm năng của mạng intenet, mà ông gọi là Cộng đồng Phát triển Mạng (Networked Improvement Communities - NIC). NIC được thiết kế nhằm thu hút trí thông minh của toàn bộ cộng đồng để giải quyết nhanh chóng các vấn đề quan trọng. Nó cung cấp một mô hình khác cho phương pháp đối mặt trực tiếp hoặc "Phương pháp Ao tích nước" ảo để các ý tưởng trong quyển sách này sẽ được áp dụng triệt để.

Một cộng đồng NIC xử lý một vấn đề quan trọng bằng cách làm việc cùng lúc trên những phần khác biệt nhau của vấn đề đó nhưng có sự giao thoa với nhau. Giả thiết rằng tất cả những người tham dự trong một NIC thì hoàn toàn liên kết cùng nhau trong một mạng lưới, có thể là qua mạng lưới con người hoặc qua mạng điện tử, giống như Internet. Kết quả là những phần giao thoa với nhau sẽ được sử dụng như dữ liệu đầu vào cho những người tham dự khác đang xử lý vấn đề này.

Hãy quan sát một NIC với mục tiêu là cải tiến phương pháp dạy toán hệ K-12. Đây là một cộng đồng bởi vì tất cả mọi người đều có chung một mối quan tâm, cụ thể là giúp trẻ học hành. Những người tham gia đều rất hăng say sử dụng những kĩ năng chuyên biệt của họ. Họ cung cấp những nguồn cần thiết để làm cho NIC vào hoạt động. NIC gồm có ba dòng tập trung các hoạt động giao thoa với nhau để cung cấp các ý tưởng mới và nạp dữ liệu vào từng dòng. Đối với phương pháp giảng dạy toán K-12, cấp độ đầu tiên thuộc về các giáo viên đang dạy toán cho trẻ em. Họ sẽ sử dụng kết quả lấy từ NIC và báo cáo lại những kết quả học tập trong trường và đưa ra những yêu cầu cần thiết chưa được đáp ứng mà tất cả mọi người đang quan tâm.

http://tieulun.hopto.org

Cấp độ thứ hai của NIC là trình bày bài giảng trên các công cụ để có thể cải tiến công việc dạy học, chẳng hạn như mô phỏng các khái niệm toán học trên máy tính. Cấp độ thứ ba là nghiên cứu giáo dục cơ bản, chẳng hạn như những thấu hiểu mới về việc học thông qua nhận thức.

Người sử dụng ở cấp độ đầu tiên sẽ đưa ra các thông tin phản hồi và các nhu cầu cần thiết để người ở cấp độ hai tạo ra các công cụ và cũng những người ở cấp độ hai lại đưa ra các thông tin phản hồi các nhu cầu cần thiết cho người ở cấp độ thứ ba, và ngược lại.

Mục đích chính là tạo ra một quá trình tổng hợp kiến thức được lặp đi lặp lại giữa các thành viên trong cộng đồng để đạt được sự cải tiến nhanh chóng và liên tục. Engelbart đã chỉ ra rằng NIC cũng phải tạo ra một *kho tri thức* để lưu trữ các thông tin mà mọi người đã làm để người khác có thể dựa vào đó phát triển thêm ý tưởng. (ví dụ như từ điển Wikipedia). NIC cũng cần có một *người diễn dịch* , tức là một người hoặc là một hệ thống mà công việc của họ là chuyên tìm kiếm và sắp xếp các thông tin trong phạm vi *kho tri thức* và kết nối cộng đồng mạng (ví dụ giống như Google hoặc điều phối viên - facilitator).

Dĩ nhiên cũng có những cộng đồng NIC khác cũng nuôi sống cộng đồng NIC giáo dục của chúng ta bằng cách đưa ra thêm các ý tưởng mới. Ví dụ có thể có những cộng đồng NIC tăng thêm dành cho hoạch định về chính sách của chính phủ, cho trẻ em khuyết tật hoặc việc dạy học tại nhà cho học sinh. Cũng có những cộng đồng meta-NIC dành để cải tiến quy trình cách tân. Như chúng tôi đã đề cập từ trước, hình thức hợp tác liên tục này sẽ dẫn đến việc những cải tiến phát triển theo cấp mũ. Cuối cùng, là sẽ có các nhân viên phần mềm vi tính hỗ trợ chúng ta tìm kiếm những đối tác khác và các thông tin để thúc đẩy nhanh hơn nữa quá trình thu thập ý tưởng.

Những ý tưởng đơn giản này rất mạnh. Công ty SRI Internatinal tiến hành một chương trình nghiên cứu giáo dục mang tên Tapped In đã sử dụng cấu trúc tổng quát này với những kết quả xuất sắc. Tổ chức có một cộng đồng hơn 16000 nhà sư phạm. Các nhóm này tạo ra một tác động theo những cách mà các cách tiếp cận truyền thống không thể nào có được. Chúng tôi đã hỏi Judy Fusco, người điều phối chương trình Tapped In, cho một vài ví dụ về những giáo viên đã được trợ giúp để giảng dạy hiệu quả hơn khi họ tham gia vào chương trình Tapped In. Cô ấy đã đề cập đến B. J. Berquyst, một giáo viên tại Trung tâm Phát triển Thanh Thiếu niên Loysville, đó là cơ sở giáo dưỡng dành cho các em nam ở tuổi vị thành niên tại trung tâm Pennsylvania, cô Berquyst đã hệ thống lại một bộ giáo án giảng dạy và nội dung dạy học mà cô ấy đã thu lượm được từ Tapped In, chẳng hạn như những cách chia sẻ nội dung internet với học sinh của mình.

http://tieulun.hopto.org

Không một ví dụ nào Berquyst đưa ra là to tát nhưng Fusco nói thêm, “Khi Berquyst và tôi thảo luận, chúng tôi nhận ra rằng mặc dù sự giúp đỡ được đưa ra đôi khi nhỏ bé và tầm thường nhưng khi cộng gộp tất cả chúng với nhau thì chúng lại có những ảnh hưởng lớn”. Dĩ nhiên, đây là một ưu điểm của quá trình pha trộn dựa trên việc cải tiến liên tục.

Nhưng điều hành một cộng đồng phát triển mạng NIC không phải là dễ dàng. Fusco chỉ ra rằng các vấn đề liên quan đến con người trong bất kì một tổ chức bình thường nào cũng sẽ phát sinh tỉ lệ thuận với tốc độ tăng nhanh của sự phát triển. Cần phải có một người không phải chỉ đóng vai trò của người diễn giải còn là người trung gian giải quyết các vấn đề liên quan đến con người và hàng loạt các vấn đề liên tục gia tăng trong thực tế.

Fusco nói thêm: “Những kinh nghiệm mà chúng tôi rút ra được đó là mặc dù cộng đồng có thể làm rất nhiều thứ cho chúng ta theo cách của họ, nhưng cộng đồng đó vẫn cần một cơ cấu quản lí chính thức và những người quản lý được trả lương hàng ngày. Ở đó cần có một người hoặc một nhóm đưa ra các quyết định và thực hiện chúng bằng cách cứ theo những gì đã quyết định mà làm để tránh những thay đổi không cần thiết xảy ra. Những nhân viên của cộng đồng được trả lương sẽ làm những công việc cần thiết đó, mặc dù ban đầu sẽ có người tình nguyện tham gia và theo thời gian họ sẽ trở nên thành thạo.

Các cộng đồng phát triển mạng NIC sẽ đưa ra một định hướng chung để vận hành các hoạt động dựa trên nền tảng kiến thức. Ví dụ, những ý tưởng trong cuốn sách này có thể được chuyển thể theo các mẫu dạng của Engelbart. Cấp độ đầu tiên đại diện cho các hoạt động của nhà quán quân và các nhóm của họ, nhằm phát triển các hình thức cách tân mới trong giới hạn một phân khúc thị trường. Các hoạt động ở cấp độ hai có thể là những quy trình và phương pháp chuyên biệt mà chúng ta đề ra để đẩy mạnh các quy trình cách tân, ví dụ như phương pháp Ao tích nước - Watering Holes, NABCs, Bảng phân tích các Thành tố của Giá trị. Cấp độ thứ ba gồm những nghiên cứu cơ bản bổ sung vào Năm Phương thức Cách tân để phát triển hơn nữa sự cách tân, đưa ra những ứng dụng tốt nhất. Người điều phối mỗi cuộc họp theo phương pháp Ao tích nước sẽ là người diễn giải. Những đề xuất giá trị, những kế hoạch cách tân và các tài liệu khác được nhóm trong Ao tích nước - Watering Holes sử dụng sẽ đại diện cho nội dung được chứa trong kho kiến thức.

Trong phương pháp Ao tích nước - Watering Holes, mục tiêu là sức sáng tạo nhanh của những cách tân có giá trị cao. Mục tiêu thứ hai là phát triển các phương pháp luận dẫn đến việc tạo ra nhanh hơn các cách tân có giá trị cao đó. Như Engelbart từng nói: “ Chúng ta càng làm thì lại càng tạo ra những điều tốt đẹp hơn.” Nếu bạn muốn công ty mình tồn tại, đây sẽ là lời khuyên tuyệt vời. Chúng tôi xin

http://tieulun.hopto.org

giới thiệu với bạn đọc yêu thích tìm hiểu về Engelbart và Viện Bootstrap trang web www.bootstrap.org.

Động lực của nhóm

Những thiên tài của nhóm mang tới ý tưởng mới thông qua quá trình giao tiếp tích cực và chủ động. Fusco chỉ ra rằng việc quản lí tất cả các cách thức mà những thành viên giao tiếp với nhau là một thử thách. Bởi vì giao tiếp có thể diễn ra theo nhiều hình thức: từng người một, những nhóm nhỏ hoặc là trong toàn bộ nhóm.

Luật kết nối theo cấp số mũ cũng áp dụng cho các nhóm, cũng như trên internet. Ví dụ, trong một nhóm 5 người, mỗi người góp phần và liên kết như một cộng tác viên với người khác theo những phân nhánh, kết quả đưa ra là sẽ có bảy mươi lăm kết nối riêng rẽ. Bạn có bảy mươi lăm cách khác nhau cho các thành viên trong nhóm chia sẻ thông tin, và mỗi một kết nối đều có giá trị riêng. Hai mươi kết nối là cá nhân từng người một với nhau. Năm mươi lăm kết nối còn lại là từng phân nhánh hoặc nguyên cả nhóm. Và mỗi thành viên trong nhóm lại có vô số các kết nối khác nhau với mối quan hệ bên ngoài. Những mối quan hệ này giữa các thành viên trong nhóm sẽ đến gần hơn trí tuệ tập thể của nhóm. Điều này sẽ tạo ra những nhóm có trí tuệ thiên tài.

Mỗi thành viên trong cộng đồng cùng chia sẻ các ý tưởng để ủng hộ quá trình cải tiến đầy tiềm năng theo cấp số mũ. Nhưng với ví dụ trên, với chỉ 5 thành viên đã minh họa một tình thế tiến thoái lưỡng nan cho các nhóm: Khi nhóm số thành viên trong nhóm tăng lên, số lượng các mối quan hệ có thể sinh ra cũng tăng lên theo cấp số mũ. Khi những vấn đề không thể tránh khỏi tăng lên giữa các thành viên trong nhóm, thì cần có có người đủ khả năng và có trách nhiệm giải quyết các vấn đề này. Đó cũng là lí do tại sao hầu hết các nhóm chỉ nên giới hạn trong 10 thành viên hoặc ít hơn. Ngay cả trong quân đội, các lực lượng cũng sẽ được thu gọn lại thành đơn vị nhỏ nhất với một tổ chỉ có từ bảy đến mười hai người.

Khi một thành viên trong nhóm bắt đầu có xung đột, không còn bám sát mục tiêu của cả nhóm nữa hoặc từ chối tham gia vào định hướng chung của nhóm, người đó sẽ làm ảnh hưởng rất lớn tới toàn bộ nhóm kéo tất cả xuống dốc và có thể phá hủy những giá trị tiềm năng của mọi người. Một cá nhân như thế không chỉ ngăn cản việc phát triển các ý tưởng kết hợp theo cấp số mũ mà còn tạo ra những ảnh hưởng tiêu cực cho người khác khi họ tham gia công việc. Các bạn có thể khiến mọi việc tăng lên như diều gặp gió hoặc xuống dốc không phanh. Một cá nhân tồi tệ trong một nhóm cũng có thể khiến nhóm đó ngừng hoạt động. Trong một nền kinh tế phát triển theo cấp số mũ, đòi hỏi các sự hiểu biết của các thành viên trong một

http://tieulun.hopto.org

nhóm phải hội tụ đầy đủ cả về chuyên môn lẫn về giá trị con người.

Các mối quan hệ giữa con người không phải tự nhiên mà có. Chúng cần được phát triển và nuôi dưỡng để trở thành giá trị. Tất cả những kết nối giữa các thành viên trong nhóm cũng có thể tạo ra những tiềm ẩn bất hòa và hiểu lầm. Các nhà quán quân phải giữ được nhịp độ giao tiếp liên tục và luôn tôn trọng lẫn nhau để giữ cho các thành viên luôn sát cánh và tập trung vào mục tiêu. Nguyên tắc chung cho các nhà quán quân mới, dù có hơi quá một chút, đó là bạn nên giao tiếp với nhóm mình gấp mười lần hơn bạn nghĩ lúc ban đầu. Bởi vì các thành viên trong nhóm của bạn giống như những thầy bói mù xem voi, ở mỗi thời điểm nhất định họ chỉ nhìn thấy một phần nào đó của con voi. Các bạn cần mô tả toàn bộ con voi cho họ.

Nhóm cách tân của bạn

Một điều rõ ràng là dồn mọi người vào với nhau thành một nhóm dù là trực diện hay ảo thì cũng không thể nào dẫn đến sự phát triển theo cấp lũy thừa một cách tự động được. Nhiều tổ chức tiến hành cuộc họp cho các nhóm cả một ngày dài nhưng không đưa ra được giải pháp nào để thu hút tài năng của họ. Để thúc đẩy những tài năng của nhóm, chúng ta cần phải có một tiến trình có nguyên tắc chặt chẽ do một nhà quán quân dẫn dắt. Nhiều người trong chúng ta thường được mời tham gia vào những cuộc họp mà không hề có bất kì sự chuẩn bị nào trước hoặc theo một quy trình đã được xem xét kỹ lưỡng trước đó, dẫn đến kết quả là thất bại của những bước tiếp theo. Một đồng nghiệp của chúng tôi thường hay nói “Một cuộc họp mà không có lịch trình hoạt động chẳng khác nào một sự kiện xã hội, nó chỉ làm lãng phí thời gian hữu ích của mọi người”. Kết quả là rất nhiều người phải cụp mắt lại khi nghe tới lời mời đến họp cuộc họp sau đó. Nếu các bạn không thể lập ra danh sách các quy trình chặt chẽ để sử dụng nhằm khơi nguồn cho những thiên tài trong nhóm thì mọi việc sẽ vẫn dậm chân tại chỗ.

Vậy nhóm của các bạn có nhu cầu xác đáng để đạt tới những kết quả theo số mũ không?

Nhóm của bạn có:

• Tập trung vào một khách hàng quan trọng hay nhu cầu của thị trường không?

• Là một tổ chức đa ngành để mỗi cá nhân đóng một vai trò đặc biệt riêng và bổ sung cho nhau không?

• Có những nhà quán quân hăng say làm việc không?

http://tieulun.hopto.org

• Kết hợp và lặp lại các ý tưởng để cùng chia sẻ một thứ ngôn ngữ, các phương tiện và các quy trình không?

• Liên tục sử dụng các phản hồi để nâng cao sự đóng góp không?

• Chia sẻ sự ghi nhận và các giải thưởng không?

Nhiều người trong một tổ chức cảm thấy rằng làm việc theo nhóm là một cản trở nhiều hơn một người xây dựng giá trị. Khi bạn ngồi ở một góc nào đó và quan sát các hoạt động của nhóm mình, bạn có thể so sánh nhóm bạn với những điều đã kể trên đây và biết nhóm mình đang cần cải thiện ở điểm gì. Khi các thành viên trong nhóm bạn kết hợp, bạn thấy 1+1= 0, hay 1+1= 3 hay nhiều hơn nữa. Nếu vậy bạn cần khơi nguồn những quy trình sáng tạo giá trị trong nhóm của bạn để những thiên tài trong nhóm của bạn bộc lộ.

Thường thì sai lầm to lớn nhất mà các nhóm phạm phải chính là đặt tên vấn đề thật kêu nhưng chẳng có gì quan trọng cả. Chi phí lập ra các nhóm để giải quyết các vấn đề nhỏ, thú vị có thể cao hơn cả giá trị được rút ra từ giải pháp. Việc thành lập các nhóm làm mất thời gian, gia tăng chi phí và thêm các rắc rối. Những lợi ích và phần thưởng khi vận hành một dự án phải lớn hơn chí phí bỏ ra nếu bạn không muốn bị lỗ. Mọi người trong nhóm có thể nhắc nhở khi bạn làm mất thời gian của họ, và nếu bạn cứ thế họ sẽ không tham gia nữa, không còn bám sát mục tiêu của nhóm, hoặc tích cực làm việc phá hoại những gì mà các cá nhân khác đang dày công xây dựng.

Hiện đang gia tăng các doanh nghiệp đang có các “nhóm ảo” trên toàn thế giới. Nếu bạn ở New York lúc 10 giờ sáng bạn có thể giao tiếp trên mạng Internet với những người khác ở Singapore, Anh hoặc Ấn Độ. Chỉ bằng cách làm việc với nhau theo nhóm, ngồi trao đổi, gửi email trong lúc người khác đang nói sẽ không làm tổn hại đến thời gian của mọi người. Để khai thác tài năng của nhóm, mỗi thành viên phải được tham gia, xây dựng, đóng góp ý kiến của họ theo nhiều cách thích đáng.

Bạn cũng không nên cầu toàn quá. Engelbart và nhóm của ông là những hình mẫu cho rất nhiều những thành phần cấu tạo nên một nhóm cách tân nhưng ông cũng chỉ ra rằng điều đó cần một nỗ lực khổng lồ.

Một trong những thứ khó khăn nhất để nhận ra và truyền đạt cho mọi người là thành công chỉ đến khi nào bạn xứng đáng để đón nhận nó - và nó không khi nào đến sớm hơn. Điều đó có nghĩa là nhóm của các bạn không chỉ họp hành, động não trong hai tiếng đồng hồ mà còn tự bản thân phải coi mình như là một nhóm cách tân hiệu quả cao. Những thành viên tham gia sẽ trải nghiệm rất nhiều thất bại và

làm đi làm lại hàng chục lần các công việc phát sinh ngoài dự tính trước khi họ bắt đầu. Các dự án khó luôn mất nhiều thời gian và gây nhiều thất vọng. Chúng là những đỉnh cao cần phải vượt qua. Có thêm vài người bạn thân cùng đi sẽ khiến cuộc hành trình trở nên dễ dàng hơn nhiều.

Khi bạn đã hoàn thành, bạn sẽ có những người bạn thân thiết đó để mở hội và chia sẻ phần thưởng. Engelbart đã nói khi bạn và cả nhóm của bạn hoàn thành công việc thì kết quả và phần thưởng thu được còn lớn hơn sự tưởng tượng của các bạn rất nhiều. Nhóm của bạn có thể làm được những việc tưởng chừng như không thể nào làm được.

[161] Khi câu trích dẫn chính xác này chưa xuất hiện, lời giải thích từ Viện Nghiên cứu Trao đổi Văn hóa là có ích: "Mặc dù Viện đã nhận được rất nhiều câu hỏi về lời cảnh báo nổi tiếng đưa ra bởi Margaret Mead, chúng tôi đã không thể xác định được thời gian và địa điểm của lần trích dẫn đầu tiên, trở thành phương châm của rất nhiều công ty và phong trào. Chúng tôi tin rằng có lẽ nó đã được truyền thông qua các bài báo phóng sự hoặc một cái gì đó tự phát và không chính thức. Mặc dù vậy, chúng tôi biết rằng câu nói này bắt nguồn từ công việc chuyên ngành của cô và nó phản ánh một khẳng định rằng cô biểu lộ thường xuyên, trong các ngữ cảnh khác nhau." Trong "Những câu hỏi thường gặp về Margaret Mead," Institute for Intercultural Studies, tại http://womenshistory.about.com.

[162] Như Engelbart đã nói, "Tôi nhìn lên và thấy mọi người đang đứng, tán thưởng điên cuồng" trong "The Click Heard Around the World", Wired magazine, tháng 1 năm 2004, tại http://www.wired.com/wired/archive/12.01/mouse.html. Băng ghi hình buổi thuyết trình có ở MouseSite tại địa chỉ http://sloan.stanford.edu/MouseSite/1968Demo.html. Xem thêm về tiến trình của hội nghị chuyên đề được tổ chức tại Đại học Stanford năm 2000, "Engelbart's Unfinished Revolution," tại http://unrev.stanford.edu/. Engelbart's Bootstrap Institute có thể tìm thấy tại http://bootstrap.org, bao gồm các buổi thuyết trình khác tại Đại học Stanford. "The Unfinished Revolution: Strategy and Means for Coping with Complex Problems," April 2000.

http://tieulun.hopto.org

----------(CHƯƠNG 12)----------

THÀNH LẬP NHÓM CÁCH TÂN:

CHÚNG TÔI ĐÃ GIÀNH GIẢI EMMY
CHO HDTV NHƯ THẾ NÀO.

HÃY THÀNH LẬP NHÓM NHỎ ĐẾN MỨC
KHÔNG THỂ NHỎ ĐƯỢC HƠN NỮA.
HÃY GỬI NHỮNG BÔNG HỒNG CHO NGƯỜI THÂN YÊU.

Nhiệm vụ bất khả thi

Cách tân trải qua nhiều giai đoạn, từ ý tưởng đến nguyên mẫu đầu tiên rồi đến sản phẩm. Với vai trò Giám đốc của chương trình phát triển cách tân mẫu truyền hình độ phân giải cao (HDTV) tại Sarnoff, chi nhánh của SRI, Norm Goldsmith cũng thực hiện công việc của mình như vậy. Chỉ trong hơn một năm, chúng tôi [163] cần phát triển một mô hình hoạt động hoàn chỉnh cho hệ thống. Nó phải được đưa đến cho Ủy ban thông tin Liên bang (FCC) ở Washington, D.C. để kiểm tra thật chặt chẽ, theo một kỳ hạn nhất định. Nếu không thể đưa ra đúng thời hạn, chúng tôi sẽ bị loại. Hàng chục triệu đô-la cho việc nghiên cứu và phát triển sẽ bị lãng phí. Hàng tỉ đô-la của ngành kinh doanh này sẽ mất trắng trong tương lai. Niềm tự hào của tập thể và cá nhân đã dồn hết vào cuộc tranh đua giành quyền thiết lập tiêu chuẩn Mỹ cho HDTV.

Vấn đề Norm phải đối mặt là cả nhóm chúng tôi đều *biết* rằng phải mất một năm rưỡi để xây dựng một hệ thống quan trọng theo yêu cầu, mà chúng tôi chỉ có 13 tháng. Kết quả là chúng tôi phải đối mặt cới sự chống đối của cả nhóm. Mọi người đều bảo điều đó thật điên rồ cho dù chúng tôi cố làm ra vẻ có thể hoàn thành bản mẫu đó. Thật vậy, nhiều người cho rằng thật điên khi nghĩ rằng việc hoàn toàn dùng kỹ thuật số để truyền tín hiệu HDTV có thể hoạt động ngay giai đoạn đầu, càng không thể hoàn thành những cách tân mẫu này đúng hạn. Thêm vào đó, để thành công chúng tôi còn gặp những khó khăn khôn lường khi kết hợp các nhóm kỹ sư từ bốn công ty khác nhau. [164] Rõ ràng là chúng tôi đang phải đối mặt với

http://tieulun.hopto.org

thực tế và sắp đầu hàng.

Mặc dù mọi người xung quanh rất bi quan, Norm vẫn tiếp tục kêu gọi mọi người hãy đặt ra một kế hoạch cách tân chi tiết. Cùng với Glenn Reimeier và Terry Smith là những người xuất sắc xây dựng nên hệ thống tổng thể, Norm đã gặp gỡ tất cả mọi người và giúp họ nghiên cứu kỹ về nhiệm vụ cá nhân để bảo đảm sử dụng đúng người đúng việc nhất. Khi tiến hành xong, họ gọi toàn bộ 60 kỹ sư đến phòng họp tại Sarnoff, ở Princeton, New Jersey. Toàn bộ phía trước phòng họp được treo một bản chi tiết mô tả về kế hoạch cách tân. Đó là một nhiệm vụ khổng lồ. Trên bản kế hoạch là từng nhiệm vụ một cần phải hoàn thành, và mỗi nhiệm vụ tương tác lẫn nhau ra sao, khi nào từng nhiệm vụ cần phải hoàn tất và tên của người phụ trách những nhiệm vụ đó. Một đường màu đỏ chói vạch ra chính giữa biểu đồ chỉ ra "đường tới hạn" của kế hoạch. Nếu bạn đến đường tới hạn trễ, dự án cũng trễ theo và bạn phải lưu ý về điều đó. Tất nhiên không ai muốn mình bị trễ hạn cả!

Khi mọi người đi vào phòng, bạn có thể cảm nhận sự bi quan, nếu không muốn nói là sự chống đối ngầm của họ. Mọi người khoanh tay và mặt họ như đang nói rằng "anh đùa đấy à". Norm cùng Glenn đứng dậy và bắt đầu trình bày. Glenn bắt đầu bằng việc đưa ra một tổng quan về những gì chúng tôi đã tiến hành cho đến thời điểm đó. Đó là lời động viên thuyết phục mọi người rằng kế hoạch này là khả thi vì các mô phỏng của chúng tôi trên máy tính cho thấy nó sẽ hoạt động, trước đó chúng tôi đã xây dựng những bộ phận làm việc giản lược của hệ thống và không có gì vi phạm các định luật vật lý. Glenn đã đưa ra một tình huống rất thuyết phục. Nhưng mọi người vẫn biết sẽ không đủ thời gian để xây dựng kế hoạch này.

Sau đó, Norm bình tĩnh mô tả bản kế hoạch và cách thức xây dựng nó. Ông nhắc lại việc mình và Glenn đã phỏng vấn mọi người như thế nào. Ông còn nói rằng mình đã nhận đề xuất kế hoạch của mỗi người nhưng có một số ngoại lệ. Bạn có thể thấy mọi người hỏi nhau "Ngoại lệ gì?". Ông nói tiếp: "Bruce, tôi nghĩ anh đã quá xông xáo trong kế hoạch đề ra, vì vậy tôi cho anh thêm một tuần nữa. Và Charlie, anh cần kết hợp với công việc của vài người khác. Khó đấy nên tôi cho anh thêm hai tuần nữa." Norm, Glenn và Terry đi vòng quanh phòng họp, luân phiên nhau, nhận xét về từng nhiệm vụ một. Họ cũng không rút ngắn kế hoạch của bất cứ một ai. [165] Họ cũng giải thích những đồng nghiệp xuất sắc của chúng tôi ở công ty Philips đã xây dựng các hệ thống phụ như thế nào. Cuối cùng, ông ấy chỉ ra rằng theo kế hoạch thì chúng tôi sẽ chỉ lỡ tiến độ khoảng hai tuần. Bạn có thể thấy sự ngạc nhiên của mọi người và chúng tôi đã hiểu nhau hơn.

Sau đó ông ấy nói, "Các bạn nghĩ sao? Nếu cùng làm việc với nhau liệu chúng ta có thể rút ngắn được 2 tuần đó và giao được hệ thống đúng hạn không?" Vẫn còn sự ngạc nhiên nhưng mọi người đã thận trọng gật đầu đồng ý.

http://tieulun.hopto.org

Sau đó Norm và Glenn giải thích cách chúng tôi có thể rút ngắn thời gian. Một kế hoạch mới cuối cùng đã được vạch ra, trong đó xác định những yếu tố then chốt và sau đó nhân lực được chuyển đến những nhiệm vụ mới xuất hiện trên đường tới hạn. Nó tương tự như kế hoạch cũ, nhưng Glenn, Terry và Norm có chiến lược chuyển một số nhân viên cần thiết và đủ năng lực vào kế hoạch này. Khi ai cần tiếp quản hệ thống để kiểm tra phần việc của họ, họ sẽ là Vua trong một ngày và sẽ mang vương miện Vua Burger để thể hiện là người phụ trách. Glenn có khả năng đặc biệt đảm bảo tất cả các bộ phận khớp với nhau. Với vai trò là người xây dựng hệ thống, ông ấy hiểu rõ toàn bộ chi tiết của kế hoạch.

Đó là bước khởi đầu của một hành trình kỳ lạ. Tất cả mọi người đều có một vai trò quan trọng. Chúng tôi lập một phòng thí nghiệm phát triển, được cách ly trong một tòa nhà ở rìa khuôn - một "khu nghiên cứu biệt lập". Chúng tôi mang thức ăn vào mỗi ngày ba lần và mắc võng để ngủ. Cả nhóm làm việc suốt ngày đêm, về sau chuyển sang làm ba ca đan xen nhau mỗi ngày, bảy ngày một tuần. Mọi người làm việc 70 đến 80 tiếng mỗi tuần, nhưng cho đến thời điểm đó họ cũng đang hoàn tất điều gần như không thể. Nó giống như dàn cảnh của bộ phim "Linh hồn cỗ máy mới" dựa trên cuốn sách cùng tên của Tracy Kidder.

Dự án cách tân của Norm treo trên tường để mọi người thấy chúng tôi đang thực hiện ra sao. Cả nhóm đã làm việc một cách đáng kinh ngạc và chúng tôi xoay sở để theo kịp đường tới hạn. Nhưng sau đó, trước hạn chót vài tuần và thắng lợi trước mắt, thiết bị lại bị hỏng. Chúng tôi đã lỡ tiến độ.

Hệ thống nguyên mẫu của chúng tôi gồm 12 giá to bằng tủ lạnh chất đầy những vi mạch và thiết bị số. Nó như một con quái vật với hàng dặm dài dây nhợ và hàng ngàn con chip. Nhìn vào nó, bạn sẽ không thể tin nó đã từng hoạt động. Và bây giờ nó đã không hoạt động nữa.

Hình 12.1: Một số thành viên của nhóm HDTV tại Sarnoff, công ty con của SRI,

http://tieulun.hopto.org

trước thiết bị tạo nên nguyên mẫu cách tân HDTV. Kỹ sư từ chín công ty khác nhau hợp thành một nhóm hiệu quả tạo ra hệ thống HDTV cuối cùng cho Hoa Kỳ. [166]

Hệ thống có 3 phần chính: bộ mã hóa encoder, bộ phát tín hiệu và bộ thu tín hiệu. Bộ phận mã hóa encoder và bộ phát tín hiệu về cơ bản nằm ở đài truyền hình. Chức năng của bộ mã hóa encoder là nén hình ảnh video có độ phân giải cao bằng thông qua hàng tỷ phép tính mỗi giây để giảm dung lượng video xuống 50 lần, từ đó được dữ liệu được gửi đi như một tín hiệu bằng sóng vô tuyến trên không trung đến các hộ gia đình. Tại các gia đình, ăng-ten sẽ nhận tín hiệu và sau đó bộ thu HDTV giải nén và khôi phục lại dữ liệu để hiển thị trên màn hình TV độ phân giải cao.

Đặc tính duy nhất của thiết bị số là nếu bất cứ cái gì bị hỏng thì toàn bộ hệ thống sẽ không hoạt động. Đó là vấn đề của chúng tôi. Chúng tôi đưa tín hiệu vào máy phát, truyền đi và sau đó máy thu hiển thị tín hiệu đó trên màn hình. Nhưng màn hình chỉ hiển thị những đường nhiễu rất hỗn độn - không có hình ảnh. Cả nhóm đã làm việc cật lực để tìm cho ra nguyên nhân hệ thống bị hỏng. Nhưng nó vẫn không hoạt động.

Chúng tôi bị trượt tiến độ, nhưng may mắn là thời hạn giao hệ thống cũng được dời lại - các nhóm cạnh tranh và những phòng thí nghiệm kiểm tra cũng có trục trặc. Nhưng cho dù thời hạn được dời lại, hệ thống vẫn không hoạt động cho đến những tuần cuối cùng. Chúng tôi đã bên cạnh nhau. Cuối cùng, một người đã tìm ra nguyên nhân hỏng ở một mối nối và thay thế nó. [167] Thật phi thường, hệ thống đã bắt đầu hoạt động trở lại, tuy không hoàn hảo - nó vẫn còn nhiều trục trặc lặp đi lặp lại rất khó sửa chữa. Những tuần còn lại, toàn nhóm đúng là mò kim đáy bể - rồi cũng tìm ra một digital bit bị lỗi trong hàng trăm triệu cái hoạt động tốt. Việc gỡ lỗi quá căng thẳng đến nỗi phải lên kế hoạch cho mỗi giờ. Glenn cẩn thận giữ lại những hướng gỡ lỗi trên tấm bảng trắng lớn, nơi mọi người có thể thấy. Không ai cần phải hỏi, “Chúng ta sao rồi?”. Chỉ cần nhìn thoáng lên bảng là có câu trả lời.

Các vấn đề được giải quyết từng cái một và cuối cùng hệ thống cũng “đủ tốt” để gửi đến phòng thí nghiệm, ở Washington, D.C, để kiểm tra. Hệ thống mẫu này tiếp tục hoạt động qua nhiều tháng nữa trong suốt các cuộc kiểm tra của FCC và nó đạt được chất lượng hình ảnh tốt nhất trong số các hệ thống cạnh tranh. Cả nhóm đã có được một thành quả đáng kinh ngạc.

Nếu không có Norm, Glenn và Terry, dự án này sẽ là một thất bại. Họ là những nhà vô địch trong lĩnh vực của mình và họ đảm bảo cho mọi người đều làm đúng việc của mình, đảm bảo sự kết nối chính xác giữa các thành viên trong nhóm, và đảm bảo một kế hoạch rõ ràng để mọi người cùng hiểu. Trong toàn bộ thời gian, họ luôn có được sự kính trọng của đồng nghiệp. Liệu Norm có thể đến với một kế

hoạch đã hoàn chỉnh không. Không, ông ấy đã không làm như thế. Ông ấy dựa vào tài năng của cả nhóm để đưa ra các quyết định đúng bằng cách để họ tham gia hoàn toàn vào công việc. Norm, Glenn, Terry cùng nhiều người khác [168] đã xây dựng một nhóm cách tân có năng lực và họ đã thành công. Cuối cùng, những phần then chốt của hệ thống đã góp phần vào hệ thống HDTV hoàn chỉnh của Hoa Kỳ và nhóm đã thắng giải Emmy, giải quốc gia cao nhất về truyền hình.

Để phát triển một cách tân thành công, có một số giai đoạn mà các nhóm phải đi qua. Giai đoạn đầu tiên là phát triển các đề xuất giá trị cho cả khách hàng lẫn doanh nghiệp và sau đó là một kế hoạch cách tân chi tiết. Giai đoạn hai là thường xuyên xây dựng một hình mẫu làm việc, như đã được mô tả ở trên cho HDTV. Thứ ba là tạo ra sản phẩm cuối cùng và đưa nó vào thị trường. Những giai đoạn khác nhau này có thể liên quan đến nhiều nhóm khác nhau với nhiều kỹ năng khác nhau, nhưng yếu tố cơ bản về con người ở mỗi giai đoạn thì tương tự nhau.

Thế Kiềng ba chân của sự cộng tác

Việc cộng tác cung cấp nhiên liệu cho bộ máy cách tân. Khi những thành viên trong nhóm thực sự được "kích hoạt", họ có thể chiến thắng. Câu chuyện HDTV minh họa cho nhiều thuộc tính của những nhóm cách tân. Cách thức mà các vấn đề về thúc đẩy được đưa ra cũng quan trọng như thiết kế của hệ thống vậy. Không giải quyết tốt các vấn đề này sẽ có thể mang đến thất bại cho dự án. Bức tranh minh họa cho một dự án mười năm cũng giải thích rõ rằng các sáng kiến không phải là những cách tân. Vào thời điểm này những sáng kiến then chốt không phải là vấn đề chính. Thách thức là đưa ra một mẫu hoạt động ban đầu cho khách hàng đầu tiên của chúng tôi là Hội đồng Truyền thông Liên bang - Federal Communications Commision - FCC.

Hầu như tất cả mọi người hoặc đã quan sát hoặc đã tham gia vào nhóm hiệu suất cao. Ví dụ, đội New England Patriots lựa chọn các cầu thủ theo tiêu chí là họ có thể cùng chơi tốt với nhau hơn là tìm kiếm các tuyển thủ ngôi sao. Và kết quả là họ đã thắng giải Super Bowl ba trong bốn năm liền, từ năm 2001 đến 2005. Trong khi, đội bóng rổ Los Angeles Lakers dưới sự chỉ đạo của Phil Jackson vào những năm đầu thập niên 2000 đã quy tụ được hầu hết các cầu thủ tài năng nhất của giải NBA, nhưng họ lại không phải là các cầu thủ chơi đồng đội tốt và vì vậy họ đã không chiến thắng.

Một trong những đồng nghiệp của chúng tôi huấn luyện một đội bóng rổ gồm các em gái từ 11 đến 13 tuổi. Hàng năm, các cô gái này thi đấu giao lưu với một đội bóng nam và họ luôn giành chiến thắng. Tại sao vậy? Vâng, các cậu trai nhanh hơn

và mạnh hơn. Nhưng những cô gái chuyền bóng và chơi đồng đội tốt hơn. Kết thúc trận đấu, những chàng trai không thể hiểu chuyện gì đã xảy ra cho họ. Ngày nào đó họ sẽ nhận ra rằng, họ đã học được một bài học quan trọng từ các cô gái. Đó là về sự cộng tác.

Cộng tác là sức mạnh. Chỉ có cộng tác mới có thể tập hợp được các kỹ năng, kiến thức cần thiết để giải quyết các vấn đề quan trọng và gây được ảnh hưởng. Hầu hết chúng ta thích làm việc trong các dự án cộng tác với các đồng nghiệp hỗ trợ nhau. Đây là các yêu cầu cần thiết về con người.

Sự cộng tác chỉ khả thi khi có các yếu tố chủ chốt của nó được đặt đúng chỗ. Hãy tưởng tượng một cái ghế ba chân được viết trên mặt ghế chữ "cộng tác" và mỗi chân là một trong ba yếu tố sau:

- chia sẻ tầm nhìn chiến lược
- các kỹ năng riêng biệt cùng bổ sung cho nhau
- chia sẻ các phần thưởng

Jerome Barnum, người sáng lập truyền cảm hứng của Experience Compression Laboratory, [169] gọi đây là một cái ghế ba chân vì nếu thiếu một chân, cái ghế sẽ đổ và sự cộng tác cũng chấm hết. "Chiếc ghế" được giữ vững nhờ sự giao tiếp liên tục và tôn trọng lẫn nhau.

Thế kiềng ba chân của sự cộng tác là cơ sở để lập nhóm. Mọi người kết hợp với nhau và *chỉ* cộng tác với nhau khi hội đủ được 3 yếu tố trên. Trước tiên, bạn phải hiểu được và đồng tình với tầm nhìn, các mục đích và mục tiêu của dự án. Thứ hai, bạn phải hiểu rõ đóng góp của bạn là duy nhất và cần thiết thế nào đối với sự thành công của dự án. Nếu các kỹ năng của bạn là không cần thiết so với các kỹ năng khác, bạn sẽ luôn lo lắng về vai trò của bạn trong toàn bộ nỗ lực này. Thứ ba, bạn phải nói rõ bạn sẽ được tưởng thưởng công bằng như các thành viên khác của nhóm như thế nào.

Nhưng ba thành phần này không tự thỏa mãn với nhau, cần phải có giao tiếp liên tục và tôn trọng lẫn nhau để giữ yên cái ghế ba chân của sự cộng tác. Giao tiếp tôn trọng lẫn nhau là chất keo giữ cho ba chân ghế gắn chặt vào nhau. Nếu không có chất keo này, cái ghế sẽ đổ.

Norm, Glenn, và Terry cùng với nhóm cách tân HDTV của họ là một ví dụ hoàn hảo cho cái ghế ba chân của sự cộng tác. Nếu họ không chia sẻ tầm nhìn chiến lược như nhau, không bảo đảm rằng các thành viên của nhóm có các kỹ năng độc nhất

http://tieulun.hopto.org

bổ sung cho nhau và không chia sẻ các phần thưởng, họ có sẽ thể thất bại. Nhóm HDTV vẫn là ví dụ hay nhất về việc quản lý một cách tân ở giai đoạn mẫu đầu tiên.

Chia sẻ tầm nhìn chiến lược

Một *tầm nhìn* thuyết phục và rõ ràng là động lực của sự thay đổi - nó kéo chúng ta đi. Nó là hình ảnh của một dự án hay một sáng kiến được hoàn thành xuất sắc. Đối với một quán quân, để có thể tập hợp được một nhóm và truyền cảm hứng cho mọi người nhằm đạt được các mục tiêu thì cần phải có một tầm nhìn thống nhất, rõ ràng và thường đi kèm với một mục đích cao hơn. Như câu cách ngôn 29:18 trong Kinh thánh dạy, "Không có tầm nhìn, con người sẽ diệt vong".

Tầm nhìn của Doug Engelbart là tìm ra những cách để mọi người làm việc với nhau "làm cho thế giới tốt hơn bằng việc tăng thêm và mở rộng trí thông minh của con người". Đối với nhóm HDTV, đó là "tái tạo truyền hình cho kỷ nguyên kỹ thuật số bằng việc tạo ra một kinh nghiệm xem truyền hình cực kỳ cải tiến cho khách hàng, thiết lập chuẩn mực Hoa Kỳ cho HDTV kỹ thuật số, hình thành cốt lõi cho việc giao tiếp hình ảnh trong thế kỷ 21".

Đóng góp vào cho thành công của sáng kiến, tầm nhìn của nhóm phải đáp ứng 4 tiêu chí giúp đẩy tổ chức đi suốt con đường cách tân thành công. Tầm nhìn đó phải:

- Phù hợp với nhiệm vụ và mục đích của tổ chức
- Rõ ràng, thuyết phục và sinh động
- Dễ diễn đạt
- Bao gồm tất cả mọi thành viên của nhóm

Bạn không thể có một doanh nghiệp cách tân nếu vài người trong nhóm có tầm nhìn không nhất quán với nhiệm vụ và tầm nhìn tổng quát của công ty. Tầm nhìn của mỗi nhóm cũng phải rõ ràng, thuyết phục và sinh động. Một ví dụ đầy hài hước trong truyện tranh của Dilbert [170] không đáp ứng tiêu chuẩn này lắm: "Là một nhà cách tân hàng đầu thế giới, nhà sản xuất và nhà phân phối hệ thống phụ tiên tiến dành cho cơ điện được đặt trọng tâm vào khách hàng, mang các giải pháp giá trị vào thị trường với tốc độ tối đa và sự hài lòng cao nhất của khách hàng, hiệu quả được bảo đảm có giới hạn, và dịch vụ khách hàng trực tuyến vì lợi ích của khách hàng, nhân viên, các cổ đông và nhân loại".

Ví dụ về một tầm nhìn rõ ràng là các hệ thống DIVA của tập đoàn truyền thông

DIVA, cung cấp truyền hình theo yêu cầu qua mạng truyền hình cáp. Chúng tôi đã yêu cầu Paul Cook, Chủ tịch của DIVA, mô tả tầm nhìn của tập đoàn DIVA. Ông ấy nói: "Để mang tất cả các bộ phim đang có qua đường truyền trực tiếp đến ngay nhà bạn với mức giá ngang với giá thuê chúng trong một ngày mà lại không phải tốn phí khi bạn trả phim trễ cùng với tất cả các chức năng của đầu thu VCR của bạn. Lựa chọn không giới hạn, chi phí thấp hơn, thuận tiện và không có rắc rối gì. Hãy đăng ký với chúng tôi!"

Một tầm nhìn ấn tượng có thể gây được sự chú ý. Khi một thành viên của Viện Cộng tác (Collaboration Institute), một nhóm cố vấn, nói: "Thay đổi môi trường làm việc thông qua sự cộng tác để tạo ra các nhóm cách tân", điều đó thông báo cho bạn biết tầm nhìn then chốt của nó. Bạn có thể dễ dàng phát biểu những câu hỏi như: "Làm thế nào có thể cộng tác?" "Bản chất của nhóm cộng tác hiệu quả là gì?". Có người hỏi một cộng sự của Viện Cộng tác "Bạn thực hiện điều đó như thế nào?" và đã nhận được hướng dẫn của Viện như sau:

- Năng lực chuyên môn cao nhất
- Tuyệt đối chân thực
- Tập trung vào sự biến đổi
- Các dịch vụ khách hàng
- Chất lượng bảo đảm [171]

Các quy tắc này cho phép những cộng sự giải thích tầm nhìn của họ chi tiết hơn. Ví dụ, khách hàng thường bị hấp dẫn bởi cái gọi là "chất lượng bảo đảm". Sự bảo đảm ít khi được đưa ra trong công tác cố vấn nhưng câu trả lời rất đơn giản. "Là một khách hàng, bạn phải quyết định bạn có hài lòng hay không. Nếu vì lý do nào đó khiến bạn không hài lòng, bạn sẽ lấy tiền lại". Không khách hàng nào từng lấy lại tiền, một phần bởi vì tất cả các thành viên đều tận tâm với tầm nhìn của nhóm và việc bảo hành đảm bảo rằng các thành viên của viện sẽ thực hiện đúng những cam kết được tạo nên theo các quy tắc hướng dẫn của họ.

Tiền bạc không phải là một tầm nhìn. Khi bạn nói chuyện với những nhà cách tân thành công, họ hiếm khi đề cập đến tiền bạc; tầm nhìn của họ hướng đến mục đích cao hơn - một mức độ quan trọng và siêu việt hơn. Như nhóm HDTV, họ muốn tạo nên sự khác biệt. Các ví dụ khác như: "Giảm thiểu thời gian bình phục của bệnh nhân bằng năm lần sử dụng phẫu thuật ít xâm lấn". "Xây dựng hệ thống giáo dục trực tuyến rộng khắp thế giới cho trẻ em bị ung thư". "Phát triển giao diện nhận biết bằng giọng nói thế hệ mới trên web". Khi mọi người tập trung vào tiền bạc hơn là

cách tân với một niềm đam mê, họ thường mất đi tầm nhìn ban đầu. Hầu hết các nhà cách tân, mà chúng tôi biết, chủ yếu tập trung vào tiền bạc đều chỉ đạt được thành công hạn chế. Phần thưởng về tài chính có được bởi một tầm nhìn mạnh mẽ chứ không từ cách nào khác.

Các kỹ năng riêng biệt cùng bổ sung cho nhau.

Như Jim Collins đã ghi chú: "Đưa những người cần thiết lên cùng chuyến xe, để những người không cần thiết xuống xe và đặt những người cần thiết vào đúng chỗ". [172] Chỉ những thành viên có các kỹ năng riêng biệt cùng bổ sung cho nhau, và có thể cộng tác với nhau mới có chỗ trong một nhóm cách tân hiệu quả cao. Mỗi thành viên phải cảm thấy an tâm về vai trò quan trọng của mình trong dự án. Sau cùng, bạn không thể khiêu vũ được khi ai đó giẫm vào chân bạn. Sự mơ hồ về vai trò của mỗi thành viên sẽ cản trở sự tận tâm và cộng tác cần có cho thành công của nhóm.

Sức mạnh của các nhóm cách tân có được là nhờ vào trí tuệ tập thể của các thành viên trong nhóm. Khi các thành viên đã được liên kết trong một quá trình sáng tạo giá trị lặp đi lặp lại, họ có thể đạt được giá trị khách hàng lớn hơn gấp chục, trăm hay nghìn lần mỗi cá nhân có thể tự mình đạt được. Những mỗi thành viên phải mang đến các kỹ năng quan trọng cần thiết cho sự thành công của nhóm. Mỗi cá nhân trong dự án phải hiểu rõ vai trò của mình và tầm quan trọng của nó đối với sự thành công của dự án. Các thành viên của nhóm cũng phải tin tưởng vào các kỹ năng, sự phán đoán và quyết định của những người cùng nhóm để thúc đẩy những phần việc của họ trong dự án cách tân.

Như chúng tôi đã ghi chú trong chương trước, thế mạnh của một nhóm kết hợp nhiều người với các kỹ năng bổ sung cho nhau đó là mỗi thành viên sẽ đưa ra một tầm nhìn khác nhau. [173] Đó là lí do tại sao chỉ số thông minh tập thể của một nhóm sáng tạo có thể đạt tới mức thiên tài.

Vì vậy khi phát triển một cách tân thực sự bạn hãy nỗ lực tập hợp ý tưởng từ nhiều người để có thể thành lập ra một nhóm cách tân nhỏ nhất. *The Mythical Man_Month* (Truyện tưởng tượng về Man-Month: Thử nghiệm trong kỹ thuật phần mềm) là một quyển sách kinh điển về những khó khăn của việc phát triển phần mềm máy tính trong các nhóm. [174] Nó khám phá lí do vì sao, một cách trái ngược, là khi đưa thêm người vào một dự án phần mềm lại có thể làm dự án chậm lại. Có thể bạn nghĩ rằng thêm người sẽ làm tăng hiệu quả công việc vì các mã lệnh phần mềm được viết ra thì tương ứng với số người viết. Nhưng thời gian phối hợp giữa các nhân viên cũng tăng theo số người được bổ sung.

Mặt khác lợi thế của việc thêm người còn bị lấn át do chi phí dành cho việc giao tiếp và phối hợp trong nhóm tăng nhanh, đây là một ví dụ về quy luật của sự liên kết lẫn nhau theo cấp số mũ. *Nhóm nhỏ nhất* sẽ làm việc tốt nhất .

Ngay khi một nhóm vượt quá ngưỡng 10 - 20 người, việc giao tiếp và phối hợp với nhau có thể trở thành công việc chính của một quán quân. Nếu một số lượng lớn người lao động được cần đến để hoàn thành một công việc thì giải pháp hợp lí duy nhất là chia nguồn lực đó ra thành các nhóm nhỏ phù hợp để giảm thiểu chi phí giao tiếp. Các quy tắc tương tự như vậy mà chúng ta thảo luận sẽ được áp dụng cho các nhóm lớn hơn cũng như đối với các nhóm nhỏ hơn.

Thành lập nhóm mất nhiều thời gian và công sức - đó là một dự án. Nó phải được lên kế hoạch và được quản lí. Đây là một việc làm khó khăn nhưng hệ quả là khi làm việc với những người có kỹ năng và có tầm nhìn khác nhau sẽ là tiềm năng cho một kinh nghiệm thú vị và đáng giá. Nhóm mở ra một thế giới mới đầy trí tuệ và giúp bạn trưởng thành.

Chia sẻ phần thưởng

Phần thưởng, giống những bữa ăn ngon, nên được chia cho nhau. Trong các nhóm cách tân, mỗi thành viên trong nhóm đều mong muốn được khen thưởng cho đóng góp của họ đối với dự án.

Các phần thưởng có nhiều hình thức khác nhau. Phần thưởng quan trọng nhất là cơ hội làm việc trong một dự án xuất sắc với những đồng nghiệp tuyệt vời. Trong một công ty, các phần thưởng cũng có thể là một bằng khen, tiền thưởng hay một cơ hội thăng tiến. Trong một tổ chức từ thiện, phần thưởng có thể là sự công nhận tại một bữa tiệc hằng năm, tuyên dương những đóng góp thiện nguyện của mỗi thành viên trong nhóm. Trong một công ty mới thành lập, phần thưởng có thể là quyền mua bán cổ phiếu công ty. Đối với những người phục vụ trong quân đội, phần thưởng chính của họ là ý nghĩa của việc hoàn thành nhiệm vụ và tình đồng chí. Cần phải lưu ý rằng, một quân nhân sẽ tự hào như thế nào về một tấm huy chương tượng trưng cho một giây phút hy sinh hay vinh dự của họ. Thường thì một “lời cám ơn” hay “lời khen”chân thành đã là phần thưởng tốt nhất. Tất cả mọi hình thức công nhận đều quan trọng.

Các phần thưởng cũng có thể cho ta biết nhiều về những gì mà một công ty coi trọng. Tại SRI International, có một vinh dự đầy cảm hứng được gọi là phần thưởng Mimi Award. Phần thưởng này công nhận những cá nhân xuất sắc, những cố vấn nhiều kinh nghiệm và giúp đỡ cho sự phát triển nghề nghiệp của những người khác,

http://tieulun.hopto.org

điều này có vai trò sống còn trong tất cả các doanh nghiệp. Mimi Award được đặt tên để vinh danh bà Marian Steams đã quá cố, bà là người đã nêu bật được những gì tốt đẹp nhất trong những người may mắn được làm việc với bà. Bà đã viết những câu động viên "Bạn là người giỏi nhất". Và bà giúp họ bảo đảm rằng điều đó là sự thật.

Phần thưởng phải dựa trên những thành quả thực. Một thử thách cho các quán quân là coi nhẹ thành tích cá nhân và công nhận thành công chung của dự án. Thường thì điều đó có nghĩa là nếu dự án không thành công, sẽ không có phần thưởng nào cho bất cứ thành viên nào của nhóm. "Mọi người vì một người, một người vì mọi người". Việc này thường dễ thấy ở các nhóm thể thao, nơi mà các siêu sao cá nhân từ bỏ mục tiêu thành tích cá nhân, phát triển và nuôi dưỡng đặc tính chung của nhóm và đoạt chức vô địch. Ở đây, các đội bóng rổ Boston Celtics, khúc côn cầu trên băng Montreal Canadiens, bóng đá Green Bay Packers và New England Patriots đều là các ví dụ đáng học hỏi. Đối với M. Edwards Deming, một nhà tiên tri của phong trào chất lượng, thì làm việc nhóm và cộng tác với nhau thực sự là một tôn giáo. Với Deming đơn giản là: tự bản thân bạn không thể làm được gì có ý nghĩa vào đúng thời điểm cả.

Tuy vậy, thường thì chúng ta tôn vinh sự thành công, song có nhiều khi thừa nhận sự thất vọng lại quan trọng hơn. Những điều không hay thường xảy ra trong doanh nghiệp hay trong cuộc sống, ngay cả khi tất cả mọi người trong nhóm đều đã làm hết sức mình. Chính những lúc này, khi mọi người thất vọng nhất, việc nhìn nhận tất cả những việc khó khăn lại được đánh giá cao nhất. Nó cũng giúp mọi người dễ dàng hơn nhìn về phía trước và bắt đầu lại. Hơn nữa, trong kinh nghiệm của chúng tôi, khi chúng ta đang giải quyết một vấn đề quan trọng thì "nhu cầu khách hàng sẽ không mất đi". Thông thường, những thất bại này sẽ làm bật lên con đường dẫn đến thành công cuối cùng và cần phải làm việc nhiều hơn để tìm ra giải pháp. Chúng ta phải luôn hướng về mục tiêu sau cùng.

Quản lí kỳ vọng của mọi người về đóng góp tương đối của họ có thể là một thử thách cho các quán quân. Bản chất của con người là đánh giá quá cao đóng góp của bản thân và đánh giá thấp những đóng góp của người khác. Chúng ta có khuynh hướng như thế vì chúng ta biết trực tiếp chúng ta đã làm gì và chúng ta đã làm việc vất vả như thế nào, nhưng chúng ta chỉ biết gián tiếp những đóng góp của những người khác. Đồng nghiệp Carmen Catanese của chúng tôi nói rằng, nếu bạn có thể cho mọi người 200% số tiền trong tài khoản, ai cũng sẽ vui.

Một cách khác, như chúng tôi đã nói từ trước, là tập trung vào những vấn đề quan trọng chứ không phải những vấn đề thú vị, nơi mà kết quả thu được lớn hơn nhiều so với tổng đóng góp của tất cả thành viên trong nhóm và với những thành

http://tieulun.hopto.org

quả to lớn đó mới có thể mang lại cho mọi người hơn 200% tài khoản. Nếu bạn đã kinh nghiệm về cảm giác đứng trong hàng ngũ của một đội thể thao vô địch ở bất cứ môn nào, bạn sẽ biết ngay rằng điều này là sự thật. Thành công của chúng tôi trong việc giúp tạo nên tiêu chuẩn Mỹ cho HDTV đã mang về những phần thưởng khổng lồ cho tất cả mọi người trong nhóm.

Có những cách khác để làm cho các thành viên trong nhóm cảm thấy họ thật sự được thưởng công đầy đủ trong khi vẫn đang làm việc cho mục đích bạn. Ví dụ: Chúng tôi đã được may mắn làm việc với Sam Grant, một nhà quản lí chương trình cho chính phủ Mỹ. Sam là một trong những cá nhân hiếm có, ông quản lí bằng sự sáng suốt, tính quyết đoán, lòng can đảm và năng lượng phi thường để vượt qua những khó khăn khắc nghiệt trong một cơ chế quan liêu và để tạo những đóng góp lớn cho nước Mỹ. Sam là người phát ra năng lượng chứ không phải là người hấp thu năng lượng. Ông ấy nói "Một đặc điểm hấp dẫn của phần thưởng là có một lượng vô hạn có thể cho đi". Ông ấy đã làm đúng như vậy. Hãy làm theo Sam.

DNA - Mã của Thay Đổi.

Thay đổi là rất khó. Có thể bạn đã nghe được lời thúc giục "Thay đổi diễn ra. Hãy vượt qua nó". Ồ, vâng, nhưng chỉ là một trường hợp. Ví dụ của HDTV cho thấy thay đổi khó khăn như thế nào đối với một nhóm cách tân tuyệt vời và có động lực tốt. Mọi việc, ngay cả việc cách tân đều kéo theo đó là thay đổi. Nhưng những thay đổi của cá nhân hay của nhóm thật sự chỉ xảy ra khi có đủ 3 khối điều kiện cơ bản. Người ta thay đổi khi họ có:

- **Khao khát** : một nhu cầu thay đổi.
- **Tầm nhìn mới** : một nơi được chấp nhận để đi tới.
- **Kế hoạch hành động** : con đường đạt tới tầm nhìn mới.

Giống như mã di truyền ADN (hay DNA) là nền tảng cơ bản xây dựng nên cuộc sống, các yếu tố *Khao khát - Tầm nhìn mới - Kế hoạch hành động* này chỉ rõ kiến trúc cơ bản cho sự thay đổi. Trừ khi một cá nhân hay tổ chức có mong muốn thay đổi tình trạng hiện tại, cho dù tình trạng đó tệ tới mức nào, thì thay đổi mới bắt đầu, nếu không thì cá nhân hay tổ chức đó sẽ không thay đổi gì cả. Nếu người ta có nhu cầu cần phải thay đổi nhưng không có tầm nhìn rõ ràng là sẽ thay đổi như thế nào thì cũng không thể nào thay đổi được. Và giả sử như đã có nhu cầu và tầm nhìn thuyết phục, thay đổi cũng chỉ có thể xảy ra khi kế hoạch đi từ tình trạng hiện tại đến tầm nhìn mới được chấp nhận.

http://tieulun.hopto.org

Nếu bạn giới thiệu một cách tân, hay bạn chơi một môn thể thao hay biểu diễn một nhạc cụ, bạn sẽ thấy được DNA - Mã của Thay Đổi bằng hành động. Lấy ví dụ là Stan, một người mới trượt tuyết lần đầu. Mỗi lần trượt anh ta đều ngã và hầu hết thời gian là ngồi trên tuyết với cái mông lạnh cóng và *mong muốn (D - Desire)* mình sẽ trượt tốt hơn. Khi nhìn lên ngọn núi, anh thấy bạn bè của mình đang rất vui, đang hò reo "Yahoo", trong anh thoáng hiện ra một *tầm nhìn mới (N - New vision)*. Anh ta rất muốn có cảm giác của trò trượt tuyết điêu luyện. Anh ta thuê một người hướng dẫn trượt tuyết chỉ dẫn cho anh ta *các bước cần làm (A - Action steps)* để có thể trượt tuyết và sự thay đổi ở cá nhân anh ta bắt đầu. Huấn luyện viên nói, "Stan, hãy mài sắc ván trượt, di chuyển trọng lượng cơ thể và hướng mặt về phía ngọn đồi". Khi Stan có thể kiểm soát được ván trượt, anh ta bắt đầu tự tin và kỹ năng của anh ta cũng tăng lên. Trong nhiều ngày, anh ta trượt xuống nhiều đường dốc mà trước đây anh ta chỉ có thể thèm thuồng đứng nhìn và những người khác đều thắc mắc, "Làm sao mà anh ấy làm được như vậy? Còn tôi chỉ có thể đứng trên ván trượt của mình thôi?" Đó là vì Stan đã có kinh nghiệm về DNA - Mã của Thay Đổi.

Xem xét một ví dụ khác về lịch sử ngắn gọn của HDTV đã được mô tả ở phần trước. Cả nhóm hiểu được nhu cầu thay đổi, họ đã có những đánh giá tốt về tầm nhìn mới để đi đến thay đổi nhưng lại không có kế hoạch hành động. Kết quả là họ đi đến một cuộc họp và bế tắc: họ sẽ không thể đi đến đâu cả. Chỉ khi tầm nhìn mới và kế hoạch hành động được đưa ra, nhóm HDTV mới bắt đầu hoạt động.

DNA - Mã của Thay đổi được áp dụng cho các cá nhân, các nhóm và toàn bộ những tổ chức làm việc để phát triển những cách tân mới. Trong mỗi trường hợp đều phải có sự đồng thuận giữa *Mong muốn* thay đổi, *tầm nhìn mới* và *các bước hành động* một cách cần thiết để đạt được thay đổi. Nếu không hội đủ ba yếu đố, thay đổi sẽ thất bại. Khi bất kì một phần nào của DNA này thiếu đi thì cá nhân, cả nhóm và toàn bộ tổ chức sẽ tê liệt và không thể thay đổi.

Bạn đã bao giờ có những thay đổi trong ngành nghề của bạn, như sáp nhập, hay một lần dời địa điểm công tác, một lần thăng tiến trong công việc hay thay đổi định hướng của nhóm của bạn? Nếu có, chắc bạn biết người ta nói thế nào khi mô tả DNA - Mã của Thay Đổi. Ban đầu họ nói, "Tôi không thấy có nhu cầu gì cho sự thay đổi này". Nhưng một khi mong muốn thay đổi đã được thiết lập thì họ sẽ nói những câu như "Vâng, tôi cần phải thay đổi nhưng thay đổi để đi đến đâu?". Cuối cùng họ sẽ nói: "Tầm nhìn thì tốt nhưng làm thế nào chúng ta có thể đạt được nó? Kế hoạch là gì?" Nếu lắng nghe thật kỹ, bạn có thể nói được mình đang ở vị trí nào trong quá trình thay đổi và khi nào là thời điểm chuyển sang giai đoạn tiếp theo của việc đăng ký vào một nhóm.

http://tieulun.hopto.org

Liên tục giao tiếp với tinh thần tôn trọng lẫn nhau.

Cộng tác không phải là miễn phí. Điều đó tốn thời gian và công sức để tạo nên một tầm nhìn cùng chia sẻ, để hình thành một nhóm có hiệu quả, để liên tục giao tiếp với nhóm, và để quản lí tất cả mối quan hệ qua lại cá nhân giữa các thành viên. Vì những hoạt động này tốn thời gian và công sức nên dự án phải đủ quan trọng để thuyết phục nhà đầu tư.

Liên tục giao tiếp với tinh thần tôn trọng lẫn nhau là chất kết dính, gắn chặt sự cộng tác theo mô hình Kiềng Ba chân, sẽ đem lại sức mạnh và sự bền bỉ. Nếu không có chất kết dính này, các chân kiềng sẽ tách nhau ra và tan rã thành từng mảnh. Nếu có được chất kết dính này, chiếc kiềng sẽ trở nên vững chãi và chịu được sức nặng lớn.

Muốn phát huy tối đa trí tuệ tập thể tiềm ẩn của một nhóm đòi hỏi sự giao tiếp liên tục và với tinh thần tôn trọng lẫn nhau giữa các thành viên trong nhóm. Vì những kỹ năng và quan điểm khác nhau của nhóm chắc hẳn sẽ tạo ra những hiểu lầm về các khái niệm, từ ngữ, mong muốn và phần thưởng. Ngày nay, điều này còn đặc biệt đúng hơn khi chúng ta có những nhóm với các thành viên đến từ nhiều nền văn hóa khác nhau, cùng làm việc với nhau trên khắp thế giới. Người quán quân phải có trách nhiệm nhận dạng và giải quyết các vấn đề thuộc phạm vi giao tiếp này.

Đồng nghiệp của chúng tôi, Judy Fusco, là người điều hành dự án Tapped In - Dự án cộng tác giáo dục qua Internet rất thú vị (đã được mô tả ở chương 11). Chúng tôi hỏi cô ấy những yếu tố quan trọng nhất trong việc thực hiện một dự án thành công có liên quan đến hàng nghìn nhà nghiên cứu là gì. Cô ấy trả lời: “Tôn trọng và tin tưởng”.

Chúng tôi nói: “Vâng, đúng vậy nhưng còn gì khác quan trọng không?”

Lần thứ hai, cô ấy nhấn mạnh: “Tôn trọng và tin tưởng lẫn nhau là các yếu tố quan trọng nhất để thành công”.

Chúng tôi hiểu ý của cô ấy. Fusco, một quán quân cách tân luôn cố gắng thúc đẩy nhóm của mình, dành rất nhiều thời gian giúp hàn gắn mối quan hệ giữa các thành viên trong nhóm và bảo đảm rằng sự tôn trọng, tin tưởng lẫn nhau được duy trì.

Khi bạn tôn trọng mỗi thành viên, bạn hãy làm việc cùng nhau để giải quyết

http://tieulun.hopto.org

những xung đột, hãy nhìn họ và chính bạn như những sợi len đan xen với nhau chặt chẽ, khi ấy bạn có thể đưa ra những góp ý phê bình mang tính xây dựng. Bạn vừa tránh được những khó khăn nảy sinh, vừa không bao giờ phải dọa nạt hay ép buộc. Bạn cộng tác. Bạn làm việc với các vấn đề khó khăn, tiến lên phía trước, đáp ứng các yêu cầu của các thành viên trong nhóm và giúp họ thành công. [175]

Kết quả tốt nhất đạt khi được giải quyết ngay khi được chúng. Bạn nhận biết được khó khăn.

Một số đồng nghiệp của chúng tôi là những người mẹ có con ở tuổi vị thành niên, họ dường như nắm giữ cán cân trong việc hỗ trợ cá nhân, tính hiệu quả cao trong công việc và liên tục cải thiện sự giao tiếp trong nhóm. Họ có chiều hướng thân tình theo kiểu "tôi sẽ lo cho bạn" cộng với một sự nghiêm túc thẳng thắn để tập trung vào kết quả công việc. Cùng cách tiếp cận này cũng được sử dụng trong các nhóm.

Đây là một danh sách kiểm tra nhanh dành cho bạn. Cũng là một bài tập tốt nếu đưa những bản đánh giá ngắn gọn này cho các thành viên trong nhóm, để xem mỗi thành viên đánh giá về nhóm như thế nào về những chiều hướng hoạt động chủ chốt của nhóm. Hãy đánh giá những yếu tố sau đây trong nhóm của bạn theo thang điểm 1 đến 10, trong đó điểm 1 nghĩa là "hoàn toàn không" và điểm 10 nghĩa là "hoàn toàn có". Bạn hãy điền điểm số vào chỗ trống.

1. _____Từng người một có chia sẻ tầm nhìn chung không?

2. _____Mỗi người có vai trò duy nhất và bổ sung cho nhau không?

3. _____Các phần thưởng có được chia sẻ?

4. _____Tất cả các thành viên có sử dụng giao tiếp để cộng tác và tôn trọng lẫn nhau không?

Sau đó, yêu cầu các thành viên trong nhóm của bạn mỗi người tự cho điểm. Nếu điểm của các cá nhân khác nhau quá nhiều hoặc không đạt mức từ trung bình đến cao, bạn vẫn chưa có được một nhóm cách tân hiệu quả cao.

Sự hỗ trợ

Không có dự án đáng giá hay công việc kinh doanh nào lại có thể được gọi là "dễ dàng" cả. Những người tiến đến một thử thách khó khăn cần sự hỗ trợ lớn từ người khác. Nhóm HDTV của chúng tôi chuyển đến một tòa nhà cô lập để hoàn toàn tập

trung vào dự án. Nhưng các thành viên nhóm biết rằng họ luôn có được sự trợ giúp từ tất cả những công ty tham gia. Nếu người nào đó từ bất kì nơi nào trong năm công ty đối tác có thể giúp cho dự án, người đó sẽ được tạo điều kiện sẵn sàng tham gia vào nhóm ngay khi đưa ra thông báo. Những đồng sự và những người giám sát hiểu rằng, các thành viên của nhóm HDTV sẽ không thể gặp bất kỳ ai hoặc làm bất cứ việc gì khác. Sự hỗ trợ của toàn công ty có tính quyết định đối với sự thành công.

Nhưng có lẽ quan trọng nhất, dưới điều kiện khắc nghiệt của dự án HDTV, chúng tôi cố gắng đảm bảo rằng tất cả chồng, vợ và các gia đình hiểu được tầm nhìn của chúng tôi và nhiệm vụ đặc biệt mà những người thân của họ đang đóng góp. Mỗi khi có người trong gia đình tìm gặp một kĩ sư của dự án HDTV, chúng tôi đều xin được nói chuyện với họ - để cảm ơn về sự hi sinh, hỗ trợ và thông cảm của họ. Thông điệp đôi khi hơi ngắn gọn, nhưng chúng tôi không bao giờ ngừng cảm ơn. Đôi khi, chúng tôi sắp xếp để một người vợ bay tới chia sẻ ngày cuối tuần với người chồng bị cách biệt của cô ấy. Chi phí cho việc đó không nằm trong dự toán, và nó vi phạm quy định chính thức của công ty, nhưng vị CEO xuất sắc của chúng tôi lúc đó, Jim Carnes, đã đồng ý, và chúng tôi đã làm điều đúng đắn. Dự án đã trở nên ổn thỏa hơn rất nhiều nếu kỹ sư của chúng tôi trở về nhà. Các cặp đôi vẫn chung sống hạnh phúc, và khi chúng tôi hoàn tất hệ thống HDTV, chúng tôi đã đặt rất nhiều hoa hồng gửi tặng tất cả những người thân.

[163] Đồng tác giả Curtis R. Carlson là một thành viên của nhóm HDTV.

[164] Cùng với Tập đoàn Sarnoff, 4 công ty khác trong Advanced Television Research Consortium (ATRC) là Thomson, NBC và CLI.

[165] Chúng tôi hỏi Norm tại sao ông không rút gọn kế hoạch của ai đó. Ông đáp, “Họ đã nén chặt các phần trong đó hết mức có thể rồi. Tôi có thể thấy khuôn mặt họ căng thẳng như thế nào và sau khi nói chuyện với họ, tôi quyết định khi nào thì bỏ phần riêng rẽ của họ đi hoặc khi nào thì tăng thời gian mà họ có lên.”

[166] Bức hình này do Glenn Reitmeier cung cấp.

[167] Có 3 phần trong hệ thống HDTV: bộ mã hóa, bộ thu tín hiệu, và bộ giải mã. Khi bộ mã hóa và giải mã kết nối với nhau, hệ thống này hoạt động. Khi bộ thu tín hiệu kết nối, nó không hoạt động. Hóa ra vấn đề nằm ở chỗ các dây kết nối cho hệ thống mã hóa và giải mã là giống nhau, nhưng lại không đúng. Bộ thu tín hiệu được mắc đúng. Cuối cùng, một đồng nghiệp trong nhóm kiểm tra lại bộ kết nối và tìm ra lỗi.

[168] Đặc biệt nhất là có Jim Carnes, Mike Isnardi, Charlie Wine, và tất cả các cộng sự của chúng tôi từ Thomson.

http://tieulun.hopto.org

[169] Xem Barnum Associates International tại http://www.barnumassociates.com.

[170] Website của Dibert cung cấp những lời phát biểu về tầm nhìn được chọn một cách ngẫu nhiên. Xem http://www.dilbert.com

[171] Xem http://www.collaborationinstitute.com.

[172] Jim Collins, Good to Great: Why Some Companies Make the Leap and Others Don't (New York: HarperCollins, 2001).

[173] William W. Wilmot, Relational Communication (New York: McGraw-Hill, 1995).

[174] Federick Phillips Brooks, The Mythical Man-Month: Essays on Software Engineering (Boston: Addison-Wesley, 1975).

[175] Quản lý mâu thuẫn là một kỹ năng cực kỳ quan trọng. Với người mới làm quen với quản lý mâu thuẫn trong công việc, hay xem William W. Wilmot và Joyce L. Hocker, Interpersonal Conflict, tái bản lần thứ 7 (New York: McGraw-Hill, 2007); và với kỹ năng can thiệp, xem Alaine Yarbrough và William W. Wilmot, Artful Mediation: Constructive Conflict at Work (Boulder, CO: Cairns Publishing, 1995).

http://tieulun.hopto.org

----------(CHƯƠNG 13)----------

VƯỢT QUA CÁC RÀO CẢN CỦA CÁCH TÂN:

JIM ĐÁNH CHÌM MỘT Ý TƯỞNG TUYỆT VỜI

HÃY LÀM SÁNG TỎ MỌI MỐI LO NGẠI CỦA NHÓM
MỘT CÁCH TRỰC DIỆN VÀ NGAY LẬP TỨC -
VỚI THÁI ĐỘ TÔN TRỌNG.

Từ 0 đến 1000

Cách tân là một hoạt động mang tính cộng tác cực kỳ sâu sắc. Trong khi một nhà phát minh đơn độc có thể thức dậy vào một buổi sáng với một ý tưởng tuyệt vời, thì thậm chí những cuộc cách tân đang tiến triển tốt đẹp cũng cần thời gian để được thực hiện đầy đủ. Cuộc hành trình từ ý tưởng ban đầu tới thị trường bao gồm rất nhiều hoạt động bổ sung được thực hiện bởi rất nhiều cá nhân có kỹ năng thành thục trong nhiều tháng hoặc nhiều năm liền. Đối với những cuộc cách tân lớn, hành trình này có thể kéo dài cả thập kỉ, như trường hợp của King Gillette và chiếc dao cạo dùng một lần, hệ thống radar giám sát khí quyển của John Kelly, hay truyền hình độ phân giải cao.

Vào giữa thời kì "bong bong Internet", Steve Jobs [176] đã lưu ý rằng: "Rất khó để biết những doanh nghiệp mới nổi trên Internet này thực sự hứng thú trong việc xây dựng công ty hay chỉ quan tâm tới việc kiếm tiền. Nhưng tôi có thể nói cho bạn biết điều này: Nếu họ không thực sự muốn xây dựng một công ty, thì họ sẽ không gặp may với công ty đó. Bởi vì việc lập một công ty là điều khó khăn đến mức nếu bạn không có niềm đam mê, bạn sẽ bỏ cuộc. Đã có nhiều thời điểm trong hai năm đầu sau khi thành lập Apple, chúng tôi tưởng như đã phải bỏ cuộc và bán công ty; nó lẽ ra đã chết rồi... Đã có những thời điểm đầy đau đớn và tuyệt vọng, khi bạn phải sa thải mọi người, hủy bỏ nhiều thứ và đối mặt với những tình huống cực kì khó khăn. Đó là thời khắc bạn nhận ra giá trị thực của chính mình." [177]

Sẽ là ảo tưởng nếu nghĩ rằng có thể vạch ra đường lối cho một cuộc cách tân quan trọng chỉ trong một vài tháng. Kazuhiko Nishi [178] , người được xem là

Steve Jobs của Nhật Bản, đã chỉ rõ sự khác biệt giữa việc phát minh và cách tân: "Đây là hai dạng của hoạt động sáng tạo: hoạt động sáng tạo biến số không thành số một, và hoạt động sáng tạo biến số một thành một ngàn." [179] Sự cách tân, việc tiến từ một đến một ngàn, cần một chuyến hành trình dài mà hầu hết những công việc khó khăn nhất trong chuyến hành trình đó ta lại không thể thấy được khi ở điểm xuất phát. Vì lý do đó, một vài nhà phát minh đánh giá quá cao những đóng góp ban đầu của họ và đánh giá quá thấp những đóng góp được thực hiện dần theo thời gian của các nhóm cách tân.

Thật không may, Jim là một ví dụ điển hình cho việc tiến từ số không đến số một. Ông là một nhà khoa học lỗi lạc, nổi tiếng với việc tạo ra những phát minh có tiềm năng làm thay đổi thế giới. Ông đã có ý tưởng về một phương pháp mới để cung cấp insulin cho những bệnh nhân đái tháo đường. Hiện nay, rất nhiều bệnh nhân đái tháo đường phải tiêm insulin vài lần một ngày để điều hòa lượng đường huyết. Việc này vừa rất bất tiện vừa gây đau đớn cho bệnh nhân, đồng thời cũng rất khó quản lí lượng insulin ở mức hợp lý với phương pháp này. Jim đề xuất ý tưởng về một miếng dán sẽ được dán vào cánh tay bệnh nhân suốt cả ngày. Nó sẽ thu thập chất dịch ở ngay dưới da để liên tục đo lường lượng insulin mà bệnh nhân cần. Đồng thời, nó sẽ cung cấp lượng insulin cần thiết đó thông qua một lớp màng đặc biệt được ép vào da bệnh nhân. Đây là một sự cách tân tuyệt vời và đầy tiềm năng.

Để dự án có thể thành công, Jim sẽ cần phải trở thành một nhà vô địch để phát triển công nghệ trong nhóm của ông. Trước khi dự án bắt đầu, các giám sát của ông đã nói cho ông biết về những điều cần làm và thế nào là một nhà vô địch biết hỗ trợ đồng đội của mình. Ông đã đảm bảo với mọi người rằng ông rất hứng thú với dự án và sẽ tận tâm với nhóm. Khi muốn, Jim có thể là người rất có sức thu hút, hấp dẫn và có sức thuyết phục. Vì lời hứa của Jim và cơ hội nhắm tới một nhu cầu quan trọng nhưng chưa được thỏa mãn của thị trường bằng một cách tiếp cận mang tính cách mạng, ban quản lí của Jim tin rằng sự lôi cuốn của ông đáng để liều lĩnh. Không lâu sau, một công ty đã được thành lập với số vốn đầu tư lớn đến 6 triệu USD.

Rắc rối xảy ra gần như ngay sau đó. Jim bắt đầu than phiền rằng quyền sở hữu của ông trong công ty này còn quá ít ỏi, mặc dù vào lúc thành lập ông đã được chia một lượng cổ phần rất lớn, xem như một cử chỉ thiện chí dành cho ông. Ông giấu diếm thông tin và từ chối lôi kéo các đồng sự tham gia. Không có gì ngạc nhiên, công việc tiến triển chậm chạp và công nghệ tiếp tục thất bại khi đưa vào ứng dụng. Jim từ chối làm một nhà quán quân và từ chối chịu trách nhiệm. Thêm vào đó, ông hay chế nhạo vị CEO của công ty trong khi nói chuyện với các cộng sự trong nhóm. Ông đã cho mọi người thấy rõ rằng ông không tôn trọng những thành viên trong nhóm và hơn nữa, ông cũng không đánh giá cao đội ngũ quản lí, những người đã

đầu tư 6 triệu USD vào dự án của ông. Ông liên tục quấy rầy đội ngũ quản lí và kết quả là hàng trăm giờ đồng hồ đã phải bỏ ra chỉ để tìm cách cho Jim và nhóm của ông thống nhất lại với nhau. Mỗi nỗ lực lại mang đến nhiều thất bại hơn và làm cho sự thù địch của cả nhóm dành cho Jim ngày một tăng lên. Khi mọi chuyện đổ vỡ, ông đổ hết lỗi cho người khác - các thành viên trong nhóm và ban quản lí - vì sự thất bại trong việc phát triển công nghệ của ông. Càng ngày Jim càng trở nên cáu kỉnh. Cùng lúc, ông tiếp tục đòi thêm tiền thưởng và nhiều cổ phần hơn trong công ty. Thái độ thiếu hợp tác và lòng tham của Jim đã làm dự án tan vỡ. Cuối cùng mọi thứ đã đi vào ngõ cụt: dự án đang đi đến chỗ thất bại mà Jim thì lại không thay đổi thái độ. Công ty mới thành lập đó đã đưa ra một quyết định khó khăn là loại bỏ Jim và bắt đầu lại bằng cách đưa vào một nhóm kỹ thuật mới, điều này đã đưa dự án đi theo một hướng mới.

Thật không may, sự hỗn loạn kéo theo sau việc loại bỏ Jim và đưa nhóm kỹ thuật mới vào cũng đồng nghĩa với việc khoảng 5 triệu USD và nhiều tháng làm việc đã bị bỏ phí. Thêm vào đó, vì công ty đã chuyển sang hướng khác nên vị CEO bị thay thế và nhiều người khác bị mất việc. Jim có thể là một nhà phát minh lỗi lạc, nhưng ông đã không phải là một nhà cách tân biết tôn trọng những đóng góp vô giá của nhóm. Sự thiếu tin tưởng của ông đối với các cộng sự trong nhóm, được thể hiện bằng thái độ thiếu tôn trọng và hẹp hòi của ông, đã đầu độc dự án. Chính ban lãnh đạo cấp cao và những nhà phát minh vẫn còn tận tâm với tầm nhìn của công ty đã cứu công ty này.

Trường hợp của Jim đã cho thấy rằng bạn chỉ có thể tạo ra một cuộc cách tân có giá trị bằng cách làm việc trong sự cộng tác. Kết quả của sự cộng tác này là việc hành vi của tất cả các thành viên trong nhóm sẽ quyết định sự thành công hay thất bại. Tại bất kỳ thời điểm nào, nhóm cũng đều có thể tan vỡ vì những vấn đề quen thuộc mang tính con người. Trong nền kinh tế phát triển theo cấp số mũ, tốc độ của sự cách tân là yếu tố chủ chốt để thành công. Nếu nhóm thiếu lòng tin, nó không thể làm việc đủ nhanh để thành công. Tương tự như vậy, nếu các thành viên của nhóm bị bóp nghẹt trong nỗi lo sợ, sự do dự và nghi ngờ, hoặc bị chỉ trích một cách cay độc thì năng suất làm việc của nhóm sẽ bị tác động theo chiều hướng xấu. Trong những tình huống nghiêm trọng hơn, khi đường lối hoạt động của nhóm trở nên quá bất thường, các thành viên của nhóm sẽ bỏ cuộc và ra đi.

Nếu bạn có tiềm năng là một nhà vô địch của một cuộc cách tân, như trường hợp của Jim, thì trước tiên bạn phải làm cho thái độ của bạn tương thích với các phương pháp làm việc mang tính cộng tác. Thứ hai, bạn phải làm sáng tỏ tất cả những hành vi không mang lại hiệu quả của các thành viên trong nhóm. Nếu bạn không làm thế, bạn sẽ thất bại bất kỳ dự án quan trọng đến đâu, có tiềm năng tạo ảnh hưởng lớn đến mức nào, hoặc nó sẽ đem lại những phần thưởng tiền bạc nhiều thế nào.

http://tieulun.hopto.org

Những Điều răn về Niềm tin

Mặc dù chúng ta đã đề cập đến vấn đề niềm tin, nhưng nó vẫn chưa được nhấn mạnh đúng mức. Niềm tin là trái tim trong phương pháp làm việc nhóm. Khi niềm tin có ở đó, nó sẽ là một nguồn động lực khổng lồ. Nhưng nếu thiếu chiếc cầu xây bằng những mối quan hệ tin tưởng, các thành viên nhóm không thể trông cậy vào nhau để xây dựng những cuộc cách tân mang lại giá trị khách hàng cao nhất. Khi bạn hỏi hầu hết những nhóm đã tan rã rằng, "Đã thiếu sót điều gì?" thì sẽ luôn có người nói rằng, "Chỉ là tôi không thể tin tưởng anh ta." Lòng tin là thứ rất khó xây dựng nhưng lại dễ phá vỡ.

Trong dự án HDTV (truyền hình độ phân giải cao) của chúng tôi, các rắc rối về niềm tin cũng đã phát sinh rất nhiều lần; hầu như mọi người đều gặp phải vấn đề này ở vài thời điểm nào đấy. Nhưng trong mọi tình huống, những thành viên cấp cao của nhóm, những người quen biết tất cả mọi người, đã củng cố lòng tin bằng thông điệp rằng mọi thành viên trong nhóm đều quý giá và đáng tin tưởng. Nghĩa là có thể tin tưởng rằng họ sẽ đóng góp phần công sức của mình vào dự án. Cũng quan trọng không kém là việc những thành viên trong nhóm cần được tin tưởng để biết khi nào có thể yêu cầu người khác giúp đỡ và cần phải có lòng tin để tiếp nhận sự giúp đỡ từ những thành viên khác trong nhóm. Khi các vấn đề nảy sinh, chúng đều được làm sáng tỏ, và chúng tôi đã thành công.

Có một số hành vi cụ thể giúp xây dựng lòng tin - một yếu tố cốt lõi đối với các nhóm cách tân. Những mối liên kết xã hội giúp gắn kết các nhóm lại với nhau là *sự tôn trọng lẫn nhau, tính chính trực* và *lòng độ lượng* . Nếu thiếu những giá trị này thì lòng tin là điều bất khả thi. Lòng tin cho phép các thành viên nhóm tự do cộng tác và dựa vào các ý tưởng của nhau.

Chúng tôi gọi những cách cư xử mang tính nhân bản này là "Những Điều răn về Niềm tin", bởi vì chúng rất quan trọng. Những điều răn đặt ra những khuôn khổ vững chắc để con người, các dự án, các tổ chức và các quốc gia không bị sụp đổ và mọi người sẽ không bị tổn thương. Những điều răn là một vài luật lệ bất khả xâm phạm và phải được tuân theo một cách vô điều kiện. Bất kỳ sự vi phạm nào (đến các điều răn) cũng sẽ dẫn đến những hậu quả cực kỳ tệ hại. Trong trường hợp của Jim, yếu tố đầu tiên khiến ông thất bại và bị loại khỏi dự án là do ông đã vi phạm Những Điều răn về Niềm tin.

Tôn trọng lẫn nhau

http://tieulun.hopto.org

Là một phần trong nhóm làm việc mười hai người, công việc của chúng tôi đề xuất chương trình cho chính phủ Mỹ. Trong nhóm của chúng tôi có rất nhiều người nổi tiếng, gồm cả một người đạt giải Nobel, và ai cũng có những quan điểm hay. Trước khi bước vào 2 tuần làm việc ngày đêm cùng nhau, chúng tôi có chút lo lắng về việc không biết liệu mọi người trong phòng có thể hợp tác tốt đẹp với nhau hay không, vì tất cả họ đều là những người rất thành đạt. Nhưng hơn cả mong đợi của chúng tôi, khi dự án đó kết thúc, nó đã trở thành một trong những trải nghiệm thú vị và hữu ích nhất trong sự nghiệp của chúng tôi.

Người điều hành nhóm chúng tôi là Bob Galvin, cựu CEO của Motorola, người được xem là một trong những nhà quản lí giỏi nhất của nước Mỹ trong thế kỉ trước. Khi 2 tuần làm việc kết thúc, chúng tôi đến gặp Bob để nói lời chúc mừng và cảm ơn ông. Và bởi vì những kết quả chúng tôi đạt được không phải do tình cờ mà có, nên chúng tôi đã hỏi rằng ông đã suy nghĩ về điều gì trong khi điều hành nhóm chúng tôi. Sau khi im lặng một lúc, ông xúc động nói nhỏ, “Tôi tin rằng giá trị quan trọng nhất chính là sự tôn trọng của mọi người dành cho nhau.” Hãy tưởng tượng xem biết bao nhiêu rắc rối trên thế giới này sẽ được giải quyết nếu con người chỉ cần đối xử với nhau một cách tôn trọng.

Tôn trọng lẫn nhau là điểm khởi đầu của sự tin cậy và hợp tác có hiệu quả. Sự tôn trọng là một biểu hiện cho thấy rằng bạn coi trọng sự đóng góp của người khác. Sự tôn trọng không phải là một trò xã giao tế nhị - mà nó là một điều thiết yếu. Nếu bạn không tôn trọng người khác, họ sẽ không làm việc với bạn và không đóng góp cho thành công của bạn. Sự tôn trọng còn là một trạng thái của tâm trí: đó là một niềm tin rằng mọi người đều có giá trị riêng và rằng bạn sẽ phải có sự đầu tư để hiểu và đánh giá đúng những đóng góp của họ.

Sự tôn trọng lẫn nhau còn là điều kiện cần để có được những mối quan hệ có giá trị và dài lâu với khách hàng. Chúng tôi có một vài đồng sự người Ấn Độ và họ luôn có được những buổi thuyết trình vừa xuất sắc vừa chuyên nghiệp. Sau một buổi thuyết trình như thế, chúng tôi đã hỏi diễn giả, anh Kumar, rằng làm cách nào để có được buổi nói chuyện hay như thế. Anh trả lời, “Tại Ấn Độ, một khách hàng cũng giống như một vị khách quý đến chơi nhà chúng tôi”.

Ý tưởng về việc xem khách hàng cũng giống như “khách đến chơi nhà” là một cách diễn tả rất đẹp về kiểu quan hệ dựa trên sự tôn trọng mà một người nên có với khách hàng và đồng sự của mình. Nói thế không có nghĩa là bạn phải từ bỏ cá tính của mình, cũng không có nghĩa là bạn phải đồng ý với mọi ý tưởng của người khác. Điều này chỉ đơn giản là bạn hãy đối xử với người khác bằng sự tôn trọng và sự quan tâm - như thể họ là những vị khách quý đến nhà bạn vậy.

http://tieulun.hopto.org

Tuyệt đối chính trực

Trên báo chí có đầy các câu chuyện về những người vô nguyên tắc. Nhưng theo kinh nghiệm của chúng tôi thì thế giới kinh doanh là điều ngược lại, trừ vài trường hợp ngoại lệ nổi tiếng đã được thừa nhận. Những người cực kì thành công, như Bob Galvin, hầu như luôn thể hiện sự trung thực và chính trực ở những mức độ cao nhất. Điều này không phải là ngẫu nhiên, mà là thế giới kinh doanh đòi hỏi phải như thế. Trong thế giới kinh doanh, các mối quan hệ đều có tính tự nguyện, và nếu ai đó không lịch sự và đáng tin cậy thì tiếng xấu của họ sẽ lan rộng và mọi người sẽ tránh làm việc với họ.

Một lần nọ có người hỏi chúng tôi rằng, "Làm sao bạn có thể biết được một người nào đó sẽ cư xử trung thực hay không?" Trong mọi tình huống, đáp án đều nhanh chóng trở nên rõ như ban ngày. Ví dụ, khi bạn đang thương lượng với một người nào đó thì phát hiện ra rằng anh ta là kẻ không đáng tin, không tuân theo các thỏa thuận, tìm cách đánh lừa bạn, giả vờ không hiểu những yêu cầu công việc chính đáng của bạn, hoặc cướp công người khác...Thế thì những điều này là những dấu hiệu chỉ báo rõ ràng rằng anh ta sẽ là một đối tác tồi. Và những kẻ đã đối xử tồi tệ với bạn thì làm sao có thể đối xử tử tế với khách hàng và nhân viên của họ được đây? Người ta rất khó thay đổi bản chất của mình.

Nếu các đối tác kinh doanh, nhân viên và khách hàng của bạn không thể tin tưởng vào một người nào đó có quyền lực trong công ty, thì bạn nên chuẩn bị tinh thần cho một thảm họa sắp xảy ra. Sau khi trải qua hàng trăm bản hợp đồng kinh doanh, chúng tôi đã học được rằng mỗi khi chúng tôi nghi ngờ về sự trung thực của ai đó mà vẫn cho là chuyện đó không thành vấn đề, thì trước sau gì điều đó cũng sẽ dẫn đến một kế hoạch kinh doanh thảm họa. Tính chính trực là điều kiện bất di bất dịch.

Những người đa nghi thì lại đưa nhóm của họ rơi xuống một vòng xoáy của sự ngờ vực và ngập ngừng, nơi mỗi động thái của mọi người đều bị xoi mói kĩ lưỡng. Trong nền kinh tế phát triển theo cấp số mũ, nơi chúng ta phải có khả năng tin tưởng và làm bật lên những năng lực đáng chú ý của các đối tác và nhân viên, thì chỉ một chút ngờ vực cũng sẽ cản trở sự kết hợp mang tính cộng tác của các ý tưởng, điều cần thiết để đi đến thành công.

Ngược lại, tính trung thực rất dễ lan truyền. Khi sự tôn trọng và tính chính trực được khuyến khích thì một môi trường lành mạnh, trong đó những giá trị này trở thành chuẩn mực của nhóm, sẽ được tạo ra. Khi dự án HDTV đang được phát triển thì CEO của Sarnoff lúc đó là Jim Carnes. Tính chính trực của Jim đã lan tỏa khắp

http://tieulun.hopto.org

công ty và là một trong những yếu tố then chốt đem lại thành công cho Sarnoff. Cuộc cách tân về công nghệ HDTV đã không thể diễn ra nếu thiếu đi niềm tin mà Jim đã truyền cho toàn nhóm chúng tôi và cho các công ty đối tác.

Mỗi giây chúng ta đều phải đối mặt với sự lựa chọn. Không biết chúng ta đang cùng nhau phát triển hay đang cùng nhau thụt lùi? Tình hình không bao giờ ổn định. Liên tục tái đầu tư là điều cần thiết để giữ gìn sự chính trực và các giá trị của nhóm. Mỗi cơ hội trong công việc đều có đầy những giai đoạn thăng trầm và vô số thời điểm thích hợp để chất vấn về động cơ của người khác. Bạn cần phải liên tục xây dựng mối quan hệ bền vững với người khác như một loại "tài khoản ngân hàng", phòng khi tới thời điểm khó khăn thì bạn sẽ có "tiền" trong ngân hàng để rút ra dùng.

Một lần nọ, chúng tôi đã tham gia vào một dự án lớn và có nhiều tiềm năng. Có nhiều nhóm khác nhau cùng tham gia dự án này. Vì một số nguyên nhân từ quá khứ, các nhóm này lại không tin tưởng vào giá trị và sự chính trực của nhau. Dan và Larry là những người dẫn dắt hai trong số các nhóm này. Những người quen biết họ trên tư cách cá nhân đều nhận thấy rất rõ rằng cả hai đều có khả năng đặc biệt và đều là những người tuyệt đối trung thực. Sự thành công của dự án sẽ tạo ra một chương trình có quy mô lớn gấp mười lần so với những chương trình nếu mỗi nhóm của họ một mình tạo ra. Tuy nhiên, những khúc mắc cá nhân mà Dan và Larry đem vào dự án lại liên tục gây ra sự cản trở. Hai người đã phải mất rất nhiều thời giờ làm việc cùng nhau để có thể đánh giá đúng giá trị và sự trung thực của nhau.

Vào lúc bắt đầu, những quy định đơn giản được đặt ra để giúp cho việc cải thiện mối quan hệ của họ trở nên dễ dàng hơn. Nếu một người đến tìm chúng tôi để bày tỏ sự nghi ngờ về người kia thì cả hai sẽ ngay lập tức được gọi vào cùng một phòng để giải quyết vấn đề ngay tại chỗ. Cả hai đều không được phép có những phát ngôn tiêu cực về nhau. Cuối cùng, sau khi Dan và Larry cùng nhau vượt qua một cuộc thương lượng khó khăn với khách hàng, trong đó cả hai đã thể hiện được sự trung thực và những kĩ năng đặc biệt của mỗi người, thì những vướng mắc cá nhân của họ đã được hóa giải. Dan cùng Larry đã chiến thắng trong dự án của họ và giờ đây họ vừa là những người bạn tốt vừa là những đồng sự hiệu quả của nhau. Hầu hết các trường hợp khác cũng đều giống như tình huống của Dan và Larry. Mọi người đều có những kỹ năng và sự trung thực cần thiết. Nhưng đôi khi cần phải thiết lập một quy trình và phải cố gắng mới xóa bỏ được những sự nghi ngờ và hiểu lầm. Đó là một trong những trách nhiệm của nhà vô địch trong việc quản lí những mối quan hệ nội bộ của nhóm.

Chỉ có ba sự lựa chọn. Nếu cảm thấy khó khăn khi cộng tác với một người nào

http://tieulun.hopto.org

đó trong nhóm, bạn phải làm một trong các việc sau:

1. Nói chuyện với thành viên đó và kết thúc vấn đề.

2. Tự mình âm thầm giải quyết vấn đề, để người đó không còn làm bạn khó chịu được nữa.

3. Bỏ nhóm.

Bạn không được dùng cách tạo bè phái, nói xấu người khác khi họ không có mặt, mách lẻo với người quản lí trực tiếp của thành viên đó hay lạm dụng quyền lực. Hãy xử lý vấn đề hoặc để nó qua đi hoặc rời bỏ nhóm. Nếu bạn có thể tự mình xử lý vấn đề, bạn hãy làm thế. Còn nếu bạn cần sự giúp đỡ để giải quyết vấn đề, thế thì hãy nhận sự giúp đỡ. Lựa chọn cuối cùng, bỏ đi, thường là hạ sách. Tất cả các trường hợp, ngoại trừ một vài ngoại lệ ít ỏi, đều có thể được giải quyết ổn thỏa nếu tất cả các bên có liên quan chịu đối thoại trực tiếp với nhau trên cơ sở tôn trọng.

Rộng lượng

Sự tham lam giết chết mọi thứ. Trong nền kinh tế phát triển theo lũy thừa, chúng ta không phải là những cá nhân làm việc riêng lẻ. Nếu bạn tìm cách tối đa hóa phần thưởng của mình bằng cách lấy bớt phần của người khác, bạn sẽ vi phạm nguyên tắc "Cộng tác theo thế Kiềng ba chân" và sẽ tạo ra một thảm họa. Chúng tôi thường hỏi mọi người: "Bạn muốn có một trăm phần trăm của không đô-la hay là một phần trăm của một triệu đô-la?" Mặc dù điều đó có vẻ là một lựa chọn hài hước, nhưng nó lại là một ví dụ khá phổ biến cho những gì thường xảy ra. Chúng ta liên tiếp gặp phải những người không chịu hợp tác và chia sẻ với người khác - và rồi họ đã thất bại. Vì nhiều lí do, những người này chọn cách nhận về một kết quả nhỏ bé và tầm thường hơn là làm việc với người khác để tạo ra một cơ hội lớn hơn. Trong khi đó, những nhóm cách tân luôn tìm kiếm và tôn vinh những thành quả lớn.

Bạn đang quản lý theo kiểu keo kiệt hay theo kiểu hào phóng? Nếu chọn về trước, bạn sẽ túm chặt và giữ chắc tất cả những phần ngon ngọt trong tay mình, luôn luôn canh chừng vì sợ người khác sẽ lấy mất thứ gì đó của bạn. Còn với kiểu quản lý hào phóng, bạn sẽ hình dung rằng chính bạn cùng mọi người đang tạo ra hằng hà sa số phần thưởng đủ cho tất cả mọi người. Và đó là điều hầu như chắc chắn bạn sẽ làm được.

Thật không may, chúng tôi từng thấy rất nhiều người hoặc không biết đánh giá đúng giá trị của người khác hoặc tham lam đến nỗi chẳng bao giờ chừa lại chút gì

http://tieulun.hopto.org

cho ai. Những người tham lam hầu như luôn luôn thất bại.

Hãy xây dựng một "hiệp ước về lòng tin" trong nhóm của bạn. Hãy đặt ra cho các thành viên trong nhóm câu hỏi này, "Hành vi nào sẽ cho thấy rằng mỗi thành viên của nhóm làm việc dựa trên sự tôn trọng lẫn nhau, sự trung thực tuyệt đối và sự rộng lượng?" Hãy viết câu hỏi này lên bảng và bạn sẽ thu được một danh sách các hành vi mà mỗi người phải tuân theo - một bộ nội quy về cách cư xử để xây dựng lòng tin mà tất cả chúng ta đều muốn có. Sau khi đã gạn lọc lại danh sách và đảm bảo rằng mọi người đều đồng ý với nó, hãy soạn ra một bản hiệp ước chính thức cuối cùng để cho mọi người cùng kí vào và đồng ý tuân thủ. Thế là bạn đã có một bản hướng dẫn về cách giao tiếp để mọi người biết phải cư xử với nhau như thế nào.

Còn có những rắc rối khác có thể cản trở hiệu quả làm việc của một nhóm. Sau đây chúng ta sẽ bàn về một vài kiểu chống đối và tiếp đó là những hành vi không thể chấp nhận được.

Chống đối sự thay đổi

Sự thay đổi thường gây ra sự chống đối. Con người thường thể hiện một số hành vi quen thuộc khi họ phải tiếp cận với một tầm nhìn mới. Những hành vi này bao gồm thái độ hoài nghi, hội chứng FUD - sự sợ hãi (fear), sự do dự (uncertainty) và sự nghi ngờ (doubt). Ngoài ra còn có sự nhận thức sai lầm và bị đánh lạc hướng.

Thái độ hoài nghi (Skepticism)

Rất hiếm có nhân viên nào chưa từng bị lôi đi từ dự án này sang dự án khác, hoặc bị ép phải chấp nhận một vài triết lý quản lý theo kiểu sáng nắng chiều mưa. Những nhà quán quân phải lường trước sẽ có một số lượng nhất định những người theo chủ nghĩa hoài nghi và những lời bàn lùi kiểu như: "Trước đây chúng tôi đã từng thử làm cách này và nó đã không hiệu quả", hay "Tôi không hiểu làm sao cách này có thể hiệu quả với tôi hoặc khách hàng của tôi được cơ chứ?" Những sự hoài nghi như thế là rất cần thiết; chúng giữ cho bạn luôn thành thực và giúp bạn xác định được các vấn đề cần phải được làm sáng tỏ.

Mỗi chúng ta đều có những niềm tin và sự mong đợi riêng, những thứ quyết định cách hành xử của chúng ta. Một phần nào đó, thái độ nghi ngờ của chúng ta đến từ sự thiếu kinh nghiệm và sự thất bại trong những nỗ lực mới và với nhóm mới. Người theo chủ nghĩa hoài nghi sẽ nói rằng, "Được thôi, thử làm cách đó cũng được, nhưng làm sao tôi biết rằng nó sẽ hiệu quả hay không?" Hoặc, "Anh có thể chứng minh cho tôi thấy việc này sẽ hiệu quả được không?". Những lời bình phẩm

http://tieulun.hopto.org

của những người hoài nghi là những đầu mối quan trọng dành cho các nhà quán quân. Bởi vì chúng chỉ ra những việc cần phải làm để xử lý những mối lo âu. Các nhà quán quân phải chủ động lắng nghe những băn khoăn của nhóm, quản lí những mối quan hệ, xác định rõ phần đóng góp của mỗi người và chỉ ra những lợi ích sẽ thu được. Lắng nghe một cách chủ động như thế là một việc rất khó, nhưng có tính cốt tử. Khi nói về FUD trong phần tiếp theo, chúng tôi sẽ miêu tả cho các bạn một công cụ mang tính trừu tượng - tái định hình tư duy (reframing) - thứ sẽ giúp bạn giải mã được thái độ hoài nghi mà bạn nghe thấy, để từ đó bạn có thể làm sáng tỏ được nó.

Một khi các thành viên trong một nhóm nào đó đã có một trải nghiệm tích cực trong việc thích nghi với thử thách mới trong một cuộc cách tân, họ sẽ phản ứng một cách hiệu quả hơn khi có một thử thách khác xuất hiện. Ví dụ, khi một đội bóng đá có một huấn luyện viên mới và chưa có nhiều kinh nghiệm thì cả đội bóng lẫn cộng đồng người hâm mộ có thể sẽ rất hồ nghi. Nhưng một khi các thành viên trong đội làm việc cùng nhau, triển khai những mục tiêu chung, tìm ra vai trò cụ thể của mỗi cầu thủ, thi đấu hết trận này đến trận khác để gầy dựng lòng tự tin và tiếp theo là chia sẻ những phần thưởng khi chiến thắng, thì thái độ nghi ngờ sẽ biến mất. Những huấn luyện viên nhiều kinh nghiệm, như Joe Paterno của đội Penn State, là những người xây được cả một hồ chứa lòng tin, thứ có thể giúp đội bóng vượt qua nhiều mùa bóng không thành công.

Các công ty có rất nhiều điểm giống các đội bóng. Khi một người mới đến để dẫn dắt một công ty, thông thường sẽ xuất hiện sự ngờ vực, đặc biệt là khi người quản lí tiền nhiệm không thu hút được nhân viên hoặc không thành công. Những người đa nghi rất khó bị thuyết phục, bởi vì trước đó họ đã thường trải qua những kinh nghiệm đen tối. Là một nhà quán quân, bạn phải giữ vững định hướng, không bao giờ dao động, luôn luôn tỏ ra là người đáng tin cậy và biết cảm thông.

Mọi người nhìn vào điều bạn làm chứ không chỉ nghe những gì bạn nói. Bất kì sự mâu thuẫn nào giữa hành động và lời nói của bạn sẽ bị thổi phồng lên hết cỡ. Nhân viên của bạn có thể phát hiện ra những mâu thuẫn nhỏ nhất. Thật trớ trêu, những người dám nói thẳng là những người cho bạn cơ hội để dấn thân nhiều hơn vào nhiệm vụ trở thành một con người đáng tin. Việc họ không ngừng đòi hỏi chứng cứ buộc bạn phải tự nhận thức một cách sâu sắc về quan điểm của mình và lý do vì sao quan điểm đó sẽ dẫn đến thành công. Những người đa nghi cũng giống như nhân vật Cato trong loạt phim Báo Hồng. Anh ta luôn gây bất ngờ cho sếp của mình để giữ cho ông ta luôn tỉnh táo. Những người đa nghi cũng có thể làm điều tương tự.

Nhân tố FUD [180]

Khi đối mặt với những thay đổi lớn, rất nhiều thành viên trong nhóm sẽ bị bóp nghẹt bởi FUD - sự *s* ợ hãi, *d* o dự, và sự *n* ghi ngờ (*f* ear, *u* ncertainty, and *d* oubt). Khi sự thay đổi đến gần hơn thì nỗi sợ, sự do dự và sự nghi ngờ sẽ lộ diện. Khi bị FUD khống chế, chúng ta thường nói những điều như:

- "Tôi không thể làm việc với cô ta."
- "Không phải cách này đi ngược lại với bản chất của chúng ta hay sao?"
- "Nó sẽ không hiệu quả đâu."
- "Thế này thật không công bằng."
- "Chẳng phải chúng ta đã thử cách này rồi sao?"
- "Thay đổi, thay đổi, thay đổi - lúc nào cũng nghe mỗi câu ấy."

Khi FUD hiện diện, chúng ta có thể cảm thấy nó, nghe thấy nó và ý thức được nó. Điều đó có nghĩa là mọi người đang hoảng sợ. Họ chưa thấy được vị trí của mình trong hoạt động cách tân. Họ không thể mường tượng ra được sự thành công của nó và họ không có khả năng thấy trước được những sự đóng góp của họ sẽ được đánh giá ra sao. Mọi người cảm thấy các thế mạnh của họ không có sự kết nối với tầm nhìn mới. Một khi họ thấy mình có thể kết nối với tầm nhìn đó và có chỗ đứng trong đó thì họ sẽ ổn. Nhưng vào lúc mới bắt đầu, điều này có vẻ như bất khả thi. Câu chuyện về HDTV ở chương 12 là ví dụ về một nhóm phải đối mặt với FUD.

Sẽ rất có ích nếu chúng ta xem những sự chống đối, chẳng hạn như chủ nghĩa hoài nghi và FUD, như những *món quà* . Nếu được tái định hình tư duy một cách đúng đắn, mọi người sẽ bảo cho bạn biết chính xác những gì bạn cần để tiến tới và thành công. Căn nguyên của những sự lo lắng thường là một sự thật nào đó cần phải được thấu hiểu và được làm sáng tỏ. Đôi khi căn nguyên đó là sự hiểu lầm, đôi khi căn nguyên đó hợp lý và đôi khi lại sai. Dù thế nào đi nữa, việc làm sáng tỏ những mối lo lắng này vẫn sẽ giúp bạn tiến lên phía trước. Khi chúng ta nhận được một món quà không mong đợi, chúng ta nên mở ra, nhìn thật kỹ và xem nên sử dụng nó thế nào.

Điều chúng tôi vẫn thường nói lúc đang ở giữa một thảm họa là: "Hãy nhớ rằng điều tệ nhất là việc bỏ phí một cuộc khủng hoảng". Chúng tôi luôn cười khi nói thế, nhưng điều đó là sự thật. Đó là một cơ hội để làm sáng tỏ vấn đề rắc rối đang phá hủy dự án.

Khi một giải pháp tỏ ra không hiệu quả với ai đó, ngay lập tức FUD xuất hiện. Chỉ khi người ta cảm thấy rằng họ có một chỗ đứng trong giải pháp đó thì họ mới

http://tieulun.hopto.org

làm việc có hiệu quả. Là một nhà quán quân, công việc của bạn là chấp nhận những lời càu nhàu như một phần tất yếu - và có tiềm năng trở thành hữu ích - của một động cơ sẽ đưa bạn đến thành công. Cũng như khi bạn nhận được món quà mừng ngày lễ từ bà dì Betty nào đó, có thể lúc đầu bạn không biết dùng nó vào việc gì. Nhưng với tư cách một nhà quán quân, bạn nhìn thấu qua được những hành vi bề ngoài và chuyển hóa chúng thành thứ có ích. Nhưng muốn làm thế thì đầu tiên bạn phải chiến đấu với FUD và tái định dạng nó.

Những nhà quán quân phải nhận ra chân tướng của FUD và chuyển hóa nó để thành công. Khi người ta hành xử một cách nóng giận và vô lý, tức là họ đang nói cho bạn biết điều gì làm họ sợ hãi - chỉ cần lắng nghe họ, bạn sẽ hiểu. Khi sự chống đối bùng lên, người ta không còn khả năng phân biệt rạch ròi đâu là thông điệp tích cực ẩn dưới sự chống đối ấy. Tuy vậy, một nhà quán quân tài giỏi có thể nghe những lời phàn nàn này bằng một cái tai đặc biệt - một cái tai có thể hiểu được thông điệp ẩn dưới nỗi sợ. Kỹ năng then chốt đầu tiên của nhà quán quân chính là lắng nghe những lời phàn nàn và tái định dạng chúng.

Hãy kiểm tra những lời phàn nàn kiểu FUD dưới đây và xem chúng đã được giải mã hoặc "tái định dạng" ra sao bởi một nhà vô địch, người có con mắt thấy được chúng là những đầu mối để chỉ đường đến giải pháp. Người ta thốt ra lời than phiền - còn nhà vô địch nghe lời than phiền đó dưới hình thức tái định dạng. Khi bạn đọc những lời phàn nàn dưới đây, hãy cố nhận ra kiểu thể hiện của nhân tố FUD và sau đó trình bày lại theo cách mới mà qua đó thể hiện được sự thấu hiểu và mong muốn thành thật được làm sáng tỏ nó.

LỜI THAN PHIỀN	**TÁI ĐỊNH DẠNG**
"Tôi quá bận."	"Tôi hết năng lượng rồi; hãy giúp tôi với."
"Tôi không thể làm việc với cô ta."	"Cô ta khác người quá; làm sao tôi nói chuyện được với cô ta bây giờ?"
"Không phải việc này đi ngược lại bản chất của chúng ta hay sao?"	"Làm sao tôi kết nối được với điều này?"
"Cách này sẽ không hiệu quả đâu."	Tôi không thể hình dung được nó.
"Tôi sẽ quyết tử với anh lần này."	"Tôi cảm thấy mình gạt ra khỏi tầm nhìn."
"Tại sao chúng ta phải làm theo nhóm?"	"Hãy chỉ tôi cách để cộng tác với người khác."
"Không có cách nào hoàn thành được chuyện	"Liệu tôi sẽ được tưởng thưởng xứng đáng?"

http://tieulun.hopto.org

này.”	“Liệu tôi sẽ được tưởng thưởng xứng đáng?”
“Thay đổi, thay đổi, thay đổi - lúc nào cũng chỉ nghe mỗi câu đấy.”	“Tôi không biết phải làm sao để thích ứng.”

Ẩn chứa bên trong mỗi cách nói theo kiểu FUD thường là một hạt mầm của niềm tin mà ngay cả người nói cũng chưa chắc nhận ra được. Hãy quay lại ngồi xuống nói chuyện với họ, giúp họ nhìn rõ các nhu cầu của họ, nêu lên những điều ngăn cản họ bằng cách nói tích cực và lần lượt giải quyết từng vấn đề một. Bạn không thể làm được việc này bằng cách gửi email, đưa ra các phát ngôn khoa trương, hoặc dán các tờ áp phích màu mè nói về sự hợp tác lên tường. Bạn chỉ có thể làm việc này bằng cách đối thoại với những người có nhu cầu. Thường thì những rắc rối này sẽ không đột ngột biến mất. Nhưng nếu chúng được làm sáng tỏ một cách trực tiếp và theo chiều hướng cảm thông, hầu hết các rắc rối sẽ tan dần đi và cuối cùng sẽ biến mất.

Bill Mularie là người có địa vị cao trong chính phủ Mỹ. Ông luôn đi tiên phong trong những cuộc cách tân thú vị song hành với những cuộc cách tân đã được miêu tả trong cuốn sách này. Hậu quả là thỉnh thoảng ông lại gặp phải những người xem những ý tưởng mới của ông như một mối đe dọa cho công ty và các chương trình của họ. Đôi khi, trong những cuộc họp với cả tá người, nhiều cá nhân sẽ công kích ông một cách mãnh liệt. Họ sợ hãi và thể hiện hội chứng FUD. Nhưng ông không bao giờ phản ứng với thái độ giận dữ. Thay vào đó, ông hiểu rằng họ đang lo lắng. Ông thừa nhận những mối lo ngại của họ bằng những lời như, “Để tôi nhắc lại những gì anh đã nói để chắc chắn là tôi đã hiểu nó”, hoặc “Đó là một quan điểm thú vị. Tôi có thể hiểu vì sao bạn lại cảm thấy như vậy, nhưng kinh nghiệm của tôi đưa ra gợi ý về một cách tiếp cận khác. Để xem tôi có thể giải thích quan điểm của mình cho bạn rõ hay không.” Ông là một bậc thầy về tái định hình tư duy.

Trong mọi tình huống, Mularie đều lễ độ, ngay cả khi phải nhận những sự công kích mang tính cá nhân. Và bởi vì ông luôn phản ứng một cách vừa lịch sự vừa hợp lý nên ông luôn gây ấn tượng cho những người khác trong phòng. Ông được xem là mẫu người mà người khác muốn hợp tác. Chính vì thế, ông luôn thành công mỹ mãn.

Ngay sau khi định đề giá trị NABC được xác lập xong, bạn phải tập đối phó với FUD hết lần này đến lần khác. Mỗi lần bạn tập đối mặt với một mối lo âu của người khác, bạn cần phải có cái nhìn sáng suốt hơn, lắng nghe một cách chăm chú hơn, trả lời một cách hiểu biết và đồng cảm hơn - với mục tiêu luôn luôn là giúp đỡ các cá nhân hay các nhóm vượt qua được hội chứng FUD. Một nhà quán quân phải

http://tieulun.hopto.org

đối mang tính tiêu cực. Nhà quán quân cũng phải biết rằng gặp gỡ mọi người một cách trực tiếp và với thái độ lịch sự là con đường duy nhất đưa đến thành công. Đôi khi bạn có thể gặp phải những tình huống cần đến sự can thiệp từ bên ngoài. Khi đó, bạn hãy đưa thêm vài người đến để giúp những người đang mắc kẹt.

Hai người quản lí dự án, Sally và Julio, liên tục kình chống nhau như nước với lửa. Trong suốt các cuộc họp nhóm, họ sẽ trợn mắt lên và chê bai nhóm của nhau. Những vị Phó Chủ tịch trực tiếp quản lý hai người này đã tìm mọi cách để thay đổi thái độ của họ nhưng không thành công. Sau khi nhận ra rằng FUD đã hoàn toàn khống chế hai nhóm của Sally và Julio và đồng thời còn lây lan ra khắp công ty như một bệnh dịch, các vị Phó Chủ tịch đã mời một chuyên viên hòa giải đến giúp. Chuyên viên hòa giải đó đã giúp Sally cùng Julio giải quyết được rắc rối giữa hai người, đồng thời cũng chỉ cho các vị Phó Chủ tịch cách để giúp Sally và Julio nếu lại xảy ra chuyện lần nữa.

Người hòa giải đã nói chuyện riêng với từng người để hiểu được rắc rối của riêng họ, định dạng lại những nỗi lo sợ mà họ đã nói ra và giúp làm sáng tỏ những mối lo âu thực sự của họ. Tiếp đó, người hòa giải đã sắp xếp cho họ gặp nhau để chia sẻ những nỗi lo lắng đã được định dạng lại và tìm kiếm một giải pháp. Cuối cùng, anh đề nghị họ soạn thảo một thỏa thuận và cùng kí tên vào đấy, thỏa thuận này sẽ được các vị Phó Chủ tịch giám sát. [181] Khi FUD đột ngột xuất hiện, hãy làm rõ nó và tìm cách để cải thiện sự phản ứng của bạn khi nó xuất hiện vào lần tới.

Trong quá trình làm việc với nhóm của bạn, hãy xem sự xuất hiện của FUD là một thông điệp quan trọng. Những cơn bùng nổ là điều bình thường và phải được lường trước - bạn hãy sẵn sàng để tái định dạng những nỗi lo lắng này và giúp từng người nhận ra là họ đang mắc phải hội chứng FUD. Những người bị FUD khống chế cần phải được trợ giúp. Sự giúp đỡ của bạn có thể nới lỏng sự kìm kẹp đó.

Nhận thức sai và Bị đánh lạc hướng

Những nhận thức sai lầm có thể tạo ra rào cản đối với sự thay đổi. Khi được giới thiệu lần đầu, mỗi khái niệm mới lại có ý nghĩa khác nhau đối với các nhóm khác nhau. Ví dụ, khi ai đó nói về "làm việc nhóm" thì điều đó rất dễ tạo ra cảm giác rằng bản thân khái niệm "làm việc nhóm" là một mục tiêu. Nhưng với những công ty hoạt động để đáp ứng những nhu cầu thực sự của khách hàng thì làm việc nhóm *không* phải là mục tiêu. Làm việc nhóm chỉ là là phương pháp để giải quyết những vấn đề quan trọng và tạo ra giá trị cho các khách hàng - loại giá trị mà các cá nhân đơn lẻ không thể tạo ra được. Để giúp nhận ra sự khác biệt quan trọng này, chúng ta phải dùng đến từ "nhóm làm việc năng suất cao" hay "nhóm cách tân", chứ không chỉ dùng từ "làm việc nhóm."

http://tieulun.hopto.org

không chỉ dùng từ "làm việc nhóm."

Mọi người cũng có những nhận thức sai lầm xuất phát từ những "sự kiện" sai lầm. Chúng ta đôi khi gọi những nhận thức sai lầm này là "bị đánh lạc hướng". Bị đánh lạc hướng là khi điều gì đó được tin tưởng một cách phổ biến nhưng thực ra lại không đúng sự thật và khiến dự án đi chệch hướng.

Ví dụ như, mọi người có thể tin rằng chi phí của công ty là quá cao, nhưng một cuộc khảo sát thực tế lại cho thấy rằng điều đó không đúng. Khi điều này được chỉ ra và được chứng minh, phản ứng thường sẽ là "À, thế thì ổn rồi." Hoặc hãy nhớ đến diễn viên Gilda Radner [182] với vai nhà phê bình truyền thông cay nghiệt trong chương trình "Saturday Night Live". Mỗi khi những nhận xét cay nghiệt của nhân vật này bị chứng minh là sai lầm, thì sau một hồi lâu im lặng cô ta sẽ nói: "Thôi đừng bận tâm làm gì." [183] Mọi công ty đều có sự lạc hướng riêng của họ. Ví dụ như: quá tốn kém; chúng ta không có đủ tiềm lực; chúng ta không thể thuê được người thích hợp; chúng ta có quá nhiều (quá ít) người. Những sự lạc hướng này phải được xác định và loại bỏ.

Đồng thời, mọi tổ chức cũng đều có những rào cản không đáng bị loại bỏ mà chỉ cần phải được thay đổi. Việc xác định những rào cản này và phân biệt chúng với những sự lạc hướng cũng có tầm quan trọng tương đương với việc xác định và loại bỏ những sự lạc hướng. Trong cả hai tình huống, điều mấu chốt là phải xác định được vấn đề, gọi đúng tên của vấn đề, phân biệt được tính chất của vấn đề. Để từ đó ta có thể loại bỏ chúng nếu chúng là những yếu tố chống đối hoặc xác định chúng như là những trở ngại mang tính chiến thuật cần phải được tháo gỡ.

Những hành vi không chấp nhận được

Có một tập hợp những hành vi không thể chấp nhận được có thể khiến cho cả những cuộc cách tân được lên kế hoạch hoàn hảo nhất cũng đi trật đường ray. Bạn có thể đã kinh qua một vài hành vi trong số đó. Chúng bao gồm thái độ yếm thế, sự chống đối một cách cực đoan, nói xấu thành viên trong nhóm với người ngoài và thói mách lẻo.

Thái độ yếm thế

Khi sự thay đổi được đưa vào trong một tổ chức thì chủ nghĩa hoài nghi và hội chứng FUD có thể trở thành thái độ yếm thế. Và sự yếm thế đó có thể trở thành một thế lực mang tính ăn mòn, ngăn chặn tổ chức đó phát triển. Các nhân viên sẽ nói, "Trước đây chúng tôi đã thấy tất cả những thứ này trong công ty rồi. Những ý tưởng

“Chúng ta cứ như mấy cây nấm ấy. Họ cho chúng ta ăn rác và giam chúng ta trong bóng tối”. Thái độ yếm thế có tính ăn mòn. Những người yếm thế luôn chất vấn động cơ của mọi người với ngụ ý rằng những động cơ đó luôn là điều xấu xa.

Căn nguyên của những quan điểm yếm thế này phải được vạch trần, đưa ra ánh sáng và chiến đấu trực diện. Nếu bạn phớt lờ thái độ yếm thế, nó sẽ tự sinh sôi nảy nở và lan ra khắp công ty. Thái độ yếm thế ngăn cản người ta toàn tâm toàn ý với sự thay đổi.

Để chống lại thái độ yếm thế cần phải có một nhà quán quân nhiệt tình, chín chắn và không nhượng bộ. Với sự hiện diện của một tầm nhìn chung và những dấu hiệu hữu hình của thành công, thái độ yếm thế sẽ mất đi sức mạnh của nó - và nhóm sẽ bắt đầu nắm bắt được một thực tế mới mang tính tích cực. Khi các thành viên trong nhóm chuyển từ việc phê bình lẫn nhau sang tập trung vào điều họ có thể cống hiến thì thái độ yếm thế sẽ bị đánh bại và nhóm sẽ thành công.

Quan trọng nhất, thái độ yếm thế không được phép tồn tại: nó sẽ phá hủy bất kì ý tưởng cách tân nào. Hay như một đồng sự của tôi thường nói, “Rắc rối gặp phải với những người yếm thế là họ luôn cho rằng họ đúng - nếu ta làm rõ điều này thì thái độ yếm thế của họ sẽ phá hủy ngay cả những ý tưởng hay nhất.” Những người yếm thế phải bị vạch mặt, và nếu một khi những mối lo ngại chính đáng của họ đã được làm sáng tỏ mà họ vẫn không muốn tham gia vào nhóm thì hãy yêu cầu họ ra đi. Những người yếm thế là những kẻ sát nhân hàng loạt đối với việc cộng tác có hiệu quả và sự cách tân.

Hãy lấy ví dụ về trường hợp của Mark, một bác sĩ Nhãn khoa. Anh ta đang đi thực tập cùng tám người nữa, và họ đang cố gắng quyết định xem sẽ mở hay không mở một phòng mổ đầu tiên tại thị trấn, thứ có thể cung cấp một lượng lớn giá trị khách hàng mới. Thật không may, Mark lại có thể được xếp vào số người luôn có thái độ yếm thế trước mọi ý tưởng mới. Khi mọi người bắt đầu thấy rõ rằng một phòng mổ nên được mở ra để hạ giá phẫu thuật cho các khách hàng của nhóm thì Mark, trong vai trò người phản biện thường thấy của anh ta, đã tuyên bố rằng, “Phòng mổ sẽ không hoạt động hiệu quả đâu; nó chỉ là một trò quảng cáo tên tuổi rùm beng thôi. Hơn nữa, dù sao thì các bệnh nhân cũng chẳng thể phân biệt được sự khác nhau đâu.” Với tư cách một cộng sự, anh ta sắp tiến đến chỗ phủ nhận một cơ hội mới của cả nhóm. Nhưng tất cả các cộng sự còn lại đều đã đảm nhận vai trò của nhà vô địch, bao gồm cả việc tìm sự giúp đỡ từ bên ngoài. Với việc sự yếm thế đã được làm sáng tỏ và các khúc mắc được tháo gỡ, Mark dần dần bắt đầu bắt được nhịp. Mark cảm thấy được coi trọng và được lắng nghe khi các cộng sự trực tiếp quan tâm đến những mối lo ngại của anh. Trong các cuộc thảo luận đang tiến hành, Mark đã đề cập đến việc anh rất hứng thú với một lĩnh vực chuyên môn mới:

http://tieulun.hopto.org

quan tâm đến những mối lo ngại của anh. Trong các cuộc thảo luận đang tiến hành, Mark đã đề cập đến việc anh rất hứng thú với một lĩnh vực chuyên môn mới: phương pháp phẫu thuật bằng tia laser để trị chứng cận thị dựa theo cách người Nga đã thực hiện từ lâu nay. Tất cả các đồng sự đều nhiệt tình hưởng ứng ý tưởng của anh. Họ còn chỉ ra rằng việc anh có thể tiến hành những phẫu thuật như thế trong phòng mổ tương lai sẽ giúp giảm chi phí cho khách hàng và đem lại thêm doanh thu cho nhóm nhiều thế nào so với việc phẫu thuật tại bệnh viện. Bốn năm sau, phòng mổ đã thu được thành công vang dội và những ca phẫu thuật bằng tia laser của Mark mang lại nhiều doanh thu hơn bất kì thành viên nào khác trong nhóm.

Bạn có thể vạch trần và tìm cách chuyển hóa thái độ yếm thế. Nhưng bạn không bao giờ được lờ đi hoặc cố chịu đựng nó.

Sự chống đối một cách cực đoan

Sự chống đối một cách cực đoan là điều rất dễ nhận thấy. Vài người tin rằng nếu họ không nói gì thì họ sẽ được tự do bỏ ra khỏi phòng và mọi người phải hiểu rằng họ không đồng ý với những kết luận của cả nhóm. Một ví dụ thường thấy về sự chống đối cực đoan là hình ảnh một người nào đó ngồi ngả người trên ghế, khoanh trước ngực và dùng tư thế đó để nói rõ với bạn rằng, "Tôi sẽ không tham gia". Những ví dụ khác gồm có việc không trả lời điện thoại hoặc email. Một số người còn cực đoan hơn với việc ngước mắt lên trần khi người khác đang nói. Cách xử sự như thế vừa không đẹp với cả nhóm lại vừa không thành thật một cách trí thức. Cách xử sự đó cũng thiếu tôn trọng và hủy hoại niềm tin. Mỗi người chúng ta đều có nghĩa vụ phải phát biểu và bảo vệ ý kiến của mình, rồi sau khi cả nhóm đã đưa ra quyết định thì chúng ta còn có nghĩa vụ phải ủng hộ quyết định đó. Khi bạn thấy thông điệp "Tôi không đồng ý" được ai đó thể hiện bằng ngôn ngữ cơ thể, bạn phải tranh đấu trực diện với điều đó ngay tức khắc. Còn nếu bạn chỉ mới nghi ngờ điều đó thì hãy đi đường vòng bằng cách yêu cầu mọi người đưa ra quyết định.

Rõ ràng là không phải mọi quyết định của tập thể đều đúng, nhưng hành động phá hoại ngầm thì luôn dẫn đến thất bại. Tất cả chúng ta đều có nhiệm vụ phải chuẩn bị thật tốt phần việc của mình, tạo được uy tín trong nhóm và giúp nhóm đưa ra quyết định tối ưu. Nếu bạn ngầm phá hoại, nghĩa là bạn giết nhóm của mình. Nếu bạn thực sự cảm thấy muốn phá hủy nhóm của mình và không muốn toàn tâm toàn ý để biến nhóm trở thành một nhóm cách tân thì bạn nên ra đi.

Chỉ trích người khác sau lưng

Việc chỉ trích ai đó sau lưng là một loại chất độc. Nó đặc biệt độc hại bởi vì nó hủy hoại sự liên kết trong nhóm cách tân của bạn và để lộ cho những nhóm khác

http://tieulun.hopto.org

nhiệm của bạn khi gặp khó khăn và ngăn không cho nhóm tiến lên phía trước. Những lời chỉ trích cay nghiệt giống như một loại bệnh ung thư. Nó ăn mòn tế bào gốc và ngăn chặn sự chuyển hóa về chất của các nhóm. Cùng lúc, bạn hạ thấp năng lực và uy tín của chính mình.

Việc đi chỉ trích người ngoài thì lại là điều vô bổ. Nhìn bề ngoài thì có vẻ như bạn đang quan tâm sâu sắc đến một vấn đề. Nhưng nếu bạn thực sự quan tâm đến người trong nhóm của mình, bạn nên thể hiện sự lo ngại của mình *khi có sự hiện diện của họ* và cố gắng tìm ra giải pháp. Nếu bạn không thể tự làm việc này, bạn nên tìm sự giúp đỡ từ một người trung gian hòa giải (facilitator). Bạn nên hợp tác với người khác thay vì chống lại họ. Sự chỉ trích những người không có mặt trong các cuộc họp nhóm đơn thuần là hành động không thể chấp nhận được.

Sự chỉ trích những người khác sẽ dần hủy hoại thế mạnh và mục đích của nhóm. Đôi khi những phương pháp can thiệp đơn giản và trực tiếp sẽ làm vấn đề nhẹ đi. Ví dụ, dựa vào những kinh nghiệm đã có về sự chỉ trích, chúng tôi đã dùng cách nói với các thành viên trong nhóm rằng: "Nếu có bất kỳ ai đi một mình đến tìm chúng ta để chỉ trích một ai khác, thì cả hai bên liên quan sẽ ngay lập tức được gọi vào cùng một phòng, ở đó chúng ta sẽ cùng ngồi lại với nhau và tìm xem rắc rối là gì." Thông thường thì cách này chỉ cần làm một lần là đủ.

Việc để những lời nói xấu sau lưng vượt quá tầm kiểm soát không bao giờ giúp ích được gì cho bạn. Điều đó chỉ thể hiện rằng bạn bất lực, có ý ngờ vực, thiếu sự tôn trọng và hủy hoại sự hợp tác có hiệu quả.

Mách lẻo

Chúng ta đều từng có kinh nghiệm về thói mách lẻo. Ở trường phổ thông, chúng ta đã học được rằng những kẻ nhiều chuyện là loại bạn tồi nhất. Chẳng hạn, bạn bất đồng với Billy và gọi nó bằng một cái tên bậy bạ, nó liền chạy đến chỗ giáo viên để tâu lại rằng, "Thầy/cô ơi, Jimmy nó nói bậy kìa." Thói mách lẻo tức là khi bạn đi đường vòng sau lưng ai đó và nói xấu về họ với người giám sát của họ.

Không chỉ trẻ em mới mách lẻo; một vài người trưởng thành cũng đặc biệt thành thạo trong chuyện đó. Bạn đã bao giờ làm việc cùng nhóm với một người không ưa bạn và thay vì gặp trực tiếp bạn để cùng giải quyết khúc mắc thì họ lại đi sau lưng bạn để đến gặp người quản lí? Bạn thấy việc đó có gây dựng được sự tin cậy không?

Gần đây, một trường đại học cộng đồng lớn đã thuê một Chủ nhiệm khoa mới và ủy quyền cho người này đưa những phương pháp mang tính cách tân trong việc giảng dạy và nghiên cứu vào khoa Nghệ thuật tạo hình của ông. Chỉ sau vài tháng,

http://tieulun.hopto.org

ủy quyền cho người này đưa những phương pháp mang tính cách tân trong việc giảng dạy và nghiên cứu vào khoa Nghệ thuật tạo hình của ông. Chỉ sau vài tháng, người ta đã thấy rõ rằng có nhiều người trong số 50 giảng viên của khoa này không thích vị Chủ nhiệm mới. Thay vì trực tiếp đến gặp ông và giải quyết khúc mắc của họ, 85% số giảng viên trên đã kí tên vào một bản kiến nghị gửi lên ông Hiệu trưởng, cấp trên của vị Chủ nhiệm khoa, để đề nghị đuổi việc ông này - một trò mách lẻo kinh điển. Nhưng vị Hiệu trưởng lại làm các giảng viên ngỡ ngàng khi nói rằng, "Tôi rất tiếc vì các bạn đã thất vọng: song vị Chủ nhiệm khoa sẽ ở lại. Tuy vậy, chúng ta cần giải quyết thấu đáo những khúc mắc này." Vì phiền lòng bởi sự chia rẽ này nên vị Hiệu trưởng đã gọi một chuyên viên hòa giải bên ngoài đến xử lý vấn đề. Người hòa giải đã nói chuyện riêng với các giảng viên trong khoa Nghệ thuật tạo hình cũng như vị Chủ nhiệm khoa kia rồi bỏ ra thêm nửa ngày để tổ chức một cuộc họp cho tất cả các giảng viên ở những khoa khác của trường. Sau đó, người hòa giải đã chủ trì một diễn đàn mở để vị Chủ nhiệm khoa mới và tất cả các giảng viên trong trường có một cuộc đối thoại kéo dài trong 4 giờ đồng hồ. Tại cuộc gặp mặt, người hòa giải đã vạch rõ những ranh giới để mọi người có thể tiếp cận vấn đề một cách có hiệu quả và những vấn đề bức xúc nhất đã thẳng thắn đưa ra để tất cả mọi người cùng bàn bạc. Nói tóm lại, vị Chủ nhiệm khoa mới và các giảng viên trong khoa đã thiết lập một quy trình để cùng nhau làm sáng tỏ một số khúc mắc còn lại. Vụ mách lẻo này thật sự đã thu hút sự chú ý của tất cả mọi người. Nhưng ban đầu cả khoa đều tỏ ra than vãn, bất hợp tác và không sẵn lòng phản hồi trực tiếp với vị Chủ nhiệm mới về việc hành vi nào của ông đã gây bức xúc cho họ - một tình huống mà các bên đều thất bại. Đó là một sự lãng phí khổng lồ đối với thời gian của tất cả mọi người.

Trong bất kì cuộc tranh cãi nghiêm trọng nào của nhóm, một ai đó phải đóng vai trò làm người hòa giải để xác định các vấn đề khúc mắc và xem xét các yếu tố để đưa một kế hoạch nhằm tìm ra giải pháp. Người trung gian hòa giải có thể là một đồng sự được tin cậy, một người giám sát thuộc một bộ phận khác hoặc một người ngoài. Việc đưa các bên ngồi lại với nhau và đề nghị họ lập ra một bản thỏa ước về cách giao tiếp, hoặc một loại hợp đồng ngắn gọn trong đó phác thảo những nét chính về cách họ phải cư xử với nhau, là cách làm đặc biệt hiệu quả. Mỗi bên đều phải kí vào bản thỏa ước và chấp thuận một chương trình giám sát sự tuân thủ của họ. Trong những tình huống nghiêm trọng, chúng tôi đề nghị nên tìm sự trợ giúp chuyên nghiệp từ bên ngoài. Nếu dự án của bạn hoặc những thành viên trong nhóm đang lâm vào tình huống nguy hiểm thì việc tìm sự trợ giúp chuyên nghiệp từ bên ngoài là một sự đầu tư thích đáng.

Những người có thói mách lẻo thường biện hộ cho họ rằng đó là cách duy nhất để đảm bảo cho sự thay đổi. Đây thường là cách tự bào chữa cho những hành vi tồi tệ, nỗi sợ xung đột và việc thiếu các kĩ năng tạo quan hệ. Thói mách lẻo là cách chắc chắn nhất để dẫn đến việc mất lòng tin, một hậu quả mà về sau sẽ đòi hỏi rất nhiều

http://tieulun.hopto.org

Thói chỉ trích và thói mách lẻo sẽ làm xói mòn niềm tin, điều vốn phải được thiết lập trong mọi nhóm cách tân. Nếu bạn bẻ gẫy sự tự tin của các thành viên trong nhóm và nói những điều không tốt về họ chỉ vì bạn tin tưởng một cách sai lầm rằng bạn sẽ tạo được hình ảnh hay ho trong mắt cấp trên, tức là bạn đang trực tiếp lẫn gián tiếp gây ra thiệt hại.

Liệu chúng ta có cần viết thêm về thói mách lẻo và việc bẻ gẫy sự tự tin? Hãy đừng làm những điều đó. Và cũng đừng để người khác làm những điều đó.

---

[176] Steve Jobs (24/2/1955-5/10/2011) là nhà phát minh lỗi lạc người Mỹ trong lĩnh vực công nghệ số. Ông còn là một doanh nhân nổi tiếng với tư cách người đồng sáng lập, Chủ tịch và Giám đốc Điều hành của tập đoàn Apple.

[177] Brent Schlender và Christene Y. Chen, "Jobs' Apple Gets Way Cooler," Fortune, tháng 1.2000.

[178] Kazuhiko Nishi (sinh ngày 10/2/1956) doanh nhân người Nhật Bản từng làm việc cho tập đoàn Microsoft trong thập niên 1980. Ông rời Microsoft vào năm 1986 để làm việc cho tập đoàn ASCII và phát triển hệ tiêu chuẩn MSX dành cho phần cứng máy tính.

[179] Trích dẫn trong Let My People Go Surfing: The Education of a Reluctant Businessman của Yvon Chouinard (New York: Penguin Books, 2005), trang 97.

[180] FUD được định nghĩa bởi Gene Amdahl sau khi sáng lập Amdahl Corp.

[181] Về danh sách các kỹ năng mà các các chuyên viên hòa giải sử dụng tại nơi làm việc, tham khảo Artful Mediation: Constructive Conflict at Work của Alaine Yarbrough và William W. Wilmot (Boulder, CO: Cairns Publishing, 1995).

[182] Gilda Susan Radner (28/6/1946 - 20/5/1989) là nữ diễn viên hài người Mỹ. Bà nổi tiếng với vai Emila Litella trong chương trình truyền hình "Saturday Night Live" phiên bản gốc trên kênh NBC, vai diễn giúp bà nhận giải Emmy năm 1978.

[183] Emily Litella là một nhân vật truyền hình lớn tuổi trong Saturday Night Live của kênh NBC, người đưa ra những bài diễn văn dai chỉ trích theo nhiều chủ đề khác nhau, thường dự trên những tiền đề sai. Khi lỗi được hé lộ, Emily sẽ đơn giản nhìn vào ống kính camera và nói nhỏ, "Đừng bận tâm."

khác nhau, thường dự trên những tiền đề sai. Khi lỗi được hé lộ, Emily sẽ đơn giản nhìn vào ống kính camera và nói nhỏ, “Đừng bận tâm.”

http://tieulun.hopto.org

----------(CHƯƠNG 14)----------

ĐỘNG LỰC CÁCH TÂN:
CỨU MẠNG LARRY

"TƯƠNG LAI THUỘC VỀ NHỮNG NGƯỜI TIN VÀO VẺ ĐẸP
TRONG GIẤC MƠ CỦA MÌNH."

Eleanor Roosevelt

Thị giác

Bi kịch của con người có thể tạo động lực mạnh mẽ cho sự cách tân. Được thúc đẩy bởi bệnh tình của một người bạn, đồng nghiệp của chúng tôi là Peter Burt và nhóm của ông đã tiến hành đưa việc số hóa thị giác con người trên máy tính lên một trình độ cao hơn. Thị giác của con người là một trong những hệ thống cảm biến phức tạp và tuyệt vời nhất trong tự nhiên. Số lượng quy trình số hóa cần có để thực hiện dù chỉ một thao tác nhìn đơn giản nhất, điều mà con người dễ dàng thực hiện, cũng vượt quá năng lực của những siêu máy tính lớn nhất thế giới hàng triệu lần. Trong 20 năm, Burt và nhóm người xuất sắc của ông đã tạo ra những bước tiến lớn trong việc phát triển của hệ thống thị giác số hóa thời gian thực, có thể cạnh tranh được với những khả năng của thị giác con người. Họ đã tạo ra một loạt những cuộc cách tân có ý nghĩa rộng lớn, từ hệ thống đo lưu lượng giao thông đến hệ thống định vị sinh học, hệ thống an ninh sân bay, công cụ truyền phát, các hệ thống chẩn đoán trong y học. Mỗi phát minh đó đã được thúc đẩy bởi một nhu cầu quan trọng.

Một cuộc cách tân trong y học đã được thúc đẩy bởi nguyện vọng giúp cứu mạng Larry của cả nhóm. Larry bị một khối u không thể mổ được nằm sát dây thần kinh cột sống. Liệu pháp xạ trị thông thường không phải là giải pháp, vì chỉ cần xê dịch Larry một chút trên bàn chiếu tia X cũng sẽ làm tổn thương dây thần kinh tủy sống và khiến anh bị liệt cả hai chân. Phương pháp khả thi duy nhất là sử dụng CyberKnife (Dao mổ tự động) - phát minh mới nhất của Đại học Stanford. Dụng cụ này có một cánh tay máy để điều chỉnh mục tiêu của nguồn chiếu tia X sao cho phù hợp với chuyển động của bệnh nhân. Hệ thống này theo dõi chuyển động của bệnh

http://tieulun.hopto.org

nhân bằng cách sử dụng một hệ thống quan sát dựa trên những hình ảnh chụp cắt lớp (CT image) và điều chỉnh vị trí của tia X một cách phù hợp. Tuy nhiên, người ta đã xác định rằng hệ thống quan sát của Stanford cần có cả ảnh chụp cắt lớp và chụp cộng hưởng từ (MRI) thì mới đủ chính xác để điều trị khối u của Larry. Hệ thống thị lực chính xác mới này thậm chí cần phải tính đến cả cấu trúc của trục xương sống.

Larry đã nghe một người trong nhóm chúng tôi nói chuyện về "Thời đại của Sự cách tân" và đã tìm hiểu về kĩ thuật xác định mục tiêu với độ chính xác cao do Sarnoff phát triển. Anh liên hệ với nhóm của Burt và cả nhóm quyết định rằng đây là một nhu cầu quan trọng. Họ lao vào thực hiện.

Cũng như với mọi dự án khác, có vô vàn vấn đề cần chú ý trong dự án này, từ việc thực nghiệm cho đến yếu tố chính trị. Cả nhóm đã làm việc miệt mài trong nhiều tuần để thực nghiệm giải pháp. Nhờ được Teddy Kumar, Jim Bergen và Norman Winarsky chống lưng, cả nhóm đã có thể đưa ra phương pháp xác định khối u một cách chính xác cho nhóm thực hiện dự án CyberKnife của Đại học Standford. Nhóm này sau đó đã thành công trong việc kéo dài cuộc sống của Larry mà không làm anh bị liệt.

Vì sao người ta lại làm việc này một cách chăm chỉ đến thế? Không phải vì tiền. Chúng tôi muốn chú trọng vào những nhu cầu cao hơn trong sự nghiệp của chúng ta, và tình huống của Larry là một ví dụ thuyết phục. Cơ hội để giúp kéo dài cuộc sống của một ai đó là một loại cơ hội hiếm hoi và đặc biệt. Song tất cả các nhân viên giỏi đều có cùng nhu cầu dùng công việc của họ để tạo ra một ảnh hưởng nào đó.

Thần chú Động lực

Công cuộc cách tân lấy cảm hứng từ những nhu cầu cơ bản mang tính thúc đẩy. Nếu không có động lực được đặt đúng chỗ để giúp "giữ vững chí hướng" thì sự chia rẽ sẽ xuất hiện và có thể ngăn cản cuộc cách tân của bạn đơm hoa kết trái. Chúng tôi xem ba nhu cầu cơ bản sau đây của con người là Thần chú Động lực: *thành công, có quyền lực* và *thu hút* . Nhóm của Burt luôn thỏa mãn ba động cơ này, và đây là một trong những lí do khiến cho bản danh sách ấn tượng về những sự cách tân của họ tiếp tục dài ra.

Thành tựu

Mọi người đều muốn tạo ra một đóng góp tích cực trong sự nghiệp của họ. Họ muốn tạo ra sự ảnh hưởng và đạt được những mục tiêu có ý nghĩa. Bằng cách tập trung vào những nhu cầu quan trọng của khách hàng và thị trường, nhóm của bạn

http://tieulun.hopto.org

có thể góp phần tạo ra sự khác biệt.

Paul Cook là một nhà kinh doanh không bao giờ ngừng nghỉ. Công ty lớn đầu tiên của ông là Raychem, nơi ông đã phát triển một dòng vật liệu chất dẻo mới. Ông đã giành được rất nhiều huy chương, có cả Huy chương Công nghệ Quốc gia (National Medal of Technology). Khi ông nghỉ việc ở Raychem, ông thành lập CellNet, và sau CellNet ông thành lập Diva Systems. Và ở tuổi 75, ông lại lập một công ty mới nữa - AgileTV. Tại sao người ta vẫn lao động chăm chỉ khi không cần phải như vậy nữa? Rõ ràng là họ muốn tiếp tục sử dụng kĩ năng của mình để đạt được những mục tiêu quan trọng đối với họ. Đây là một loại động lực có sức mạnh cực kỳ to lớn đối với con người.

Hãy nghĩ về chị bạn Carla của chúng tôi, người làm tình nguyện viên ở một bệnh viện để chăm sóc những đứa trẻ khuyết tật. Những đứa trẻ chị chăm sóc đều bị mù và điếc bẩm sinh. Để giao tiếp, chúng gõ vào tay nhau nhau một loại mật mã kiểu như mã Morse. Sự tiến bộ thường diễn ra chậm chạp đến đau lòng. Trong vài trường hợp, phải mất nhiều năm để huấn luyện cho một đứa trẻ nắm được dù chỉ một thông điệp đơn giản nhất. Chúng tôi hỏi Carla sao chị lại làm công việc này và chị trả lời rằng, “Ồ, tôi yêu việc này. Bạn không thể hình dung ra được sự mãn nguyện khi một đứa trẻ lần đầu tiên gõ được một thông điệp đơn giản lên tay bạn sau nhiều năm luyện tập đâu.” Đó hiển nhiên là một thành tựu lớn.

Tương tự, trong gia đình chúng tôi có một người làm y tá, cô Donna. Cô làm việc trong Viện Tâm thần của tiểu bang, nơi nuôi giữ những bệnh nhân có vấn đề về sức khỏe tâm thần và vô cùng dễ bị kích động. Những bệnh nhân ở đây bao gồm những người bị tâm thần phân liệt và bị rối loạn nhân cách chống đối xã hội. Nhìn từ bên ngoài, đây có vẻ là công việc nguy hiểm và có đòi hỏi khắt khe nhất. Khi được hỏi vì sao cô lại làm việc này trong khi cô có thể làm việc tại bất cứ bệnh viện nào, cô đáp, “Họ thực sự cảm kích về công việc tôi làm. Đó mới là điều quan trọng.”

Hầu hết mọi người không muốn làm việc chỉ vì tiền, để ổn định cuộc sống, hay là hưởng thụ với bạn bè. Chúng ta muốn học được những kĩ năng mới, trở nên có giá trị hơn, được thừa nhận cũng như được đánh giá cao. Chúng ta muốn cống hiến bằng cách làm những công việc có ý nghĩa và bằng cách tạo ra ảnh hưởng. Tất nhiên, những mục tiêu này đặc biệt hợp lý khi bạn đang làm việc trong một cuộc cách tân quan trọng.

Có thực quyền

Tất cả chúng ta đều muốn được tự do làm việc của mình. Nếu người quản lí chen vào việc của bạn, tạo ra chướng ngại vật và không cho bạn có chỗ để thể hiện, bạn sẽ không làm nữa. Một trong những lời phàn nàn phổ biến nhất từ phía nhân viên là

http://tieulun.hopto.org

họ "bị quản lí từng ly từng tý" và không được trao quyền để thể hiện.

Khi Thế Cộng tác Kiềng ba chân (chia sẻ tầm nhìn, những kỹ năng bổ sung độc nhất và chia sẻ thành quả) đã được thiết lập xong, mỗi cá nhân tham gia vào đó cần phải được trao quyền để thực hiện công việc của họ. Họ muốn được tôn trọng và cống hiến mà không cần có sự chỉ bảo *làm cách nào* để thực hiện từng bước. Họ muốn được giải phóng để trải nghiệm sự trào dâng của tính sáng tạo, điều dẫn đến thành công. Hãy nói chuyện với những người không cảm thấy họ được trao thực quyền, bạn sẽ nghe những thông điệp cầu cứu: "Tôi chỉ có mỗi việc là đi họp", hoặc "Thật khó mà làm xong việc ở đây khi sếp cứ đứng đó soi mói từng ly từng tí." Cũng như nền kinh tế vận hành hiệu quả hơn trong cơ chế thị trường tự do, mọi người làm việc sáng tạo hơn khi được tự do và được trao quyền để làm công việc của họ.

Những nhà quán quân làm việc với các thành viên trong nhóm cách tân để xác định "cái gì" cần phải hoàn thành, sau đó để họ tự tìm ra cách "làm thế nào". Hỗ trợ và giữ cho họ làm việc có trách nhiệm, nhưng đừng bảo họ phải làm việc như thế nào. Hãy làm nhiều "cái gì" hơn và ít "như thế nào" đi. Trao thực quyền nghĩa là đảm bảo người khác có được sự độc lập và tôn trọng để làm việc của họ như những người chuyên nghiệp.

Dành cho mọi người sự tôn trọng và tự do để làm việc không có nghĩa là biến mỗi người thành một nhân viên tự do. Mỗi người cần phải được đánh giá theo một tiêu chí chuẩn để đảm bảo rằng dự án cá nhân của người đó được thực hiện theo đúng kế hoạch và tất cả những yếu tố cần thiết để dẫn đến thành công đã ở đúng vị trí. Chúng ta rất thường xuyên thấy nhân viên trong các công ty phải chịu trách nhiệm về một dự án quan trọng nào đó nhưng lại không được trao thực quyền. Những nhà vô địch ít nhất phải làm những việc sau: (1) chọn nhóm, (2) đánh giá nhóm và (3) thưởng cho nhóm. Như bậc thầy về Quản trị học - Peter Drucker - đã chỉ ra, đây là những trách nhiệm tối thiểu khi điều hành một dự án.

Chức năng đánh giá không chỉ là cơ hội để kiểm tra sự tiến bộ, vốn rất quan trọng, mà còn là một cơ hội lớn để cải tiến và bổ sung cho việc sáng tạo giá trị. Các cơ chế đánh giá chuẩn mực là điều cần thiết để thiết lập lại tầm nhìn của nhóm, thu thập ý tưởng mới cũng như cung cấp sự hỗ trợ và sự thừa nhận với những tiến bộ đã đạt được. Khi chúng ta mắc kẹt và không tìm được cách để tiến triển, những đánh giá chuẩn mực này sẽ đưa ra một cơ chế để hỗ trợ cho việc trao thực quyền và giúp chúng ta tiến lên phía trước.

Sự thu hút

Nếu bạn đang lãnh đạo bất cứ cuộc cách tân nào thì bạn là một nhân tố tạo sự đổi mới chịu trách nhiệm cho rất nhiều quyết định. Chúng ta có một nhu cầu mạnh

http://tieulun.hopto.org

mẽ là được tham dự vào những quyết định có ảnh hưởng đến chúng ta. Việc không tính đến những thành viên trong nhóm cách tân của bạn khi đưa ra những quyết định có ảnh hưởng đến họ là điều cực kì nguy hiểm. Sự chống đối những sáng kiến mới có thể ở dạng tiềm ẩn trong nhiều tháng hoặc nhiều năm, nhưng cuối cùng nó cũng sẽ lòi ra và làm ảnh hưởng đến hiệu quả của cả nhóm. Khi không được tham gia, người ta sẽ trở nên giận dữ và hành xử vô lí, bởi việc bị cho ra rìa đe dọa trực tiếp tới khả năng cống hiến - một trong những nhu cầu quan trọng nhất đối với họ.

Khi làm việc với những tổ chức đang trải qua những cuộc tranh cãi gay gắt, chúng tôi thấy rằng hầu hết những người gây nên cuộc cãi vã đều là người bị gạt ra khỏi các quyết định quan trọng như: công việc phải thực hiện là gì, vai trò của người đó trong việc đó là gì, hoặc hướng đi mới của tổ chức là gì. Vì việc đạt được thành công và có được thực quyền là những điều rất quan trọng với tất cả chúng ta, nên việc bị gạt ra ngoài đe dọa làm xấu đi hình ảnh của chúng ta. Đặc biệt là với những chuyên gia, nếu không được tham gia, họ sẽ ngừng cống hiến hoặc thậm chí là bỏ công ty. Hãy kéo họ tham gia hoặc phải gánh chịu hậu quả.

Những năm đầu áp dụng các quy định về an toàn lao động, người ta nghĩ rằng bạn cứ ban hành các quy định hoàn hảo về an toàn lao động và nhân viên chỉ việc tuân theo. Thế rồi người ta mới nhận thấy rằng các nhân viên cũng có thể phát triển các quy định an toàn tương tự như các chuyên gia, nếu họ được hỏi ý kiến. Sự khác biệt nằm ở chỗ nếu bạn cho nhân viên có thời gian để phát triển các tiêu chuẩn, thì họ sẽ tuân thủ thay vì ngấm ngầm phá hoại chúng. Nếu muốn cuộc cách tân của bạn có kết quả thì hãy tin tưởng người của mình và thu hút họ tham gia chung.

Lôi kéo mọi người vào những quyết định quan trọng cũng là một cách biểu lộ sự tôn trọng của bạn đối với họ, đồng thời cho thấy rằng bạn tin họ có những hiểu biết quan trọng sẽ góp phần tạo ra những giải pháp tốt hơn. Theo kinh nghiệm của chúng tôi, cách làm đó hầu như luôn mang đến cùng một kết quả - một giải pháp tốt hơn.

Rõ ràng là có nhiều tình huống trong đó những quyết định được đưa ra có thể sẽ khiến một số cá nhân không thích. Tuy nhiên, nếu người ta được tham gia một cách trọn vẹn, nhìn chung họ sẽ chấp nhận những quyết định có lợi nhất đối với công ty. Chúng tôi đảm bảo với bạn rằng - nếu người ta không được tham gia thì dù quyết định đưa ra là đúng đắn, cuối cùng bạn cũng sẽ phải làm công tác tái tập huấn để đưa tổ chức đi lại đúng đường. Còn nếu bạn cho họ tham gia thì dù quyết định có khác so với điều họ thích, bạn cũng sẽ có cơ hội lớn để giành được sự ủng hộ của họ.

Cũng có những ngoại lệ. Một vài tổ chức ở trong tình trạng trì trệ và thiếu tính

http://tieulun.hopto.org

cạnh tranh đến mức tuyệt vọng. Đôi lúc người ta sẽ từ chối thay đổi. Những người khác lại thiếu những kĩ năng cốt lõi và điều này, vì nhiều nguyên nhân, trước sau gì cũng sẽ dẫn đến những quyết định tệ hại. Trong những tình huống này, hầu như không thể áp dụng những hành động cần thiết. May mắn thay, chúng tôi đã thấy rằng những trường hợp vô vọng như vậy là khá hiếm. Vấn đề chính mà chúng tôi nhận thấy là không ai liên tục chuyên tâm vào Thần chú Động lực. Đa phần các tình huống mâu thuẫn về mặt tổ chức mà chúng tôi được gọi đến để dàn xếp, từ chuyện người này chửi mắng người khác cho đến việc toàn bộ các phòng ban cùng kí tên kiến nghị đuổi việc quản lí, thì nguyên nhân thường là vì ai đó đã bị lờ đi hoặc không được tham dự vào trong những quyết định quan trọng.

Một tình huống khác có yêu cầu đặc biệt cấp bách là những vụ sáp nhập và tiếp quản. Trong những tình huống này, một công ty sẽ được kết hợp vào một công ty khác cùng lúc với việc nhiều bộ phận của nó bị đóng cửa hoặc bị bán đi. Ngay cả trong trường hợp này, việc lôi kéo mọi nhân viên một cách công bằng và chân thực để họ tham gia vào tình huống cũng sẽ tạo ra một sự khác biệt đáng kể. Khi GE mua lại RCA, chúng tôi đã áp dụng quá trình này. Thật may là GE đã có nhiều kinh nghiệm với những hoạt động kiểu này và đã thực hiện rất tốt.

Với tư cách một nhà quán quân đứng đầu một nhóm cách tân, công việc của bạn là liên kết tất cả các thành phần trong nhóm, giữ cho họ tập trung và làm việc theo tôn chỉ không ngừng tạo ra thay đổi đồng thời với việc đánh giá lại những gì bạn đã đạt được. Nếu bạn vội vã trong việc thay đổi, giả vờ như nhân viên không phải là thành phần mang tính quyết định của tổ chức, bạn sẽ thất bại. Thay vì ép buộc mọi người, hãy để họ tự nguyện sát cánh với bạn trong việc tạo ra thêm giá trị.

Sự tham gia của những người khác đóng vai trò nền tảng lớn đến mức nếu bạn vi phạm nó thì xem như bạn đã cầm chắc thất bại. Hết lần này đến lần khác, sự thất bại của những người giữ vai trò làm nhân tố gây thay đổi đều có thể dự đoán trước được bằng cách xem họ thu hút những người khác như thế nào. Con đường dẫn đến thất bại này được khái quát hóa bằng một Công thức của sự Thất bại - một danh sách để kiểm tra các việc mà những người đóng vai trò làm nhân tố tạo sự thay đổi hay phạm phải khiến dẫn đến thảm họa.

CÔNG THỨC CỦA SỰ THẤT BẠI

- Đưa ra một tầm nhìn vĩ đại nhưng những người khác lại không góp phần tạo ra nó.

- Đưa ra tuyên bố chính thức về những điều cần thay đổi mà không trao đổi trước với những người sẽ bị ảnh hưởng.

http://tieulun.hopto.org

- Dành hết thời gian tiếp xúc với cấp trên, mà không dành thời gian cho những nhân viên bình thường.

- Chỉ nhìn thấy và nói về những khía cạnh lạc quan của "sự thay đổi" mà không bao giờ thừa nhận những khuyết điểm có thể xảy ra.

- Chỉ thực hiện những thay đổi mang tính tượng trưng như: sa thải nhân viên, tái tổ chức lại các nhóm làm việc, thay đổi logo công ty.

- Xem những người phản đối như những kẻ lầm lạc, xét nét về động cơ của họ.

- Không bao giờ tạo cơ hội cho các cá nhân được bàn bạc, chỉnh sửa và làm việc với tất cả các yếu tố của kế hoạch.

- Chỉ nói chuyện với những "người ủng hộ" của bạn, tránh né những người thuộc "phe khác".

- Khi mâu thuẫn xuất hiện thì lại không tổ chức họp nữa.

Một công ty quốc tế quy mô lớn mà chúng tôi đã từng làm việc đã trải qua một cuộc tái cấu trúc và sa thải lớn. Vị Chủ tịch mới đã sắp xếp lại kế hoạch và dự định công bố quyết định của ông. Chúng tôi đề nghị ông ta nên thu hút các thành viên trong nhóm quản lí mở rộng của ông, bởi họ là những người sẽ phải thực hiện kế hoạch. Ban đầu ông bác bỏ đề xuất này. Nhưng may mắn thay sau đó ông đã đồng ý, và một buổi họp đã được tổ chức. Tại cuộc họp, đầu tiên ông giải thích sự cần thiết phải thay đổi, tầm nhìn và kế hoạch dự kiến của ông. Tiếp theo, ông *chân thành* đề nghị mọi người đưa ra gợi ý. Ông chia đội ngũ quản lí của mình thành những nhóm nhỏ, làm việc với những đề tài cụ thể. Sau đó, những nhóm này báo cáo lại các ý kiến của họ. Nhìn chung họ tán thành hầu hết những kết luận của ông, nhưng họ cũng có những ý tưởng mà ông thừa nhận rằng chúng tốt hơn ý tưởng của ông. Trong một vài tình huống, ông vẫn cần phải đưa ra những quyết định cứng rắn, đi ngược lại đội ngũ quản lí của mình. Tuy nhiên, phản ứng của nhóm quản lí đối với sự thu hút của ông nhìn chung là theo hướng tích cực. Kết quả là sau buổi họp ông đã đạt được một bước tiến lớn trong việc kết nối nhóm quản lý của ông với những nhu cầu mới của công ty.

Những nhà quán quân thành công là những người biết cách đồng thời lắng nghe và dẫn dắt nhóm cách tân của họ. Bởi vì sự thay đổi diễn ra liên tục nên những nhà quán quân phải được cảnh báo về các dấu hiệu sự bất mãn, những rắc rối mới manh nha và giải quyết chúng.

Không có gì đảm bảo chắc chắn cho sự cách tân bằng công thức sau đây. Để

thành công trong vị trí một nhà vô địch, hãy thu hút tất cả thành viên trong nhóm, thu thập ý kiến của họ và giành lấy sự hỗ trợ của họ.

Sự thu hút cũng bao gồm việc có được một cộng đồng mang tính hỗ trợ. Làm việc trong môi trường kinh tế phát triển theo lũy thừa đòi hỏi sự nỗ lực rất lớn. Tất cả chúng ta đều cần những người khác nắm chắc đôi tay, hỗ trợ động viên nhau và giúp đưa dự án tiến lên phía trước.

Bất kể chúng ta làm việc trong ngành nghề gì, mỗi chúng ta đều làm việc với những đồng nghiệp và những nhóm thuộc ngành nghề khác. Những nhóm này là ngọn nguồn của cảm hứng và sự cạnh tranh thân thiện, những thứ sẽ thúc đẩy chúng ta phấn đấu đạt được thành tựu lớn lao hơn. Cộng đồng là sự tập hợp những người chung quanh ta, giúp ta nhận thức về địa vị và tầm quan trọng của mình. Nếu bạn đang tiến hành một cuộc cách tân, bạn hãy tập hợp một cộng đồng gồm những người cách tân cùng chí hướng. Cảm giác thật tuyệt vời khi bạn tìm ra giải pháp cho một vấn đề khó khăn sau khi thảo luận cùng một đồng nghiệp.

Sự thu hút trong những cộng đồng tại nơi làm việc tạo ra giá trị. Những buổi họp nhóm thường kỳ, những buổi tiệc tùng và các buổi lễ khen thưởng đều là điều thiết yếu để tạo ra cảm giác về tính cộng đồng, sự thừa nhận và giá trị cá nhân. Trong một cộng đồng mạnh, các thành viên của nhóm có sự quan tâm lẫn nhau. Chúng tôi có những nhà khoa học xã hội tại SRI và họ làm việc này đặc biệt tốt. Họ đem đồ ăn đến để ăn sáng chung, trao tặng những phần thưởng vui nhộn vào những dịp đặc biệt và tổ chức những sự kiện như cuộc thi ăn ớt hằng năm, nơi mọi người đều đến và vui chơi. Những đội bóng mềm, các câu lạc bộ xe đạp và những hoạt động ngoài giờ khác cũng đều có ích.

Tiền bạc không có trong danh sách những động cơ thúc đẩy chính của chúng tôi. Miễn sao các khoản lương thưởng vẫn công bằng và hợp lí thì chúng tôi thấy rằng việc không thỏa mãn được các yếu tố của Thần chú Động lực mới chính là điều thường xuyên gây rắc rối cho nhân viên nhất. Điều thú vị khi các cuộc khảo sát được tiến hành là 80% các nhà quản lí tin rằng nhân viên của họ bỏ việc vì lý do tiền lương. Nhưng khi được hỏi, 80% nhân viên nói rằng họ bỏ đi vì một vài yếu tố của Thần chú Động lực đã bị bỏ sót. Đó cũng là kinh nghiệm của chúng tôi.

Chúng tôi đã trình bày ba động lực cơ bản của con người: thành tựu, sự trao quyền và sự thu hút. Hãy kiểm tra nhóm của bạn để xem họ đang làm việc thế nào. Có thể họ cũng đang trên đường trở thành những người xuất sắc như nhóm của Burt.

http://tieulun.hopto.org

Các bước của quá trình Chuyển hóa Cá nhân và Chuyển hóa Nhóm

Hầu hết chúng ta đều bị tê liệt khi đối mặt với sự thay đổi. Việc tiến đến một điều gì đó mới mẻ đòi hỏi ta phải vượt qua một sự trống rỗng sâu sắc - một rào cản trong tiềm thức. Chúng ta nhận thấy một khoảng trống giữa tầm nhìn cũ và tầm nhìn mới - một vực thẳm không đáy mà chúng ta có thể ngã xuống. Cảm giác này xuất hiện vì chúng ta không biết chắc rằng mình có thành công và được đánh giá cao trong tầm nhìn mới hoặc nhiệm vụ mới hay không.

Vào những thời điểm khác nhau, tất cả chúng ta đều cần có ai đó thúc đẩy để chúng ta tạo ra thay đổi. Ngay cả trong tình huống mà nhóm của Burt giải quyết nhu cầu của Larry, cả nhóm cũng cần phải vượt qua sự trống rỗng. Lúc đầu họ không thể biết chắc mình có thành công hay không, họ chỉ biết chắc rằng việc đó sẽ cần đến một nỗ lực phi thường.

Bí quyết để vượt qua sự trống rỗng đó lại đơn giản đến không ngờ. Bí mật là: Chúng ta phải nhìn ra được cách để *làm nổi bật lên những thế mạnh hiện có của chúng ta theo góc nhìn mới của cuộc cách tân* . Một vài người trong số chúng ta sẽ có khả năng tự thực hiện sự chuyển hóa này, nhưng hầu hết chúng ta cần sự giúp đỡ từ những người đóng vai trò quan trọng với chúng ta, các đồng nghiệp và những nhà quán quân khác. Với tư cách là nhà quán quân của một dự án cách tân thì việc giúp đỡ mọi thành viên trong nhóm vượt qua sự trống rỗng này là trách nhiệm cũng như là một trong những ưu tiên hàng đầu của bạn. Bạn không thể đạt được tốc độ tối đa cho đến khi tất cả mọi người trong nhóm vượt qua được sự trống rỗng này và tập hợp đầy đủ. Giúp đỡ những người khác nghĩa là chú trọng đến Bản chất của Sự thay đổi, thiết lập được thế Cộng tác Kiềng ba chân, đáp ứng được Thần chú Động lực và tận dụng được Sự Chuyển hóa Cá nhân để giúp họ trở nên toàn tâm toàn ý tham gia vào tầm nhìn mới.

Việc giúp đỡ mỗi thành viên trong nhóm tiến đến tầm nhìn mới đều đi theo một quy trình có thể dự đoán được:

- Xác định thế mạnh cần được làm nổi bật.
- Mở rộng và kết hợp thế mạnh đó với tầm nhìn mới.
- Hãy thử làm theo từng bước nhỏ.
- Hãy lôi kéo các thành viên khác trong nhóm cùng tham gia giúp đỡ.
- Từ bỏ những yếu tố không còn phù hợp của tầm nhìn cũ.
- Ăn mừng thành quả.

http://tieulun.hopto.org

Ở một vài thời điểm, nhiều yếu tố của tầm nhìn cũ phải bị bỏ lại nếu muốn tầm nhìn mới thành công.

Hàng ngày chúng ta đều nhìn thấy những ví dụ về nhu cầu giúp đỡ người khác nhảy qua sự trống rỗng. Hãy lấy trường hợp của Kevin làm ví dụ. Kevin đến từ Ireland và là một người nói năng hoạt bát mà vài người sẽ gọi là cởi mở. Anh quản lí một hợp đồng mới rất quan trọng với một công ty Nhật. Anh đúng là kiểu người mà bạn sẽ thích bắt chuyện trong một quán rượu ở Ireland. Nhưng anh lại hoàn toàn trái ngược với đối tác người Nhật của mình, Takeshi, một người thích im lặng hơn là chuyện trò. Kevin và Takeshi đã có gần một năm trao đổi công việc qua lại, thì đột nhiên Takeshi gửi cho Kevin một bức e-mail với nội dung: "Hợp đồng bị hủy bỏ." Kevin vô cùng ngạc nhiên nên anh đã soạn một bức e-mail rất dài với nội dung phản đối để hồi âm. Nhưng ngay trước khi bấm nút gửi, anh đã quyết định gọi điện cho một đồng nghiệp và kể với cô về tình trạng nguy kịch của bản hợp đồng. Người đồng nghiệp gợi ý cho Kevin: (1) đừng gửi bức email đó, (2) ngay lập tức sắp xếp một chuyến đi sang Nhật để gặp Takeshi, (3) gặp riêng Takeshi và hỏi anh ta một cách thân mật về những điều anh ta cần, và (4) tập sử dụng những kỹ năng lắng nghe.

Kevin nói, "Nhưng tôi không biết làm cách nào để khiến anh ta nói thật lòng về những chuyện đó đó. Anh ta rất ít nói". "Kevin này", người đồng nghiệp đáp, "hãy tưởng tượng anh đang uống rượu với Takeshi trong một quán rượu ở Ireland. Hãy vờ như anh đang nói chuyện với một người Ireland nào đó, như việc trước giờ anh vẫn thường làm. Mấu chốt nằm ở chỗ lắng nghe Takeshi và khiến anh ta chịu trò chuyện với anh. Hãy đảm bảo rằng anh ta nói nhiều hơn anh ít nhất là gấp mười lần. Anh đã có đủ mọi kĩ năng rồi; anh chỉ cần áp dụng chúng vào tình huống mới mà thôi."

Kevin đã thực hành trước với một đồng nghiệp khác để chuẩn bị những câu hỏi phù hợp dành cho Takeshi. Trong buổi gặp mặt và sau vài chai sake, cuối cùng Takeshi cũng đã mô tả vòng vo về những rắc rối thực sự của anh ta, chủ yếu là về chính sách của công ty anh ta hơn là nội dung bản hợp đồng. Một khi Kevin đã hiểu những điều Takeshi cần, họ đã có khả năng cùng hợp tác để giải quyết chúng. Mối quan hệ cũng như bản hợp đồng đã được cứu vãn.

Kevin đã làm bật lên được những ưu điểm của mình. Anh ta đã có sẵn những kĩ năng giao tiếp cần thiết, những kỹ năng mà anh đã sử dụng rất hiệu quả trong quán rượu. Anh ta chỉ cần xác định và áp dụng chúng vào tình huống mới giữa anh và Takeshi. Mỗi người chúng ta đều có những thế mạnh có thể làm bật lên để vượt qua sự trống rỗng ngăn cách chúng ta với tầm nhìn mới.

http://tieulun.hopto.org

Một lý do khác khiến việc vượt qua sự trống rỗng là điều khó khăn là vì việc này còn thử thách *định dạng cá nhân (identity)* của chúng ta. Các cuộc cách tân thường yêu cầu chúng ta phải đảm nhiệm nhiều công việc khác nhau khi quá trình cách tân phát triển lên. Việc này đòi hỏi những sự thay đổi về định dạng cá nhân của chúng ta trên phương diện nghề nghiệp. Hôm nay ta là một nhà nghiên cứu bình thường, hôm sau ta lại là một nhà quán quân lãnh đạo một nhóm cách tân, sau đó ta lại là một phần trong một chiến dịch phát triển kinh doanh. Thay đổi định dạng cá nhân là một trong những việc khó nhất đối với chúng ta. Nếu một tình huống nào đó đòi hỏi phải có một sự thay đổi quan trọng về định dạng của một cá nhân, một nhóm, hoặc một tổ chức, tức là bạn đã dính vào một nỗ lực kéo dài hàng năm. Đó là một dự án lớn. Do đó, bạn nên tiến hành việc này như một dự án lớn thực sự.

Đây là một ví dụ phổ biến và có ảnh hưởng trực tiếp đến rất nhiều nghề nghiệp: nếu bạn theo lấy bằng cao học tại trường đại học, người ta sẽ trông chờ bạn tiến hành nghiên cứu riêng - do chính bạn thực hiện. Không ai khuyến khích bạn cộng tác với người khác và bạn sẽ bị đối xử như kẻ gian lận nếu làm thế. Tuy vậy, khi bạn rời trường đại học thì cách làm việc hiệu quả nhất lại là cộng tác với những người khác trong những nhóm cách tân. Định dạng tập thể này hoàn toàn khác với định dạng về người cộng tác mang tính cá nhân ở trường đại học. Việc bạn tham gia làm việc cho một cuộc cách tân mà trong đó sự cộng tác là điều thiết yếu sẽ thách thức định dạng về người cộng tác mang tính cá nhân mà bạn vẫn quan niệm. Sự Chuyển hóa Cá nhân, khi được áp dụng theo từng bước, sẽ là chìa khóa để hướng đến sự thay đổi định dạng cá nhân này.

Một ví dụ phổ biến khác là việc một ai đó lần đầu tiên được yêu cầu làm nhà quán quân cho một dự án. Định dạng mới mẻ này về một nhà quán quân lại hoàn toàn khác so với định dạng thành viên nhóm trước đây. Việc này đồng thời cũng rất đáng sợ bởi những kĩ năng cần có cũng đều khác hẳn. Trong khi phần thưởng từ việc giúp đỡ người khác thành công lại khó thấy trước từ ban đầu.

Một thành viên trong nhóm chúng tôi còn nhớ về lần đầu chúng tôi được đề nghị lãnh đạo một chương trình mới. Chúng tôi đã đi qua đi lại trước văn phòng của vị Phó Chủ tịch hàng tá lần - và cố gắng đưa ra quyết định - trước khi chấp nhận nhiệm vụ. Khi những bước chuyển tiếp này đang trong quá trình tiến hành thì trông chúng có vẻ cực kỳ khó khăn. Nhưng khi sự thay đổi đã hoàn tất, thì bạn lại rất khó để nhớ lại nguyên nhân vì sao chúng lại phức tạp đến thế.

Một khi bạn đã vượt qua được sự trống rỗng và đến với tầm nhìn mới, bạn có thể đảm nhiệm vai trò của người huấn luyện, người hỗ trợ cho những thành viên mới của nhóm. Chẳng bao lâu sau, cả nhóm sẽ được tập hợp lại xung quanh tầm nhìn mới, sẽ nói về việc trở thành một phần của “một nhóm tầm cỡ thế giới”, hay “một

http://tieulun.hopto.org

trong những cơ quan truyền thông xuất sắc nhất của đất nước", hoặc "nhà đóng tàu cao tốc tốt nhất trong ngành đóng tàu".

Những người thầy giỏi hiểu được Sự Chuyển hóa Cá nhân bằng trực cảm của họ. Trong suốt thời đi học, chúng ta đều được kinh qua những sự chuyển hóa tương tự, nhưng hầu như chắc chắn chúng ta không chú ý đến quá trình đó. Ở trường tiểu học, nếu chúng ta giỏi đánh vần, người giáo viên sẽ đẩy mạnh khả năng này lên để giúp chúng ta hiểu về cấu trúc của câu. Nếu ta có thể làm tính cộng, khả năng này sẽ được sử dụng để làm cầu nối giúp ta cảm thấy thích thú với tính nhân. Nếu chúng ta thích một câu chuyện hay, điều đó sẽ trở thành chiếc điểm khởi đầu cho việc viết văn. Nếu chúng ta nhanh trí, chúng ta trở thành những nhà hùng biện và những người diễn thuyết trước công chúng. Nếu chúng ta thích vẽ, việc đó sẽ chuyển hóa thành một nghề nghiệp nào đó kiểu như nghề vẽ quảng cáo.

Hãy nghiên cứu tình huống của chính bạn. Đầu tiên, hãy xem nhóm của bạn có thỏa mãn các yếu tố của Thần chú Động lực (thành tựu, việc trao quyền và sự thu hút) hay không. Tiếp theo, nếu nhóm của bạn không hoàn toàn kết nối với tầm nhìn mới trong cuộc cách tân của bạn, hãy sử dụng các bước của quá trình Chuyển hóa Cá nhân để giúp họ bắt kịp hành trình bằng cách làm bật lên các ưu điểm của họ.

http://tieulun.hopto.org

PHƯƠNG THỨC
5

LIÊN KẾT TỔ CHỨC

http://tieulun.hopto.org

----------(CHƯƠNG 15)----------

NHÓM CÁCH TÂN CỦA BẠN:
BẠN CÓ THỂ BẮT ĐẦU NGAY BÂY GIỜ

"NHÂN ĐỊNH THẮNG THIÊN. BẤT CỨ ĐIỀU GÌ BẠN CÓ THỂ LÀM, HOẶC MƠ RẰNG BẠN CÓ THỂ LÀM, HÃY BẮT ĐẦU LÀM ĐI. VÀ HÃY BẮT ĐẦU NGAY BÂY GIỜ."

William H. Murray

Cuộc khủng hoảng

Hồi năm 1986, tôi và đồng sự Norman Winarsky là những người quản lí cấp trung tại Phòng thí nghiệm RCA ở Princeton, New Jersey, chịu trách nhiệm về một nhóm khoảng 70 nhà nghiên cứu. Năm đó GE mua RCA và không lâu sau đó, RCA trở thành một phần của SRI International. Việc đó đã tạo ra một công ty riêng biệt tên là Sarnoff Corporation. Tại RCA, mỗi năm chúng tôi đều được cấp ngân sách để nghiên cứu. Nhưng khi chúng tôi trở thành một công ty con của SRI thì ngân sách không còn là thứ được cho không nữa. Từ chỗ làm việc cho một phòng thí nghiệm trực thuộc công ty, chúng tôi chuyển sang làm việc cho một viện nghiên cứu có nguồn tài trợ chủ yếu từ khách hàng. Chúng tôi buộc phải khai thác nhu cầu của thế giới kinh doanh để người của mình có nguồn sống. Đây là một sự thay đổi 180 độ. Thật không may, cũng giống nhiều nhà quản lí của các công ty lớn, chúng tôi hiểu biết rất ít về những nhu cầu của khách hàng, về phát triển kinh doanh và những mô hình kinh doanh. Chúng tôi còn biết ít hơn về việc làm sao để tạo ra các giá trị khách hàng sao cho thuyết phục. Chúng tôi phải đối mặt với một cuộc khủng hoảng. Chúng tôi không biết phải làm thế nào để thành công. Chỉ sau này, chúng tôi mới nhận ra rằng chuyện này hóa ra là cơ hội tốt nhất trong cả sự nghiệp của chúng tôi.

Vì hoàn cảnh, cứ hai tuần một lần, nhóm chúng tôi lại gặp nhau vào ngày thứ Hai, từ 5 giờ đến 9 giờ tối, ăn pizza và chia sẻ những gì chúng tôi đã học được. Mọi người, bao gồm cả Norman và tôi, đứng lên và thuyết trình vắn tắt với cả nhóm về các ý tưởng kinh doanh. Sau đó cả nhóm sẽ bình luận, mổ xẻ các ý tưởng đó. Trong

http://tieulun.hopto.org

những năm đầu, chúng tôi phải oằn mình để phát triển. Nhưng tất cả chúng tôi đều tiến bộ và học hỏi lẫn nhau. Chúng tôi bắt đầu thành công.

Chúng tôi nhận ra rằng chúng tôi phải hiểu và phát triển những phương thức cách tân tốt nhất, thứ mà chúng tôi có thể áp dụng vào những công việc mới của mình. Chúng tôi thu thập, viết ra, và chia sẻ với nhau những phương thức tốt nhất. Những bài thuyết trình ứng khẩu đã trở thành những đề xuất giá trị NABC. Những từ ngữ như *phép lặp* và *giá trị khách hàng thuyết phục* trở thành một phần trong thứ ngôn ngữ chung của chúng tôi. Sau vài năm, những kết quả đáng kể bắt đầu xuất hiện. Chúng tôi giành được ngày càng nhiều dự án quan trọng và phát triển một cách nhanh chóng. Người ta bắt đầu chú ý tới chúng tôi. Những phương thức cách tân thành công do nhóm chúng tôi phát triển đã bắt đầu lan rộng đến những bộ phận khác của Sarnoff. Norman và tôi tiếp tục khám phá những phương thức mới để sáng tạo giá trị, và cuối cùng đã tách ra để lập nên công ty vệ tinh đầu tiên của Sarnoff. Cuối cùng, theo quyết định của cả nhóm, chúng tôi kết thúc buổi họp ngày thứ Hai sớm hơn thường lệ, vào lúc 8 giờ tối, để mọi người có thể về nhà và xem chương trình *Bóng đá tối thứ Hai* . Việc kết thúc buổi họp sớm đó là một chiến thắng quan trọng mang tính biểu tượng trên con đường tiến tới thành công của chúng tôi.

Nhóm cách tân của bạn

Kinh nghiệm của chúng tôi chứng minh rằng những phương thức cách tân tối ưu có thể được áp dụng nội bộ trong nhóm của bạn. Chúng không cần sự cho phép của cấp trên. Như bạn thấy từ câu chuyện buổi-họp-pizza của chúng tôi, nguồn gốc của những ý tưởng này đến từ một nhóm đang trên đà xuống dốc trong một công ty lớn. Tại thời điểm đó, không có một sự hỗ trợ hoặc thừa nhận nào đối với những hoạt động này từ phía công ty. Không ai yêu cầu mà cũng chẳng ai cần đến nó.

Để bắt đầu, chỉ có hai khái niệm cần phải được thấm nhuần trong nhóm của bạn. Đầu tiên là mục tiêu của việc sáng tạo và chuyển giao giá trị khách hàng cao nhất trong thời gian ngắn nhất. Thứ hai là việc sử dụng những phương thức cách tân tối ưu như những phương tiện giúp đạt được mục tiêu đó - Năm Phương thức Cách tân. Hãy thu hút nhóm của bạn tham gia vào cuộc thảo luận này và thu thập sự cam kết của họ.

Trong cuộc tìm kiếm những phương thức cách tân tốt nhất, chúng tôi đã làm việc với rất nhiều đồng nghiệp khác, những người chia sẻ với chúng tôi niềm đam mê trong việc tạo ra giá trị khách hàng cao nhất. Trong số những người này có Herman Gyr, một chuyên gia quốc tế trong việc tạo ra các cơ cấu tổ chức giúp các

http://tieulun.hopto.org

công ty thành đạt. Ở SRI, giờ đây chúng tôi áp dụng những phương thức cách tân tối ưu này tại tất cả các bộ phận của công ty. Tất cả mọi người - tôi nói theo nghĩa đen - đều hướng về những ý tưởng cách tân này và áp dụng các yếu tố của Năm Phương thức trong công việc của họ.

Nhóm của bạn có thể là người thuộc bất cứ bộ phận nào trong công ty. Bạn có thể là người của bộ phận Quan hệ cộng đồng, Marketing, Tài chính, Kỹ thuật, hoặc chính là CEO của công ty. Bạn có thể bắt đầu làm việc với nhóm của mình ngay bây giờ. Trong chương tiếp theo, chúng tôi sẽ giải thích làm cách nào để phát động Năm Phương thức Cách tân trong toàn công ty.

Chúng tôi đã phác thảo ra Năm Phương thức cần được nắm vững và triển khai trong toàn nhóm cách tân của bạn theo thời gian. Đầu tiên, hãy tập trung vào những khách hàng quan trọng và nhu cầu thị trường. Nếu bạn có những khách hàng bên ngoài, bạn phải hiểu sâu sắc về "hệ sinh thái" mà khách hàng của bạn và cả thị trường đang tồn tại trong đó, như đã đề cập ở Chương 9. Nếu bạn có khách hàng nội bộ, bạn hãy bắt đầu bằng cách gia tăng sự hiểu biết sâu sắc về những nhu cầu của họ và làm thế nào để họ có thể hỗ trợ bạn trong việc sáng tạo ra giá trị khách hàng mới. Hãy thử làm một bài kiểm tra nhỏ để xem bạn đang ở vị trí nào. Hãy cho các thành viên trong nhóm của bạn viết ra xem ai là khách hàng của họ và họ nghĩ những khách hàng đó cần gì. Và rồi hãy đề nghị khách hàng của bạn làm bài kiểm tra tương tự. Chúng tôi đoán rằng bạn sẽ rất ngạc nhiên khi thấy rằng sự trùng khớp ít đến thế nào. Chúng tôi cũng đảm bảo rằng việc so sánh hai bản liệt kê đó sẽ châm ngòi cho một cuộc thảo luận quý báu.

Thứ hai, hãy sử dụng tập hợp công cụ sáng tạo giá trị để tạo ra giá trị khách hàng mới. Các công cụ bao gồm: các đề xuất giá trị NABC, những "Bài thuyết trình Thang máy", các buổi họp "Ao tích nước" được tổ chức theo định kỳ và những kế hoạch cách tân hoàn chỉnh. Bên cạnh đó, hãy xác định thước đo cho khách hàng quan trọng và các nhu cầu thị trường. Hãy định lượng giá trị khách hàng bằng cách sử dụng công cụ Phân tích Hệ số Giá trị và các công cụ đánh giá khác. Dần dần, các buổi họp "Ao tích nước" sẽ giúp các thành viên trong nhóm của bạn không ngừng cải thiện các tiền đề giá trị của họ, chia sẻ việc học hỏi các khái niệm kinh doanh, và thu được những kỹ năng tốt hơn.

Thứ ba, hãy chắc chắn rằng mỗi sáng kiến cách tân đều có một nhà quán quân, người đi tiên phong và giữ cho cả nhóm đi đúng hướng. Bạn phải để người này chịu trách nhiệm cho ý tưởng chung. Làm thế để khi khó khăn xuất hiện, nhà quán quân có thể làm người điều chỉnh - cho dù khó khăn đó là việc tạo động lực cho các thành viên trong nhóm, làm rõ tầm nhìn, tổng hợp giải pháp, thu thập nguồn hỗ trợ tài chính hoặc tìm những nhà quán quân khác cho từng phần của dự án.

http://tieulun.hopto.org

Thứ tư, khi dự án vào guồng thì tất cả những năng lực của nhóm cách tân mà chúng ta đã thảo luận sẽ lộ ra. Bạn phải lựa chọn những thành viên thích hợp cho nhóm, khiến họ toàn tâm toàn ý tham gia, giải quyết những rắc rối không thể tránh được và tiến lên phía trước. Cách họ nói năng sẽ cho bạn quá trình của bạn tiến triển đến đâu và sẽ giúp bạn xác định được vấn đề cần chú ý. Theo nghĩa đen, bạn sẽ nghe những lời bình luận như: "Chúng ta không hiểu gì về nhu cầu" hay "Thứ này hay thật tốt thật, nhưng nó không dành cho chúng ta." Như chúng ta đã thảo luận, đây là những món quà mà bạn nên giữ lấy để giúp bạn hiểu được vấn đề cần được chú ý, để tạo ra sự phát triển nhanh chóng. Chỉ khi nào bạn có một nhóm cách tân nhiệt tình và tận tụy thì bạn mới có thể thành công.

Cuối cùng, quy tắc thứ năm, để thành công, bạn phải thống nhất được nhóm của mình. Sau đó, khi bạn bắt đầu gặt hái thành công, hãy từ từ đào tạo những người khác trong công ty để làm cho giá trị khách hàng biến thành cái trục mà mọi hoạt động đều xoay quanh nó.

Sự liên kết nhóm

Một nhóm không thể thể hiện hết tiềm năng tốt nhất trừ phi nhóm đó được thống nhất với mục đích cuộc cách tân của bạn và cuộc cách tân đó được thống nhất với mục tiêu của công ty. Sự thống nhất là khi những rào cản trên đường đến thành công đã bị phá bỏ và những sự hỗ trợ cần thiết để thành công có thể được đặt đúng chỗ. Sự thống nhất giữa nhóm và cuộc cách tân bắt đầu bằng việc thực hiện được 4 quy tắc còn lại, như đã liệt kê ở trên. Thất bại trong việc đạt được sự thống nhất trong dự án, trong nhóm, và trong công ty có thể dẫn đến việc ngưng trệ gây tốn kém hoặc thất bại hoàn toàn. Khi những rào cản đối với dự án, nhóm, hoặc đối với công ty đã được xác định thì bạn nên biến chúng trở thành một phần trong kế hoạch cách tân và tập trung các hoạt động vào đó.

Dỡ bỏ những rào cản

Những rảo cản đến thành công xuất hiện dưới nhiều dạng. Ví dụ, việc đưa một sáng kiến mới mang tính xung đột với sản phẩm hiện có vào cùng một bộ phận có thể dẫn đến thất bại. Những xung đột thường gặp về mặt tổ chức sẽ làm dự án chậm lại và dần dần giết chết nó. Thường thì kịch bản thành công nhất là tạo ra một tổ chức khác cho riêng sáng kiến mới này. Ví dụ, GM đang phát triển những động cơ sử dụng pin nhiên liệu, thứ mà nếu thành công sẽ thay thế động cơ đốt trong đang được sử dụng hiện nay. Bởi vì việc này tiềm ẩn những xung đột về mặt kinh doanh, nên họ đã khôn ngoan tạo ra một bộ phận mới không liên quan về mặt trách nhiệm với tổ động cơ hiện có.

http://tieulun.hopto.org

Đôi khi cách tốt nhất là tạo ra một công ty mới hoàn toàn. Tại SRI International, chúng tôi ấp ủ những sáng kiến lớn trong nội bộ công ty. Và khi chúng tôi đã phát triển được một kế hoạch cách tân hoàn chỉnh và gây dựng được những nguồn lực cần thiết, chúng tôi tách chúng ra thành những công ty mới. Điều này là cần thiết bởi vì SRI được tổ chức xung quanh các giai đoạn đầu của cuộc cách tân, chứ không phải là hoạt động sản xuất và buôn bán hàng loạt. Những cuộc cách tân lớn cần có cho riêng chúng những nhóm làm việc tận tụy và cơ sở hạ tầng để tạo ra các sản phẩm và dịch vụ riêng. Cũng tương tự như thế, các trường đại học thành lập các trung tâm và học viện để đảm bảo có được sự tập trung và nỗ lực chung.

Có rất nhiều cản trở khác có thể xảy ra trong nội bộ các công ty. Ví dụ, liệu nhân viên có được tiếp cận một cách hiệu quả đến nguồn tài chính và các nguồn lực khác hay không? Liệu những quy trình đơn giản, xét theo những tiêu chuẩn phổ biến, có được đặt đúng chỗ để thu hút đầu tư, thuê nhân viên, tuyển dụng cố vấn và xây dựng các cơ sở hay không? Nếu câu trả lời là không, thế thì những khoản thời gian và nỗ lực cần bỏ ra thêm sẽ làm chậm kế hoạch.

Đôi khi những rào cản có thể rất lớn và trở thành thử thách đối với hình ảnh của công ty cũng như cơ cấu hiện tại. Ví dụ, việc thu hút các đối tác tốt nhất và các nguồn lực từ khắp thế giới đang trở nên ngày càng quan trọng. Chúng ta đang sống trong thế giới của công cuộc cách tân toàn cầu. Rất nhiều công việc không còn có thể thực hiện tại Mỹ với mức phí cạnh tranh như trước. Điều này nghĩa là có thể chúng ta sẽ phải mở một cơ sở mới ở nước ngoài. Và việc này có thể là mối đe dọa với những nhân viên hiện tại đang làm ăn lề mề.

Hiển nhiên là có vô số những vấn đề có thể cản trở sự liên kết. Điều quan trọng là phải nhanh chóng xác định được chúng. Và rồi nếu cần, hãy lôi kéo cả công ty tham gia vào việc dỡ bỏ chúng. Hết lần này đến lần khác, chúng tôi khám phá ra rằng hầu hết những "rào cản" mang tính tự bảo vệ mà mọi người tin rằng đang cản trở họ trong công ty là thứ không có thật. Chúng chỉ là những điều "hoang tưởng". Một sự hoang tưởng phổ biến là niềm tin rằng những quy trình áp dụng lên toàn công ty gây cản trở đối với những hoạt động cụ thể, chẳng hạn như khả năng nhanh chóng tuyển nhân viên mới hoặc thiết lập một cơ cấu tổ chức mới. Một ví dụ khác, việc tự thấy bất lực trong việc tiếp nhận thông tin từ những bộ phận khác của tổ chức, hầu như chỉ là ảo tưởng. Thật không may, nếu bạn cũng có kinh nghiệm như chúng tôi, điều khó khăn nhất trên thế giới này là việc để cho một nhân viên cấp thấp đến chơi nói chuyện với một nhân viên làm ở bộ phận khác mà không được cấp phép. Bạn có thể nghĩ rằng chẳng có điều gì có thể ngăn người ta nói chuyện với nhau. Nhưng nếu nhớ lại những giai đoạn đầu trong sự nghiệp của mình, bạn sẽ nhận ra rằng hành động đơn giản này khó khăn hơn gấp ngàn lần bản chất của nó. Nó thực sự cần đến sự hỗ trợ nhiệt tình và sự chấp thuận từ cấp quản lý ở quy mô

http://tieulun.hopto.org

toàn công ty. Chúng tôi đã tham dự rất nhiều cuộc họp của các công ty hàng đầu, tại đó các thành viên trong nhóm hỏi nhau: "Cậu có từng nói chuyện với Jane ở bộ phận kia không?" Lúc nào câu trả lời cũng là: "Không."

Dỡ bỏ những rào cản tâm lí để thu thập thông tin là công việc tốn thời gian, nhưng chúng ta có một mẹo đơn giản. Hãy viết ra đề xuất giá trị NABC của bạn, đưa nó cho người giám sát của mình và chỉ ra chỗ nào bạn cần thêm thông tin và lời chỉ dẫn từ, nói ví dụ, một ủy viên điều hành công ty. Đầu tiên, việc này sẽ cho thấy bạn đã có sự chuẩn bị và sẽ không lãng phí thời gian của bất cứ ai. Thứ hai, nó sẽ đảm bảo cho người giám sát một lần nữa thấy rằng không phải bạn đang giở trò mà thật ra bạn có lí do công việc chính đáng để nói chuyện với một người khác.

Chúng tôi gợi ý rằng bạn nên viết ra tất cả những rào cản bạn thấy và trình bày chúng tại những buổi họp "Tương hỗ" như một phần trong sáng kiến của bạn. Chúng tôi đã thấy rằng một khi rào cản đã được dỡ bỏ thì hầu hết nhân viên trong cả công ty sẽ đứng lên chung tay giải quyết công việc. Đừng bao giờ cho rằng điều gì đó là không khả thi; hãy chuẩn bị thật chu đáo và rồi hãy yêu cầu. Tiếp theo chúng ta sẽ thảo luận về một vài vấn đề khác hỗ trợ cho việc đạt được sự liên kết.

Hãy nói về cách làm cho kết quả tốt hơn

Rất nhiều công ty giới thiệu những ý tưởng mới bằng cách nói về nhu cầu thay đổi văn hóa của tổ chức. Chúng tôi đã làm việc với hàng trăm con người, và đến giờ vẫn chưa thấy có ai tình nguyện thay đổi văn hóa của mình. Khi người quản lí nói về việc thay đổi văn hóa của ai đó, việc này tạo cảm giác bị sỉ nhục và khiêu khích sự chống đối. Sự thay đổi văn hóa là một sản phẩm phụ của việc phát triển những kỹ năng mới và việc đưa ra được những kết quả tốt hơn. Chứ nó không phải là trọng tâm khởi điểm của Năm Phương thức Cách tân. Chúng tôi *không bao giờ* nói về việc thay đổi văn hóa.

Mục tiêu ở đây là phải đem lại được những kết quả tốt hơn. Như trong ví dụ minh họa về công ty Sarnoff, Năm Phương thức Cách tân lúc đầu không nhất thiết phải dính dáng đến cơ cấu quản lí của công ty, những cuộc chiến giành địa vị và quyền lực, hoặc những nguồn lực quan trọng. Điều duy nhất cần có ở điểm khởi đầu là một cam kết đơn giản về thời gian. Nhưng ngay cả tại điểm này, tất cả các tổ chức cũng tạo ra vô số các buổi họp. Rất nhiều, nếu không nói là hầu hết các buổi họp này đều không có chương trình nghị sự hoàn chỉnh. Các buổi họp không tập trung vào việc sáng tạo giá trị khách hàng, nhân viên không chia sẻ những công cụ và ngôn ngữ chung dùng để định lượng giá trị khách hàng, và mọi người không được chuẩn bị đầy đủ. Dần dần, khi mọi người học được Năm Phương thức, sẽ có sự tiết kiệm năng suất, vì khi đó những cuộc họp sẽ trở nên hiệu quả hơn. Thêm vào đó,

http://tieulun.hopto.org

không cần phải có những nguồn lực đáng kể để có thể tạo ra các phiên họp kiểu "Ao tích nước" nhằm tập trung vào việc tạo ra giá trị mới cho khách hàng của bạn. Một ít tiền để mua bánh pizza và vài thứ đồ uống không cần cộng thêm vài đồng nhiệt tình là đủ để bạn bắt tay vào việc.

Hãy suy nghĩ về một ví dụ đơn giản khác: việc hiểu được nhu cầu của khách hàng, điểm xuất phát cho việc phát triển giá trị khách hàng mới. Cho dù bạn không đủ ngân sách để lên kế hoạch cho mọi người đến gặp gỡ khách hàng, bạn vẫn có điện thoại và e-mail, những thứ cho phép bạn liên hệ một cách nhanh chóng và hiệu quả để thu thập thông tin cần thiết. Những nguồn lực sẵn có này thường không được sử dụng một cách chủ động đúng mức.

Mục tiêu là đạt được những bước tiến đều đặn và có thể đo lường được hướng đến việc triển khai thực hiện Năm Phương thức Cách tân. Bạn đã có tất cả những nguồn lực cần thiết để bắt tay vào việc ngay trong nhóm người hiện tại của bạn.

Những bước đi đầu tiên

Cách tốt nhất để bắt đầu là tìm một người bạn thân. Tại Sarnoff, sự tiến triển sẽ trở nên khó khăn hơn rất nhiều nếu Winarsky không đứng cùng phe. Bạn sẽ nhận ra rằng điều cốt lõi là có ai đó để cùng thảo luận và tiếp thu Năm Phương thức Cách tân, để từ đó họ tương thích được với tình hình trong nhóm của bạn.

Thứ hai, cũng là một phần trong công việc giữa bạn và khách hàng, hãy tìm cách để đánh giá giá trị mà bạn đang cung cấp cho họ - chẳng hạn như sử dụng công cụ Phân tích Hệ số Giá trị. Khi biết chặng đường phải trải qua để phục vụ khách hàng thật tốt dài đến mức nào, bạn sẽ thấy mọi thứ rõ ràng hơn, nhưng thành thực mà nói, bạn sẽ cảm thấy khá nản. Chẳng hạn, vì tôi, là CEO của SRI, nên những khách hàng chủ yếu của tôi bao gồm tất cả nhân viên của SRI. Tôi cần phải liên tục tìm hiểu xem tổ chức này có được thỏa mãn nhu cầu của họ hay không. Thông qua những cuộc khảo sát ý kiến nhân viên, chúng tôi hiểu ra rằng phải liên tục cải thiện năng suất làm việc của họ. Một vài lĩnh vực cần phải cải thiện lại là những khó khăn trường tồn: chúng tôi cần nỗ lực gấp đôi để truyền bá tầm nhìn, chiến thuật và mục đích của chúng tôi; chúng tôi cần phải cho thấy cách mọi người tương thích và được đánh giá như thế nào; và chúng tôi cần phải thu hút nhân viên tham gia nhiều hơn vào những quyết định quan trọng. Không bao giờ ngừng cải tiến.

Hãy làm cho các thành viên trong nhóm của bạn hoàn toàn bị thu hút khi bạn giới thiệu Năm Phương thức Cách tân. Đầu tiên, bạn sẽ thu được sự đồng thuận về nhu cầu tạo giá trị khách hàng tốt hơn. Sau đó là sự đồng thuận về nhu cầu đạt được mục tiêu này bằng cách sử dụng những phương thức cách tân tối ưu. Trong lúc bạn thu hút nhóm của mình vào việc sử dụng các phương thức cách tân tối ưu, hãy

http://tieulun.hopto.org

đặt ra câu hỏi ở mỗi bước, “Còn có sự lựa chọn nào khác không? Còn có cách nào tốt hơn để chúng ta thu hút khách hàng và hiểu được nhu cầu của họ không? Có cách diễn đạt và phương tiện nào tốt hơn để nắm bắt giá trị khách hàng không? Có quá trình sáng tạo giá trị nào hiệu quả hơn không?” Không ngừng tìm ra và sử dụng những ý tưởng tốt hơn là điều cốt lõi của các phương thức cách tân tối ưu.

Trong quá trình phát triển, bạn hãy kiếm vài thành tựu nho nhỏ và thu hút những người đồng thuận đầu tiên. Dù những ý tưởng mới có tích cực đến mấy thì số người nhanh chóng tham gia cũng chỉ đạt khoảng 20%, 70 đến 75% sẽ chờ xem bằng chứng chứng minh rằng ý tưởng đó hiệu quả, và 5 đến 10% còn lại sẽ không bao giờ tham gia. Bạn cần ngay lập tức gắn kết với số 20% người hiểu được ý tưởng của bạn, giúp họ tạo ra những thành công lớn hơn, và sau đó trưng bày những thành công của họ ra để thu hút những thành phần khác trong công ty.

Khi bạn làm việc với những ý tưởng này, có thể bạn sẽ nhận thấy rằng một vài từ ngữ và khái niệm nhất định nào đó cần phải được chỉnh sửa cho phù hợp với hoàn cảnh. Ở trước chúng tôi đã nói đến trường hợp đài BBC, họ thích ý tưởng về đề xuất giá trị NABC nhưng đưa thêm một chữ “a” nhỏ vào phía trước để đại diện cho thính giả (audience) - aNABC. Khi mọi người tại BBC đọc cái này, họ nói rằng, “Chúng ta phải hiểu được nhu cầu của thính giả (audience needs - aN) để tạo ra một cách tiếp cận (approach - A) sao cho các chương trình sẽ tạo ra lợi ích công cộng (benefits - B) trên chi phí lớn nhất so với các đối thủ cạnh tranh (competition - C) và tất cả khả năng thay thế mà người ta có thể có hiện nay cũng như trong tương lai.”

Thêm nữa, bạn cần phải chuyển đổi những ví dụ trong quyển sách này sao cho phù hợp với trường hợp công ty bạn. Những ví dụ lấy từ ngành công nghiệp sản xuất ô-tô sẽ có vẻ không phù hợp với một phòng ban về Tài chính, một tổ chức phi lợi nhuận hoặc với chính phủ, mặc dù những nguyên lí cơ bản trong mọi hệ thống đều như nhau. Bạn và các đồng nghiệp sẽ phải tạo ra những ví dụ tương thích với nhóm của bạn.

Cuốn sách này nói về việc nắm bắt những phương thức cách tân tối ưu trong cả nhóm của bạn và tiếp đến là cả công ty của bạn. Ngoài những ý tưởng được chia sẻ tại đây, còn có rất nhiều phương thức khác hữu dụng với các chức năng khác nhau của một công ty. Các ví dụ gồm có Đề án Six Sigma, ISO 9001, và việc tiêu chuẩn hóa cách làm việc. Những phương thức tối ưu thường được xem là những phương thức tốt nhất ở thời điểm *hiện tại* , và tất nhiên bạn nên sao chép lại những phương thức đó từ bất cứ ngành công nghiệp hay công ty nào có chúng. Ví dụ, Toyota đã phát triển ý tưởng về phương pháp sản xuất đúng-thời-điểm (just-in-time manufacturing) từ việc để ý rằng hàng hóa tại các cửa hàng tạp phẩm nếu không được giao đúng thời gian thì sẽ bị hư. Thế là Toyota đặt ra câu hỏi, “Tại sao chúng

http://tieulun.hopto.org

ta không thể làm thế với các bộ phận của ô-tô? Cách này sẽ làm giảm thiểu sự lãng phí và giảm giá thành." Đó là điểm khởi đầu của một cuộc cách mạng trong ngàng sản xuất ô-tô. Theo thời gian, bạn nên phấn đấu phát triển các phương thức cách tân tối ưu riêng cho công ty của bạn, và các phương thức đó phải tiến bộ hơn những thứ mà người khác đang làm.

Muda

Có một từ tiếng Nhật rất hay dùng để chỉ những hoạt động không tạo ra thêm giá trị - *muda* . Muda là mặt đối lập với giá trị khách hàng. Đó là tất cả những gì tạo ra sự lãng phí và cản trở việc tạo ra giá trị khách hàng. Để có được tác động lớn nhất thì việc chỉ sáng tạo ra giá trị khách hàng cao nhất là chưa đủ, chúng ta còn phải loại bỏ mọi hoạt động và chi phí không cần thiết đang cản đường. Ví dụ như các cuộc họp dài vô tận làm mọi người chán ngán mà lại không đem lại kết quả nào có thể giúp cho nhóm tiến lên. Đó là muda.

Khi các thành viên trong nhóm của bạn đạt đến chỗ mà mọi người có thể nói với nhau, "Đó là muda" và mọi người đều cười, tức là bạn đang tạo ra sự tiến triển. Muda cũng truyền tải một thông điệp rằng, mỗi khi chúng ta tạo ra một dự án mới thì sau đó chúng ta phải dẹp bỏ tất cả các yếu tố không còn liên quan để có thể tiến lên phía trước. Việc này cũng giống như nướng một chiếc bánh ngọt. Chiếc bánh có thể cung cấp một lượng giá trị khách hàng khổng lồ, nhưng khi đã nướng xong, bạn phải làm sạch những chiếc đĩa trước khi làm mẻ bánh tiếp theo. Hiển nhiên, một trong những chìa khóa giúp bạn loại bỏ muda là không ngừng thảo luận về việc một hoạt động nào đó có quan trọng và đáng quan tâm hay không. Đôi khi, bạn sẽ nhận ra rằng một vài hoạt động thậm chí không đáng để quan tâm. Chúng chẳng đem lại chút giá trị nào cho công ty.

Những sai lầm có thể mắc phải

Trong bước đầu làm quen với Năm Phương thức Cách tân, cũng như với mọi sáng kiến liên quan đến cách làm việc của mọi người, sẽ có những sai lầm phổ biến khiến sự phát triển trở nên khó khăn hơn. Dù bạn đang giới thiệu các quy trình giúp nhóm của bạn thành công hơn, nhưng sẽ thật sai lầm khi nghĩ rằng bạn sẽ không vấp phải sự chống đối. Các nhân viên có thể sợ rằng sự thay đổi được đề ra sẽ tác động tiêu cực đến công việc của họ. Ở mỗi bước, bạn sẽ đều bị kiểm tra và thậm chí là bị hiểu lầm. Chuyện này xảy ra vì ban đầu mọi người đều không biết chính xác về ý định đầy đủ của bạn và họ tỏ ra lo lắng. Bạn phải lôi kéo họ và lắng nghe những phản hồi mà bạn thu được. Bằng cách liên tục điều chỉnh lại theo những nhận xét của mọi người để khẳng định rằng bạn hiểu họ và rồi lôi kéo họ, bạn sẽ có khả năng tiến lên phía trước.

http://tieulun.hopto.org

Sai lầm thứ hai là thổi phồng quá mức về các phương thức cách tân tối ưu trước khi bạn có thể trưng ra các kết quả khả quan. Việc làm đầu tiên của bạn không phải là mua cho mọi người một chiếc áo thun với dòng chữ, "Tôi là Nhà Quán quân" hay "Tôi tạo ra Giá trị Khách hàng tốt hơn". Những động thái khoa trương không cần thiết này sẽ chỉ khiêu khích sự giận dữ của các đồng nghiệp. Dù bản thân bạn và kế hoạch của bạn có hiệu quả đến mức nào thì cũng cần phải có thời gian để đạt được kết quả. Hứa hẹn nhiều hơn những gì bạn có thể mang lại chắc chắn sẽ làm công việc của bạn trở nên khó khăn hơn.

Sai lầm thứ ba là những phần trong Năm Phương thức Cách tân bị nhóm của bạn áp dụng không đúng chỗ hoặc áp dụng một cách hời hợt, vì thế không tạo ra được sự tiến triển nào. Với một vài người, chuyện này sẽ là bằng chứng cho thấy rằng những ý tưởng về việc tạo giá trị này không hiệu quả. Bạn hãy là một nhà quán quân để giúp đỡ nhóm của bạn tổ chức những kỹ năng mới một cách hoàn chỉnh và đạt được thành công. Hãy giữ gìn và tạo ra những giá trị khách hàng nào sẽ khiến cho nhóm của bạn trở thành đội ngũ có ích nhất trong công ty.

Ở điểm khởi đầu, hầu hết các thành viên trong toàn công ty sẽ tỏ ra coi thường bạn. Sau đó, khi họ thấy bạn đang có được thành công, có thể họ sẽ đề nghị bạn điều chỉnh lại những phương thức của bạn theo hướng phù hợp hơn với chương trình hoạt động của họ. Chúng tôi có một ví dụ điển hình về chuyện này khi chúng tôi mới bắt đầu tại Sarnoff. Một vị Phó Chủ tịch đã nói với chúng tôi rằng việc chúng tôi đang làm sẽ không có tương lai gì và ông ta sẽ tập trung vào những bộ phận khác của công ty. Chúng tôi đáp, "Được thôi, cảm ơn vì đã cho chúng tôi biết". Sau một thời gian, nhóm của chúng tôi bắt đầu phát triển nhanh gấp hai lần so với phần còn lại của công ty. Thế là cũng chính vị Phó Chủ tịch kia đã lần đầu tiên đến văn phòng của chúng tôi, ngồi xuống và nói rằng, "Tôi không hiểu lũ các anh đang làm cái quái gì. Các anh cứ nói về những vấn đề quan trọng, về giá trị khách hàng và đủ thứ khác. Nhưng nếu các anh chỉ cần hạ tiêu chuẩn xuống một chút thì ngoài kia đang có rất nhiều công việc bình thường mà chúng ta có thể làm để giúp cho việc kinh doanh phát triển nhanh hơn." Ông ta không hiểu chút nào về công việc của chúng tôi. Chúng tôi đã lịch sự nhưng kiên quyết yêu cầu ông không nói chuyện với bất kì thành viên nào trong nhóm của chúng tôi nữa. Không lâu sau buổi gặp đó, ông ta bắt đầu thất vọng về thành tích kém cỏi của mình và bỏ việc.

Hãy cho thấy sự tiến bộ - và người khác sẽ chú ý

Bạn có thể bắt đầu đưa nhóm của mình đi trên con đường tạo ra giá trị khách hàng tốt hơn mà không cần sự cho phép từ bất kì ai trong công ty. Trong lúc bạn phát triển những phương thức cách tân tối ưu, sẽ có vô vàn cơ hội để tạo ảnh hưởng đến đồng nghiệp trong toàn công ty. Nếu tất cả những bài thuyết trình của bạn đều

http://tieulun.hopto.org

là những định đề giá trị có tính định lượng và thuyết phục, mọi người sẽ chú ý đến chúng. Cơ hội để truyền cảm hứng cho đồng nghiệp trong công ty thật ra là điều khá dễ dàng, vì trong hầu hết các công ty đều hiếm thấy kiểu thuyết trình bắt đầu bằng *nhu cầu khách hàng mang tính định lượng (quantitative customer needs)* và kết thúc bằng một cuộc thảo luận về *sự cạnh tranh và những phương án thay thế* .

Khi mọi người bắt đầu chú ý đến sự tiến triển của bạn, thì đó chính là lúc đòi hỏi thêm các nguồn lực. Ví dụ, mặc dù các quy trình cách tân chúng tôi đã đề cập ở đây không đòi hỏi những khoản đầu tư khổng lồ, nhưng cũng sẽ rất có ích nếu có một khoản tiền nho nhỏ để mua pizza, đưa các thành viên nhóm đi tiếp xúc khách hàng, mua các báo cáo thị trường, đến các buổi hội nghị để thăm dò đối thủ. Thật đáng ngạc nhiên khi thấy rằng một trong những việc đầu tiên rất nhiều công ty lớn thực hiện khi thấy tài chính suy giảm là cắt giảm ngân sách đi lại. Cắt giảm thì cũng được thôi, nhưng khoản ngân sách dành cho việc đi tiếp xúc khách hàng thì không bao giờ nên cắt giảm.

Nguồn lực đáng giá nhất mà bạn có trong công ty chính là các đồng nghiệp. Bạn chỉ có thể phản ứng đủ nhanh để thành đạt trong nền kinh tế phát triển theo cấp lũy thừa bằng cách kết nối với toàn bộ trí thông minh tập thể của cả nhóm. Một khi thấy rằng bạn nghiêm túc, phần lớn mọi người sẽ trợ giúp cho công cuộc cách tân của bạn.

Cách nhìn của chúng tôi về cơ bản là đầy lạc quan. Chúng tôi tin rằng sự lạc quan này là điều tốt cho công việc. Mọi người muốn tham gia vào những việc có thể đem đến ý nghĩa cho công việc của họ. Họ muốn làm một công việc tốt vì họ mong muốn được đánh giá cao và được coi trọng. Họ muốn phát triển những kĩ năng mới để được đánh giá cao hơn, bất kể vị trí của họ trong công ty là thế nào. Và họ muốn có những mối quan hệ tốt đẹp với người khác bởi họ biết rằng điều này vừa có ích hơn lại vừa vui hơn. Tác động mang tính thúc đẩy lớn nhất của bạn chính là việc kết nối được với những nhu cầu cơ bản này của con người - mong muốn được làm một công việc tuyệt vời và đóng góp được điều gì đó. Mọi người sẽ kiểm tra xem liệu bạn có cảm nhận được điều này hay không. Nhưng sâu bên trong, hầu hết thành viên trong nhóm của bạn sẽ mong rằng bạn hiểu được điều này, bởi vì đó cũng chính là chí hướng của họ. Hãy giúp họ.

http://tieulun.hopto.org

----------(CHƯƠNG 16)----------

CÁCH TÂN DOANH NGHIỆP:

SÁNG TẠO GIÁ TRỊ LIÊN TỤC

"BẤT CỨ KHI NÀO CÓ MỘT THỨ GÌ ĐÓ
ĐƯỢC SẢN XUẤT RA, CHẮC CHẮN PHẢI CÓ MỘT PHƯƠNG PHÁP
SẢN XUẤT CÓ HỆ THỐNG" [184]

Sổ tay nhân viên Toyota

"MỌI NHÀ QUẢN LÝ ÍT NHẤT ĐỀU NGẦM ĐỒNG THUẬN
VỚI Ý KIẾN RẰNG THẾ GIỚI ĐANG CHUYỂN ĐỘNG NHANH HƠN VÀ CHÚNG TA CẦN PHẢI CÁCH TÂN TỐT HƠN. NHƯNG NẾU BẠN YÊU CẦU NHỮNG NGƯỜI TRONG MỘT CƠ QUAN NÀO ĐÓ MÔ TẢ HỆ THỐNG CÁCH TÂN CỦA HỌ THÌ HỌ SẼ NGẨN RA NHÌN BẠN,
VÌ... HỌ KHÔNG CÓ." [185]

Gary Hamel, Đại học Harvard

Chất lượng là bắt buộc

Là khách hàng, chắc chắn bạn mong đợi tiền của mình được chi cho những sản phẩm chất lượng. Ví dụ, nhiều người trong chúng ta thường tham khảo nhiều báo cáo tiêu dùng hay những trang web phê bình sản phẩm để chọn chiếc xe hơi tiếp theo của mình - với tiêu chí chất lượng được đặt lên hàng đầu. Chúng ta đọc báo, hỏi bạn bè "Bạn thích xe của mình tới mức nào?" và tìm những chỉ số so sánh chất lượng xe, như bảng xếp loại J.D. Power và những chỉ số chất lượng từ tạp chí Consumer Reports.

Chúng ta mong muốn chất lượng và sẽ bị sốc nếu chiếc xe hơi lại không thể khởi động, cây viết không ra mực, cái PDA tự nhiên tắt ngấm, hay ti-vi cứ bị chập chờn. Không phải lúc nào cũng thế này. Trước khi các công ty sản xuất chấp nhận các quy định Quản trị Chất lượng Toàn diện (Total Quality Management - TQM), rất nhiều

sản phẩm không qua được đợt kiểm tra chất lượng. Vì cả thế giới đã chấp nhận TQM, giờ đây mọi thứ từ máy vi tính đến xe hơi đều đạt mức chất lượng rất ấn tượng.

Khi nói tới sản xuất hàng hóa, chất lượng là vua. Nhưng thời nay, chất lượng sản xuất chỉ còn là yếu tố tối thiểu buộc phải có để đặt chân vào vũ đài cạnh tranh. Nếu không có lực lượng lao động trí thức thì khách hàng của bạn sẽ chẳng đòi hỏi gì hơn là chất lượng. Giá trị khách hàng, như chúng ta đã nhắc đến ở chương 4 "Tạo dựng giá trị khách hàng: Việc duy nhất của bạn", bao gồm tất cả mọi thứ từ những đặc tính của sản phẩm đến các nhu cầu cao hơn về cá tính và ý nghĩa. Khách hàng ngày càng đòi hỏi các sản phẩm và dịch vụ không chỉ hoạt động mà còn cung cấp những trải nghiệm cao cấp, gây ấn tượng cũng như phải thỏa mãn cả những yêu cầu khác. Cần phải xem lại sự thay đổi về khái niệm chất lượng trong sản xuất hàng hóa để mở rộng tiêu chuẩn TQM.

Một nguồn cảm hứng

Họ không thể tin nổi những gì tôi đang nói [186] . Tại một cuộc họp cấp quản lý của SRI, tôi đã nói rằng chúng tôi sẽ tham quan một nhà máy sản xuất ôtô. "Tại sao chúng ta phải làm thế ?" họ hỏi. "Chúng ta không sản xuất ôtô, chúng ta thực hiện các nghiên cứu và đưa ra những công nghệ cách tân và những giải pháp kia mà." Tôi đồng ý, nhưng tôi muốn mọi người thấy một ví dụ điển hình về sức mạnh có được từ cách tân trong sản xuất.

Năm 1982, nhà máy của GM ở Fremont, California, nằm đối diện Thung lũng Silicon ở bờ vịnh bên kia, là một trong những nhà máy kém năng suất nhất nước Mỹ. Sản phẩm của nó đầy khuyết điểm, công nhân và ban quản lý hợp tác không tốt. Trước khi nhà máy sắp bị đóng cửa, có đến gần 800 khiếu nại chưa được giải quyết từ phía nghiệp đoàn và tỉ lệ nhân viên vắng lên tới 20% [187] .

Năm 1987, Toyota và GM thỏa thuận thành lập liên doanh 50/50 (Joint venture - JV) và mở lại nhà máy dưới sự quản lý của Toyota. CEO đứng đầu nhà máy là Tatsuro Toyoda. Liên doanh này được gọi là Tân liên doanh hợp tác sản xuất ôtô (New United Motor Manufacturing Incorporated - NUMMI). Nhóm NUMMI thương lượng lại những thỏa thuận đang có với nghiệp đoàn để điều chỉnh cho hợp với cách phân chia công việc rõ ràng và các quy tắc làm việc linh hoạt của Toyota. Khoảng 50% công nhân cũ được thuê lại để làm nòng cốt trong lực lượng lao động đã được cắt giảm. [188]

Liên doanh NUMMI hình thành vào thời điểm mà người ta hiểu rất ít về hệ

thống sản xuất của Toyota. Một nhà quản lý cao cấp của GM kể: “Ban đầu, chúng tôi nghĩ chẳng có gì để học từ đối tác. Khi chúng tôi đến Nhật lần đầu, chúng tôi nghĩ họ muốn lập liên doanh để học hỏi từ chúng tôi. Nhưng chúng tôi thật sự ngạc nhiên trước những gì đã thấy trong chuyến đi này. Chúng tôi kinh ngạc khi thấy rằng họ cũng ngang bằng chúng tôi, nếu không muốn nói là tốt hơn. Chúng tôi nhận ra rằng khả năng sản xuất của chúng tôi không là gì cả. Đối tác của chúng tôi đang làm nhiều việc mà chúng tôi không thể làm được [189] ”.

Vài năm sau khi NUMMI mở cửa lại, nó đạt năng suất và chất lượng cao nhất trong hệ thống của GM ở Mỹ. Tổng số giờ làm việc của công nhân để tạo ra 1 chiếc xe tại NUMMI là 21 giờ, trong khi cũng ở nhà máy này vào năm 1978 là 43 giờ. Tại một nhà máy Toyota ở Takaoka, Nhật Bản, số giờ trung bình là 18 giờ. Còn ở một nhà máy cùng cỡ khác của GM ở Framingham, Massachusetts, số giờ trung bình là 41. Tỷ lệ công nhân vắng mặt giảm xuống còn 3% và các khiếu nại từ phía nghiệp đoàn cũng giảm xuống còn khoảng 15.

Công việc được chuẩn hóa của Toyota

Làm thế nào mà Toyota và GM đạt được những thay đổi ngoạn mục tại nhà máy NUMMI? Cũng như thành công của nhóm Engelbart trong việc phát minh ra con chuột máy tính và những ý tưởng cơ bản về máy tính cá nhân, thành tựu quan trọng này hoàn toàn không tình cờ mà có được. Sau đây chúng ta sẽ nghiên cứu vài nguyên nhân dẫn đến thành công của Toyota. Triết lý của thành công này được tóm tắt rất hay trong cuốn sổ tay dành cho mọi nhân viên của Toyota: “Bất cứ khi nào có thứ gì đó - bất cứ thứ gì - được sản xuất ra, chắc chắn phải có một phương pháp sản xuất có hệ thống. Dù những người trực tiếp làm ra sản phẩm có hiểu rõ những quy luật đó hay không, hệ thống đó vẫn có ảnh hưởng mang tính quyết định đến chất lượng, giá thành, độ an toàn và tất cả các yếu tố chủ chốt quyết định đến sự thành công hay thất bại.”

Từng từ một trong câu này đều quan trọng, nhưng đáng chú ý nhất chính là cụm từ “bất cứ thứ gì”. Điều đó bao gồm cả sự cách tân. Rồi Toyota lại tiếp tục bảo với tất cả nhân viên của mình rằng:

Nhiệm vụ của Toyota là cung cấp cho xã hội:

• xe ôtô có chất lượng cao nhất

• với giá thành thấp nhất có thể

• mẫu mã hợp thời và thời gian sản xuất ngắn nhất có thể

• trong khi cố gắng tôn trọng tối đa nhân phẩm của công nhân

• bằng cách áp dụng Quy trình chuẩn hóa của Toyota

• và loại bỏ tất cả "muda" - các hoạt động không tạo ra thêm giá trị

Đây là cách trình bày nhiệm vụ hay nhất mà chúng tôi từng thấy. Ba điểm đầu tiên chỉ ra nguyên tắc ứng xử đối với khách hàng, cơ bản dựa trên chất lượng và tốc độ sản xuất. Ba điểm tiếp theo cho biết làm thế nào để đạt được điều đó.

Cốt lõi Quy trình chuẩn hóa của Toyota là ý tưởng về Quản trị chất lượng toàn diện (TQM). Trong một cuộc nói chuyện với chúng tôi, ông Tatsuhiko Yoshimura, cựu Phó Chủ tịch về Chất lượng của Toyota, nhấn mạnh rằng TQM là cơ sở cho mọi hoạt động của hãng Toyota. Ông đã vẽ cho chúng tôi một sơ đồ, trong đó TQM là nền tảng vững chắc để xây dựng nên tất cả các chương trình hoạt động. Không có nền tảng vững chắc này, những hoạt động chiến lược chính sẽ sụp đổ và thất bại.

Ford, Deming và Ohno

Trong thế kỷ vừa qua có hai cuộc cách mạng về các quy trình dùng để đổi mới sản xuất. Cuộc cách mạng thứ nhất là khi hãng Ford tiên phong trong việc hạ giá thành với dây chuyền lắp ráp loại ô-tô Model T vào năm 1908 [190] . Lần thứ hai là khi khái niệm Quản trị chất lượng toàn diện (TQM) trong sản xuất được Deming, Ohno và những hãng khác đưa vào trong sản xuất ở thập niên 1950 [191] . Hệ thống sản xuất tinh gọn của Ohno đã tiến xa hơn Deming và là cơ sở cho Hệ thống sản xuất của Toyota. Những cách tân của Deming và Ohno đã thêm tiêu chí "chất lượng cao" vào các sản phẩm được sản xuất với chi phí thấp. Các công ty sản xuất buộc phải tập trung vào chất lượng, vì đây là yếu tố quan trọng nhất trong giá trị của một sản phẩm. Nếu xe hơi của bạn cứ bị hỏng suốt thì dù nó sang trọng thế nào bạn cũng sẽ bực mình. Ngày nay, tất cả các công ty sản xuất dùng các phiên bản khác nhau của TQM để vừa không ngừng cải thiện chất lượng vừa giảm giá thành.

NUMMI đã chứng tỏ sức mạnh và hiệu quả của quy trình chất lượng được quản lý chặt chẽ. Sự thành công của NUMMI dựa trên những biện pháp tối ưu tập trung chủ yếu vào chất lượng, thuộc tính cốt lõi mà một đơn vị sản xuất cần phải đem lại được. Trong nền kinh tế bùng nổ, chất lượng sản xuất giống như khoản "tiền đặt cọc" mà bạn phải bỏ ra nếu muốn tham gia vào trò chơi. Ở nhiều nơi, bản thân việc sản xuất đang gần như trở thành một mặt hàng có thể mua bán. Các doanh nghiệp

http://tieulun.hopto.org

thành công cần phải xem việc vượt xa hơn chất lượng để liên tục tạo ra giá trị khách hàng mới trong thời gian ngắn nhất với chi phí thấp nhất như là nguyên tắc tổ chức tối quan trọng.

Chúng ta đang tiến đến thời đại tri thức toàn cầu - nền kinh tế bùng nổ. Đối với người lao động tri thức, hiện thời TQM là tốt nhất. Và đối với người lao động trí thức, thước đo chính xác là giá trị khách hàng, điều này hiển nhiên bao gồm tất cả các thuộc tính của sản phẩm như chất lượng, dịch vụ, trải nghiệm và cảm xúc. Nó cũng là thước đo áp dụng cho mọi chức năng của doanh nghiệp. Qua phân tích TQM, chúng ta tin rằng nguyên tắc đúng đắn cho tất cả các doanh nghiệp tri thức là Liên tục Sáng tạo Giá trị (Continuous Value Creation - CVC), trong đó mọi chức năng của doanh nghiệp được dành để tạo ra giá trị khách hàng cao nhất trong thời gian ngắn nhất.

CVC là điều tối quan trọng

Liên tục Sáng tạo Giá trị (CVC) phát triển một nền văn hóa doanh nghiệp mở, không ngừng tập trung vào việc nhanh chóng tạo ra giá trị khách hàng mới. CVC tạo nền tảng cho cả việc phát triển và cải tiến liên tục của những cách tân to lớn và có tính biến đổi. Do tạo ra giá trị khách hàng là chức năng chủ yếu của một doanh nghiệp, nên CVC bao gồm tổng thể những phương thức quan trọng nhất, phù hợp với tất cả những cái khác. Các phương thức của TQM, như Đề án Six Sigma và ISO 9001, thì cụ thể hơn và được áp dụng cho những bộ phận được chọn lọc trong doanh nghiệp. Trong khi đó, CVC lại đóng vai trò hạt nhân trong hệ thống các biện pháp cách tân tối ưu áp dụng xuyên suốt cho cả doanh nghiệp.

TQM và CVC có các đặc tính “Ao tích nước” như sau:

TQM	CVC
Mục tiêu	
Cải tiến chất lượng từ từ và chắc chắn	Liên tục nâng cao giá trị khách hàng thông qua các biện pháp cách tân cả từ từ lẫn nhảy vọt
Thước đo	
Đo lường chất lượng theo thống kê (xác định từng yếu tố giá trị)	Giá trị khách hàng tạo nên trong mỗi thời điểm và mỗi đồng tiền được đầu tư (tất cả các yếu tố giá trị)
Chú trọng vào	

http://tieulun.hopto.org

Chất lượng, hiệu quả và giá thành	Gia tăng giá trị khách hàng (lãi suất tính trên chi phí), hiệu quả và tốc độ cách tân
Tác dụng	
Liên tục cải tiến quy trình thông qua sự kết hợp và lặp lại nhanh chóng	Liên tục cải tiến quy trình để mang lại giá trị khách hàng mới thông qua sự lặp lại nhanh chóng và kết hợp theo quy luật số mũ

Từ-dưới-lên và Từ-trên-xuống

Phương pháp "Sáng tạo giá trị liên tục" cho phép sáng kiến được xuất phát từ trên xuống lẫn từ dưới lên. Các tổ chức cần phải thực hiện cả hai. Từ-dưới-lên là điều thiết yếu bởi vì nhân viên của bạn là những người hiểu rõ nhất về nhu cầu của khách hàng, những thay đổi các loại hình kinh doanh và những cuộc cách mạng công nghệ. Từ-trên-xuống là điều cần thiết vì cũng cần có những chương trình trọng điểm, như việc GM đang bắt đầu chương trình dùng pin nhiên liệu thay thế cho động cơ đốt trong.

Đóng góp ban đầu của người Mỹ cho ngành quản lý là phát triển các chiến lược từ trên xuống, vận hành xuyên suốt trong cả công ty. Mô hình điển hình nhất là của Henry Ford. Ông cương quyết tổ chức công ty theo phương pháp từ trên xuống, trong đó nhân công được xem như các "bánh răng" trong dây chuyền lắp ráp hàng loạt, giá rẻ. Ông không muốn để những người quản lý ra quyết định. Công việc của họ chỉ là thi hành các luật lệ và mệnh lệnh của ông. Nếu bạn tự quyết bất cứ điều gì, bạn sẽ bị sa thải. Ông kiên quyết theo đuổi mục tiêu giảm giá thành và cho rằng tổ chức công ty như thế là cách tốt nhất để đạt được điều đó. Ông chỉ sản xuất xe hơi màu đen bởi vì đó là một màu dễ sản xuất và sơn đen che phủ tốt nhất. Lúc ông sản xuất loại xe Model T mang tính cách mạng thì cũng là lúc bắt đầu có 40% nhân viên nghỉ việc mỗi tháng do chán nản và kiệt sức [192] . Người ta không thích bị đối xử như những người máy. Họ không toàn tâm toàn ý trong công việc và chắc chắn điều này khiến chất lượng giảm sút.

Các tổ chức từ-trên-xuống dễ quản lý, nhưng chúng có xu hướng phụ thuộc vào quá nhiều luật lệ riêng biệt để đạt được kết quả mong muốn. Rốt cục, các tổ chức này thất bại vì trí tuệ tập thể của tổ chức cực kỳ tụt hậu trong việc bắt kịp với tốc độ cách tân bên ngoài. Khi GM chào bán xe với nhiều màu sắc khác nhau cộng thêm những cải tiến khác, Ford suýt phá sản.

Ngược lại, Quản trị chất lượng toàn diện (TQM) bắt đầu bằng việc tập trung vào

http://tieulun.hopto.org

chất lượng của sản phẩm. Khi đã nhắm tới mục tiêu không ngừng cải tiến trong toàn doanh nghiệp, đòi hỏi mọi công nhân đều phải tham gia. Trong cách ứng dụng TQM ở Nhật Bản, bộ phận quản lý cao cấp đã đưa ra phương thức lãnh đạo bằng cách đề ra các nhiệm vụ và một cam kết tuyệt đối lấy TQM làm cơ sở cho mọi hoạt động. Thông thường, trong một doanh nghiệp áp dụng TQM của Nhật, bạn thường nghe những cụm từ như "làm vui lòng khách hàng" hay "bắt buộc phải liên tục đóng góp vào sự phát triển của xã hội đồng thời với việc chú trọng vào trách nhiệm tập thể" [193] . Trách nhiệm được chia ra trong doanh nghiệp, nhưng những sáng kiến mới phải được xã hội hóa rộng khắp trước khi chúng được chấp nhận.

Người Nhật có một thuật ngữ rất hay để chỉ hình thức xã hội hóa này, *Nemawashi* , nghĩa đen là "làm cho sâu rễ bền gốc". Khái niệm này được lấy từ nghệ thuật trồng bonsai. Với bonsai, bạn phải làm sao cho rễ cây đan chặt lại với nhau thì cây mới tốt. Người ta dành nhiều thời gian để chăm gốc hơn là tỉa cành. Trong lĩnh vực quản lý, điều này có nghĩa là hãy dành nhiều thời gian để làm cho mọi người thích thú với công việc và đồng lòng với nhau [194] . Mối quan tâm của các doanh nghiệp kiểu này là liệu doanh nghiệp có phản ứng đủ nhanh để nắm bắt những cơ hội phát triển như vũ bão của nền kinh tế phát triển theo lũy thừa hay không.

Một doanh nghiệp dựa trên CVC cần phải nắm được cả cách tiếp cận từ-trên-xuống lẫn từ-dưới-lên. Trong các tổ chức áp dụng CVC, việc tạo ra giá trị khách hàng là cốt lõi để xây dựng mọi hoạt động khác. Những phương thức cách tân tối ưu khác, chẳng hạn như TQM, được áp dụng xuyên suốt trong cả tổ chức khi thích hợp.

Phương pháp CVC có chỗ cho cả những sáng kiến chiến lược từ cấp trên, cũng như những ý tưởng mới được chắt lọc từ bên dưới. Những cuộc họp "Ao tích nước" đưa ra một cấu trúc tổ chức chung xuyên suốt cả doanh nghiệp nhằm tạo ra cả 2 loại sáng kiến trên. Ví dụ, những cuộc họp "Ao tích nước" có thể được áp dụng tại những bộ phận cấp thấp của tổ chức, tập trung vào việc cải tiến sản phẩm và dịch vụ hiện tại. Mặt khác, những bộ phận cấp cao của tổ chức có thể thiết lập những cuộc họp "Ao tích nước" xoay quanh các ý tưởng chiến lược mới, những ý tưởng dựa trên sự chuyển đổi về công nghệ hoặc các mô hình kinh doanh, và đặt chúng vào những vị trí thích hợp trong tổ chức. Tuy nhiên, điểm mấu chốt của tất cả những cách thức này là tập trung vào việc mang lại giá trị khách hàng cao nhất, trong thời gian ngắn nhất có thể, với lượng tài nguyên ít nhất, bằng cách dùng các biện pháp cách tân tối ưu. Những sáng kiến mới - bất kể xuất phát từ bên trên, bên dưới hay ở giữa - đều phải trải qua cùng bài kiểm tra chất lượng này.

http://tieulun.hopto.org

Những bước đi ban đầu của SRI hướng đến CVC

Chuyển đến trụ sở SRI ở Thung lũng Silicon để làm CEO cho một trong những doanh nghiệp về kỹ thuật hàng đầu trên thế giới là một giấc mơ đã trở thành hiện thực. Chỉ có mỗi một vấn đề là: Mô hình kinh doanh đã rất thành công ở SRI trong suốt hơn 50 năm qua giờ không còn phù hợp nữa. Sức sống và tốc độ của nền kinh tế theo cấp số mũ đòi hỏi các đội ngũ của SRI và các đối tác phải làm việc với nhau bằng những phương pháp mới và hiệu quả hơn.

Thật sai lầm khi bước vào một doanh nghiệp và cho rằng bạn hiểu nó. Tất nhiên tôi đã không biết nhân viên của SRI cần gì, và tôi phải tìm hiểu điều đó. Khi đến SRI, tôi và Alice Resnick, Phó Giám đốc Truyền thông, đã chuẩn bị một số câu hỏi cho tất cả nhân viên:

- Tầm nhìn, chiến lược và các giá trị chủ yếu của chúng ta là gì?
- Điều gì là quan trọng đối với SRI và công việc của chúng ta?
- Thế mạnh và điểm yếu của chúng ta là gì?

Tôi đã nhận được hàng trăm câu trả lời rất ấn tượng. Rõ ràng là nhân viên rất quan tâm đến SRI. Nhưng không nhiều người đồng tình với chiến lược hay tầm nhìn của chúng tôi. Song may mắn là nhìn chung mọi người đều đồng tình với các giá trị căn bản của công ty. “Chúng ta tập trung vào khách hàng.” “Công việc của chúng ta quan trọng và có ảnh hưởng tích cực đến thế giới.” “Chúng tôi làm việc cùng các đồng nghiệp xuất sắc.” “Sự tôn trọng và sự chính trực là cơ sở cho mọi việc chúng ta làm”. Tôi tóm tắt lại các ý kiến này và đưa lại cho tất cả nhân viên để chắc rằng tôi hiểu đúng ý họ.

Nhân viên cấp cao và các nhóm lao động của cả tổ chức bắt đầu khám phá môi trường bên ngoài SRI và tìm xem chúng tôi cần phải làm thế nào để phản ứng lại. Chúng tôi bắt đầu tìm hiểu nhu cầu của khách hàng, tổng quan môi trường kinh doanh, hệ sinh thái kinh tế và những cơ hội cụ thể của chúng tôi. Chúng tôi đặt ra những câu hỏi như: “Chúng ta có đang ở đúng thị trường của mình không? Liệu chúng ta đã có các cơ cấu tổ chức mang lại cơ hội cho chúng ta hay không? Chúng ta có nhân lực để thành công và có cơ sở hạ tầng hỗ trợ thích hợp hay không?” Bên cạnh việc đó, chúng tôi bắt đầu phát triển một tầm nhìn mới về mục tiêu và công việc phải làm để đạt mục tiêu đó. Các nhân viên cấp cao được giao vai trò mới là đưa công ty hướng theo tầm nhìn mới này. Các nhóm hỗ trợ bổ sung được lập ra để tạo ra các sáng kiến, các tổ chức, cơ sở hạ tầng còn thiếu và điều chỉnh lại những gì không còn phù hợp.

http://tieulun.hopto.org

Tốc độ là cần thiết, nhưng điều mấu chốt là chúng tôi không được bỏ quá xa so với toàn bộ tổ chức này: chúng tôi cần những dữ liệu và các kế hoạch hiện có của các phòng ban. Những buổi thảo luận mở rộng trong toàn công ty, những nhóm trọng điểm, những cuộc họp nhóm và e-mail liên tục được sử dụng để thu hút mọi người cùng tham gia đóng góp thêm ý kiến.

Cấu trúc cơ bản của sự thay đổi (khát khao, tầm nhìn mới và kế hoạch hành động) không chỉ áp dụng cho từng cá nhân mà còn áp dụng triệt để cho các tổ chức. Ban đầu ở SRI, mọi người không mấy đồng tình với nhu cầu cần phải đổi mới. Họ sẽ nói rằng: "Nhóm của tôi ổn rồi. Hãy đi mà thay đổi nhóm khác ấy." Nhưng dần dần công ty bắt đầu hiểu ra các vấn đề chưa có tiền lệ mà chúng tôi phải đương đầu trong nền kinh tế theo cấp số mũ và vì sao chúng tôi phải đổi mới. Chẳng bao lâu sau, mọi người không còn nói về nhu cầu cần đổi mới nữa mà bắt đầu bàn về tầm nhìn mới của SRI và việc tầm nhìn đó sẽ đi đến đâu. Cuối cùng, các cuộc thảo luận đã chuyển từ tầm nhìn mới sang các kế hoạch hành động theo các bước sau.

Chúng tôi bắt đầu với hai nguyên tắc tổng quát: Nguyên tắc đầu tiên là cam kết tạo ra và đạt được giá trị khách hàng cao nhất trong thời gian ngắn nhất. Đó là yêu cầu của thị trường. Nguyên tắc thứ hai là đạt được mục tiêu này bằng cách sử dụng các phương thức cách tân tối ưu. Các thử nghiệm của chúng tôi luôn nhằm để xác định xem liệu các phương pháp của chúng tôi có đưa công ty đi đúng hướng trong việc tạo ra giá trị khách hàng tốt hơn hay không. Nếu chúng không hiệu quả, chúng tôi thử cách khác. Quá trình này là một sự cải tiến liên tục dành cho các phương thức cách tân tối ưu của chúng tôi, thông qua việc khám phá và sáng tạo, áp dụng và đánh giá, cũng như rút kinh nghiệm và lặp lại.

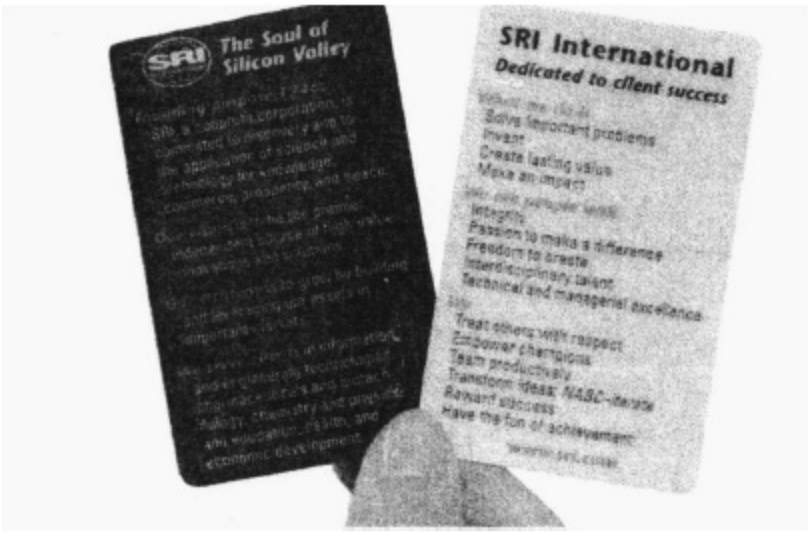
Hai nguyên tắc tổng quát này là những hoạt động quan trọng nhất trong cam kết đạt được CVC. Chúng tôi nhận thấy các công ty khác luôn do dự và chần chừ trong việc đưa ra các cam kết này, có lẽ vì hệ quả của những quyết định này là điều khó lường. Nhưng đôi khi chúng tôi diễn giải lại câu hỏi nổi tiếng sau: "Nếu không phải điều này, thì là điều gì? Nếu không phải lúc này, thì lúc nào? Và nếu không phải bạn, thì là ai?" [195] Chúng tôi thường xuyên thu được những cái nhìn ngơ ngác. Chúng tôi kết luận rằng cần có những CEO và những quản lý cấp cao dũng cảm để đưa ra những cam kết này. Nhưng liệu còn cách nào khác để nói thẳng vào việc sáng tạo giá trị khách hàng cao nhất bằng cách sử dụng các phương thức cách tân?

Thẻ SRI

Một trong những sản phẩm trung gian của chúng tôi trong việc mang lại cho SRI sự kết hợp giữa giá trị khách hàng và các phương thức cách tân tối ưu là việc đưa ra

thẻ SRI cho nhân viên. Thẻ này nhằm khớp tầm nhìn và chiến lược của SRI với các giá trị và các biện pháp cách tân then chốt của chúng tôi. Các nhóm thực hiện bắt đầu phát triển thẻ SRI. Theo định kỳ, các phiên bản của thẻ SRI được đưa lên trang web nội bộ của SRI để lấy ý kiến phản hồi của toàn công ty. Lúc đầu, có vài e-mail phản hồi mang tính tranh luận, nghi ngờ và thậm chí chống đối. Nhưng tất cả các ý kiến phản hồi đều hữu ích. Chúng cho thấy rằng chúng tôi vẫn chưa đưa ra được những thông điệp đúng, và chúng tôi cần phải làm việc thêm nữa.

Quy trình cứ tiếp tục lặp đi lặp lại. Mục đích không phải là để đưa ra một loại thẻ đúng thời gian ấn định, mà là để thu hút toàn thể nhân viên công ty vào một tầm nhìn chung có hiệu quả. Thẻ SRI đóng vai trò là người mở đầu các cuộc tranh luận và người làm sáng tỏ tầm nhìn. Cuối cùng thì email của nhân viên trong công ty bắt đầu có những câu như: "Đó chính là hình ảnh của chúng ta." "Cái này thích hợp đấy." Đến lúc này, chúng tôi đã đưa ra loại thẻ như trong hình 16.1.



Hình 16.1: Thẻ SRI được phát cho mọi nhân viên của SRI, trên đó có in sẵn các yếu tố quan trọng của Năm Phương thức Cách tân. Tuần báo BusinessWeek đã phong thẻ SRI là "Linh hồn của Thung lũng Silicon" nhờ những đóng góp tiên phong trong suốt 60 năm của SRI.

Sau khi hoàn tất thẻ SRI, chúng tôi tiếp tục chia nhóm làm việc và tập trung vào các vấn đề cách tân quan trọng như: vai trò của quán quân, chính trường và thương trường khác nhau thế nào và các mục tiêu mang tính định lượng thích hợp với SRI. Chúng tôi tạo nên những cơ cấu tổ chức mới, như các nhóm "Ao tích nước" và một "nhóm ấp ủ các dự án đầu tư" (venture-acubation group). Chúng tôi tuyển thêm nhân viên, trong khi một vài nhân viên không đồng quan điểm với chúng tôi đã ra đi. Trong quá trình này, chúng tôi đã tổ chức hội thảo về Phương thức Cách tân của SRI nhằm giúp nhân viên, đối tác cũng như khách hàng nắm được các kỹ năng cách

http://tieulun.hopto.org

tân này.

Thẻ SRI là dấu hiệu cụ thể ban đầu trong cam kết của chúng tôi về việc cơ cấu toàn công ty để tạo ra giá trị khách hàng cao nhất nhờ các phương thức cách tân tối ưu. Nhưng việc cơ cấu một công ty để mọi người đều hiểu rõ thế nào là giá trị khách hàng, các biện pháp cách tân tối ưu nghĩa là gì và có thể thực hiện chúng, là một kế hoạch dài hạn [196] . Trước tiên, điều đó có nghĩa là toàn công ty được cơ cấu dựa trên Năm Phương thức Cách tân và phải cam kết sâu sắc với những nguyên lý này. Thứ hai, điều đó đòi hỏi tất cả các chức năng của công ty phải được thiết lập để tạo điều kiện cho sự sáng tạo và tạo ra giá trị khách hàng cao nhất. Như người ta thường trích dẫn: "Tất cả các tổ chức được thiết kế hoàn hảo để đạt thành quả thì sẽ đạt thành quả hoàn hảo." [197] Giống như thử thách tại SRI, bạn phải cơ cấu tất cả những yếu tố then chốt trong công ty của bạn lại với nhau, theo danh sách liệt kê sau đây:

CÁC YẾU TỐ THEN CHỐT TRONG VIỆC CƠ CẤU CÔNG TY

• Chia sẻ tầm nhìn, chiến lược, các giá trị và mục tiêu

• Cam kết mang lại giá trị khách hàng cao nhất

• Cam kết không ngừng các quá trình cải tiến bằng cách sử dụng những phương thức cách tân tối ưu: Năm Phương thức

• Sự sáng tạo có được từ các quy trình và cơ cấu tổ chức mang tính cách tân với các phòng ban thích hợp

• Tổ chức công ty rõ ràng, bao gồm giao tiếp của nhân viên, tri thức và sở hữu trí tuệ

• Chia sẻ sự công nhận và thành quả

• Cam kết của CEO, Chủ tịch và đội ngũ quản lý cấp cao

Mục tiêu của chúng tôi là đạt được CVC trong toàn hệ thống SRI. Trong một doanh nghiệp CVC, tất cả nhân viên cùng sáng tạo và thực hiện giá trị khách hàng mới. Đối với mục tiêu này, tầm quan trọng trong hoạt động của mỗi cá nhân đều được đánh giá cao. Thêm vào đó, tất cả các bên liên quan đều được trao quyền xem xét để chắc rằng họ cân bằng được: giá trị khách hàng, giá trị công ty, giá trị cổ đông, giá trị đối tác, giá trị nhân công và giá trị công cộng.

Thước đo thành công cho một doanh nghiệp CVC bao gồm:

http://tieulun.hopto.org

• Giá trị khách hàng mới được sáng tạo ra và tốc độ cách tân

• Sự hài lòng của khách hàng và lượng khách hàng quen

• Phát triển, sinh lợi và tái đầu tư

• Sự tiến bộ, lòng trung thành và sự gắn bó của nhân viên

• Trách nhiệm với cộng đồng

Cơ cấu nghĩa là đảm bảo rằng công ty được tổ chức để mang lại giá trị khách hàng cao nhất. Nếu gặp các rắc rối về tổ chức cản đường, chúng phải được loại bỏ. Mục tiêu bắt buộc của một doanh nghiệp CVC là sử dụng các phương thức cách tân tối ưu để thực hiện giá trị khách hàng cao nhất.

Những người tiếp nhận đầu tiên

Việc áp dụng CVC trong toàn công ty cũng giống như mọi sáng kiến mới khác: không phải tất cả mọi người đều tham gia ngay ngày đầu. Hãy bắt đầu bằng việc tìm những người có chung cái nhìn mới với bạn, việc này rất giống với việc dựng lên một công sự trong môi trường doanh nghiệp. Hãy giúp họ biến chuyển, đạt được những nấc thang thành tích mới, và hãy khen ngợi thành công của họ. Không có cách nào tạo dựng sự tín nhiệm tốt hơn là làm cho những thành viên được tôn trọng trong công ty đi theo tầm nhìn mới, thành thạo các kỹ năng mới và thành công. Những nhà quán quân đầu tiên này sẽ chứng minh cho những ai còn đang hoài nghi rằng CVC không chỉ là lý thuyết suông.

Thêm vào đó, nếu muốn các nguyên tắc của giá trị khách hàng và các phương thức cách tân tối ưu được thấm nhuần, thì bạn cần phải liên tục nhấn mạnh vào chúng. Như đã nói, bạn phải nói đi nói lại những điều này nhiều gấp mười lần mức bạn có thể tưởng. Vì không phải ai cũng lắng nghe, những từ ngữ đó lạ lẫm đối với họ và ban đầu họ luôn hoài nghi. Cũng cần có thời gian để hiểu và tiếp thu các khái niệm mới. Ví dụ, việc hiểu làm thế nào lập kế hoạch về giá trị định lượng là một việc không dễ và cũng không thể một sớm một chiều. Vì những người khác nhau học hỏi theo cách khác nhau, nên chúng tôi đã sử dụng nhiều cách tiếp cận để thu hút mọi người, như những cuộc họp toàn thể nhân viên, các nhóm làm việc, tập huấn, cùng lúc với việc đăng tải các thành quả của chúng tôi lên mạng SRI.

Bản đồ CVC

http://tieulun.hopto.org

Chúng tôi thường được hỏi “Tôi bắt đầu như thế nào đây?”. Bản đồ mang tính khái quát sau đây là một cách để điểm qua toàn bộ hoạt động nhằm hướng doanh nghiệp của bạn đến CVC. Nó đưa ra các bước cụ thể bạn có thể dùng để làm nổi bật CVC. Tất nhiên, trong công ty mình, bạn sẽ buộc phải thích ứng với những bước này, nhưng bản chỉ dẫn tổng quát này sẽ chỉ ra con đường để nhân rộng CVC ra những nơi khác. Khi các yếu tố của doanh nghiệp bắt đầu được sắp xếp quanh Năm Phương thức Cách tân, chúng củng cố lẫn nhau và tiến triển nhanh hơn:

1. Hiểu sâu sắc về nền kinh tế phát triển theo lũy thừa và ảnh hưởng của nó đến doanh nghiệp của bạn.

• Chọn lọc khách hàng quan trọng và cơ hội thị trường

• Đưa ra tầm nhìn giúp doanh nghiệp lớn mạnh

2. Lập các nhóm hỗ trợ để bảo đảm doanh nghiệp nhận thức rõ tầm nhìn mới.

• Chuẩn bị cho cuộc hành trình

• Điểm lại xem bạn đang ở đâu

• Bắt đầu thu hút nhân viên và tạo sự đồng thuận

• Đào tạo và chiêu mộ người khác vào chung tầm nhìn

• Dùng mọi phương tiện hiệu quả có thể để truyền đạt về tầm nhìn mới và các chiến lược tạo dựng giá trị

• Tạo ra một “Bài thuyết trình Thang máy” dành cho nhóm và tổ chức của bạn xoay quanh tầm nhìn mới

• Tổ chức những cuộc họp “Ao tích nước” đầu tiên

• Chọn hướng kinh doanh, chuẩn bị các nhà quán quân và mời những người cộng tác chính

• Điều hành cuộc họp “Ao tích nước” và huấn luyện những người tham gia về sự sáng tạo giá trị cùng lúc với việc loại bỏ những trở ngại đối với việc cộng tác và sáng tạo giá trị

• Khuyến khích người khác đưa ra các bản đề xuất giá trị và quản lý những cuộc họp “Ao tích nước”

• Tạo động lực thông qua những thành quả ngắn hạn

http://tieulun.hopto.org

• Công nhận và khen ngợi những cá nhân tạo ra giá trị mới và ủng hộ tầm nhìn mới

• Tìm kiếm và huấn luyện những quán quân khác và liên tục cập nhật cho những người khác về sự tiến bộ của họ

3. Tổ chức doanh nghiệp với tầm nhìn mới và thể chế hóa các phương thức cách tân tối ưu.

• Củng cố thành quả và tiếp tục tạo ra thêm nhiều thay đổi

• Sử dụng sự tín nhiệm để thay đổi các hệ thống, cơ cấu tổ chức và các chính sách để tương thích với tầm nhìn mới

• Đào tạo và tập huấn các quán quân cũng như nhân viên về các phương pháp và nguyên lý sáng tạo giá trị

• Lập những cơ cấu hỗ trợ

• Duy trì vị thế của giá trị khách hàng và việc cải tiến liên tục

• Lưu trữ tài liệu và chia sẻ những bài học cũng như các phương thức cách tân tối ưu khác

• Sắp xếp các chương trình khen thưởng và ghi nhận xoay quanh tầm nhìn mới

CVC, cũng như những phương thức tổ chức khác, phải không ngừng được củng cố. Nó là cả một quá trình đòi hỏi nhiều thời gian. Tìm kiếm cơ hội để phát triển và lặp đi lặp lại điều đó nhiều lần. Ngay cả một con vi-rút tích cực cũng cần có thời gian để tiêm nhiễm trong toàn công ty.

Jim Collins đã có một phép ẩn dụ tuyệt vời dành cho các tổ chức chuyển biến từ "tốt sang vĩ đại" [198] : Một doanh nghiệp giống như một bánh đà khổng lồ. Khi bạn đẩy cú đầu tiên, nó chỉ hơi xê dịch một chút. Nhưng mỗi một cú đẩy nhỏ sẽ góp phần tạo lực đẩy và cuối cùng bánh đà sẽ quay. Những công ty vĩ đại là những công ty biết tổ chức doanh nghiệp để giữ cho những "cú đẩy nhỏ" đi đúng hướng. Bạn sẽ thất bại nếu nghĩ rằng một hoặc hai cú đẩy mạnh sẽ làm bánh đà quay đủ nhanh và quay mãi.

Chúng tôi sử dụng phép ẩn dụ khác để đo lường sự tiến bộ: "từng viên từng viên gạch". Nếu bạn muốn xây một bức tường, bạn phải xếp từng viên gạch. Chúng tôi luôn tự hỏi có phải chúng tôi đang xếp thêm được các viên gạch mỗi tuần, mỗi tháng, mỗi năm hay không? Ban đầu bạn sẽ không thấy nhiều tiến triển, nhưng

http://tieulun.hopto.org

cuối cùng mọi người đều có thể thấy sự tiến bộ đã được tạo ra. Bạn càng tiếp tục thì sẽ càng xếp được những viên gạch to hơn.

Người ta thường hỏi chúng tôi: "Bao nhiêu phần trăm nhân viên của SRI International hoàn toàn hiểu được những phương thức này?"

Chúng tôi trả lời: "Khoảng 10% hiểu sâu sắc, 20% hiểu đủ để thực hiện, 30% thông thạo các khái niệm, 40% còn lại quen thuộc với một số khái niệm như NABC." Cũng giống như hãng Toyota phải mất đến 50 năm để đạt được trình độ hiện nay với TQM. Nhưng bạn không cần phải có 100% nhân viên hiểu được những ý tưởng này mà vẫn có thể đạt được những ảnh hưởng đáng kể và cải thiện sự thành công cho doanh nghiệp của bạn. Bạn sẽ chẳng bao giờ đạt được con số 100%, nhưng khi các bộ phận làm việc cùng nhau, họ truyền bá cho nhau và tác động tăng lên. Tiến triển đều đặn và vững chắc sẽ đẩy nhanh tốc độ mang lại thành quả.

Những bài kiểm tra dành cho Sự tận tụy của Lãnh đạo

Nếu bạn là người chỉ huy việc xúc tiến CVC, sẽ có rất nhiều bài kiểm tra dành cho sự tận tụy của bạn. Khi bạn bắt đầu nói về giá trị khách hàng, quá trình cách tân, việc làm thế nào để tạo ra và mang lại giá trị khách hàng cao nhất, những người khác sẽ kiểm tra khả năng lãnh đạo của bạn. Nếu có bất kỳ sự bất đồng nào xuất hiện trong nhóm lãnh đạo cao cấp, gồm cả Chủ tịch và CEO, đó sẽ là tín hiệu đèn đỏ đối với tất cả những người còn lại trong công ty. Người ta sẽ nghĩ "Nếu lãnh đạo đã không đồng tình thì việc gì tôi lại phải quan tâm?". Toàn bộ nhóm quản lý sẽ liên tục bị kiểm tra. Ví dụ, bạn đến một cuộc họp, và ai đó sẽ nói rằng: "Ôi, thôi nào, lại là một cách quản lý chạy theo mốt nữa chứ gì." Nếu bạn có bất kỳ sự do dự nào khi đưa ra câu trả lời thích đáng, bạn sẽ thất bại trong bài kiểm tra về sự cam kết. Vị Chủ tịch, CEO, và toàn bộ đội ngũ quản lý phải là những nhà quán quân về Năm Phương thức Cách tân.

Các nhân viên sẽ theo dõi bạn như một con diều hâu để xem bạn chỉ là một kẻ do dự hay bạn thật sự là một quán quân trong hướng đi mới. Bạn có nhiệt huyết không? Bạn có thông thạo Năm Phương thức Cách tân không? Bạn có đưa được các phương thức này vào các cuộc thảo luận để thuyết phục được mọi người là chúng hữu ích cho công việc của họ không? Khi bạn trả lời họ một cách rõ ràng và nhiệt tình, luôn nghĩ đến mối quan tâm của từng các nhân và từng nhóm, thì càng ngày bạn sẽ càng thu hút được nhiều người quan tâm đến tác động mạnh của quá trình cách tân thông qua CVC.

Trước khi những người khác tham gia với bạn, họ cần được biết rằng bạn sẽ tiếp

http://tieulun.hopto.org

tục đi theo hướng đó ít nhất là hơn nửa vòng đời thông thường của hầu hết các ý tưởng. Nếu cứ mỗi năm bạn mỗi thay đổi ý kiến, thế thì họ sẽ chờ bạn. Hãy nhớ lại tất cả khẩu hiệu đã từng xuất hiện và rồi đã biến mất trong thời gian gần đây:

• Quản lý theo mục tiêu

• Kế hoạch chiến lược

• Đi lòng vòng để quản lý

• Nhà quản lý một phút

• Ngân sách số Không

Những hướng đi này có nhiều chỗ đúng, nhưng mỗi hướng riêng lẻ chỉ là một mảnh ghép trong Năm Phương thức Cách tân. Nếu bạn cứ thay đổi xoành xoạch từ ý tưởng này sang ý tưởng kia, người khác sẽ nghĩ bạn là người quá bất ổn để đầu tư vào. Điều bạn cần là có một hướng đi tổng quát, dễ hiểu mà ở đó mỗi một việc bạn muốn người khác làm đều khiến họ thấy hợp lý. Sáng tạo và đem lại giá trị khách hàng cao nhất, liên tục cải tiến, các phương thức cách tân tối ưu và CVC tạo nên bộ khung chính. Đối với tất cả các ý tưởng, chúng tôi đều đặt ngay 3 câu hỏi:

• Hành động này có giúp cho chúng ta đi đến việc tạo ra giá trị khách hàng tốt hơn và nhanh hơn hay không?

• Liệu có giải pháp nào khác tốt hơn không? Nếu có, hãy dùng nó.

• Liệu có tồn tại những hoạt động không tạo ra thêm giá trị - muda - mà chúng ta có thể loại bỏ không?

Các nhân viên sẽ kiểm tra sự tận tụy của bạn bằng cách tìm những chỗ mâu thuẫn. Hãy kiểm tra những chỗ có vấn đề như một phần trong việc đánh giá CVC của bạn. Nếu bạn tìm thấy lỗi nào, hãy dùng những quy trình thích hợp để xử lý lỗi đó. Những chỗ thường hay có sai sót bao gồm cả việc khen thưởng (phải dùng để ủng hộ cho nhóm làm việc có hiệu quả) và công tác quản lý cấp cao (những người phải quảng bá hết mình cho giá trị của CVC.)

Từ từ mà tiến thì sẽ thắng lợi

Bạn làm được điều này không? Được chứ. Chìa khóa của vấn đề là phải phát triển một cách từ tốn và vững chắc. Khi một phần của tổ chức đồng bộ với phần

http://tieulun.hopto.org

khác, bạn sẽ trải nghiệm được những sự phát triển tích cực ngày càng nhiều. Nếu NUMMI có thể đứng lên từ suy tàn thì những công ty khác cũng có thể. Nói cho cùng, khách hàng của bạn vẫn đang chờ bạn đấy.

---

[184] Lời giới thiệu của Sổ tay Toyota, *Benchmark, Toyota Production System* , không có ngày tháng. Cũng tham khảo *Benchmark Toyota Basis Management Philosophy* , không có ngày tháng.

[185] Gary Hamel, *Leading the Revolution* (New York: Penguin Group, 2002).

[186] Phần này ghi theo lời kể của Curtis R. Carlson.

[187] Andrew C. Inkpen, "Learning Through Alliances: General Motors and NUMMI", sản phẩm có sẵn trực tuyến #CMR320, trang 24, phát hành ngày 01 tháng 8, 2005, Harvard Business Online, http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu.

[188] Paul S. Adler, "The Learning Bureaucracy: New United Manufacturing, Inc.", trong nghiên cứu của Barry M. Staw và Larry L. Cummings, *Research in Organizational Behavior,* quyển 15 (Greenwich, CT: JAI Press, 1993) trang 111 - 94. Đây là một tóm tắt tuyệt vời về những thành công và vấn đề tại NUMMI.

[189] Andrew C. Inkpen, "Creating Knowledge Through Collaboration", sản phẩm có sẵn trực tuyến #CMR070, trang 20, phát hành ngày 01 tháng 10, 1996, Harvard Business Online.

[190] Ở đỉnh điểm của nó, Ford đã sản xuất được một chiếc Model T trong mỗi 24 giây. Tham khảo http://inventors.about.com/library/inventors/blford.htm.

[191] Về những đóng góp của Ohno, tham khảo econpapers.repec.org/paper/tkyjseres/97j04.htm và http://curiouscat.com/guides/ohnobio.cfm.

[192] Tốc độ thay thế nhân công tại Ford đạt 400% một năm vào năm 1913! Tham khảo Robert Pollin và Stephanie Luce, *The Living Wage: Building a Fare Economy* (New York: New Press, 2000); http://encarta.msn.com/encyclopedia_761563934_3/Automobile_Industry.html# Một tóm tắt tin cậy về lịch sử của Henry Ford và ảnh hưởng của ông tại www.willamette.edu/~fthompso/MgmtCon/Henry_Ford.html. "Đơn giản là người

ta không thể bị đối xử như robot. Họ có những nhu cầu mà robot không có, và họ có những tình cảm mà robot không có. Đặc biệt, cố làm mất đi nhân cách của công nhân tại nơi làm việc là chắc chắn sẽ thất bại". Phỏng vấn với John J. Jarvis, Giám đốc của chương trình IsyE tại Georgia Tech, tìm tại địa chỉ http://gtalumni.org/Publications/magazine/win95/isyechal.html.

[193] Ví dụ, Sharp Corporation xem đây là triết lý kinh doanh của mình:

Cái chúng ta tìm kiếm không chỉ đơn thuần là mở rộng kinh doanh.

Mà là sử dụng những ưu điểm đặc thù của mình, công nghệ cách tân để đóng góp cho nền văn hóa, lợi ích và hạnh phúc cho mọi người trên khắp địa cầu.

Đó là mong muốn phát triển của tập đoàn chúng ta tay trong tay cùng với các nhân viên của mình, khuyến khích và hỗ trợ họ đạt được hết khả năng tiềm tàng và giúp họ cải thiện chất lượng cuộc sống.

Sự thịnh vượng trong tương lai của chúng ta gắn liền với khách hàng, nhà phân phối và những người có liên quan... thực chất là toàn bộ gia đình Sharp.

Tham khảo http://sharp-world.com/corporate/info/bp/index.html.

[194] *Nemawashi* trong văn hóa công ty Nhật Bản là một quá trình không chính thức để sắp xếp bố trí cơ sở cho một số thay đổi đề xuất hoặc dự án một cách thầm lặng, bằng cách nói chuyện với những người có liên quan, thu thập các hỗ trợ và phản hồi, và cứ thế. Nó xem xét một thành tố quan trọng trong bất kỳ một thay đổi lớn nào, trước khi bất kỳ một bước đi chính thức nào được thực hiện, và một nemawashi thành công cho phép thực hiện được các thay đổi với sự đồng ý của tất cả các bên. *Nemawashi* có nghĩa đen là đi vòng quanh cái gốc. Tham khảo http://en.wikipedia.org/wiki/Nemawashi. Như Tony Newman: "Khái niệm nemawashi nói đến ý tưởng khi muốn đào một cái cây lên, bạn không chỉ đi tới và đào cái cây lên ngay trong một ngày trồng nó xuống lại. Bạn hãy đến và nhẹ nhàng đào xung quanh rồi lắc nó một tí, sau một tuần lại quay lại và đào thêm và lắc nó một tí nữa, cuối cùng đến ngày bạn muốn đào cái cây lên thì bạn chỉ cần nghiêng và xoay nó. Trong kinh nghiệm của tôi bạn không nên đối đầu với người Nhật. Bạn làm việc với họ và từ từ chuyển họ theo hướng của mình. Tôi nghĩ trong văn hóa Nhật Bản, đối đầu và lên giọng chẳng được việc gì cả."

[195] Trích dẫn này được cho là của nhiều người. Một phiên bản là "Nếu không phải là bây giờ, thì khi nào; nếu không phải là chúng ta, thì là ai?" Nhưng bản gốc là từ Talmud (các văn bản cổ của những học giả Do Thái).

[196] Mô hình STEP của Lisa Friedman và Herman Gyr, *The Dynamic Enterprise* (San Francisco: Jossey-Bass, 1997), là một cách tiếp cận có ích để thảo luận các vấn đề về sắp xếp tổ chức. Nó nhấn mạnh (1) *Môi trường bên ngoài*. Môi trường bên ngoài bao gồm các cơ hội trên thị trường, cạnh tranh, nhà cung cấp, kinh tế, điều chỉnh, các nguồn tài nguyên, và đối tác tiềm năng. Đây là không gian thị trường của bạn và hệ tác động xung quanh; (2) *Nhiệm vụ* . Các sản phẩm và dịch vụ bạn tạo ra, sản xuất, và phân phối đến cho khách hàng; (3) *Cấu trúc* . Tổ chức chính quy, mô tả công việc, trang thiết bị vật chất, hệ thống thông tin, chính sách quản lý, hệ thống khuyến khích làm cho nhiệm vụ thành khả thi; (4) *Con người* . Các kỹ năng và năng khiếu của con người, họ giao tiếp với người khác như thế nào, và chất lượng của các mối quan hệ công việc; và (5) *Môi trường bên trong* . Giá trị, thái độ, niềm tin tiềm thức, và văn hóa chung của tổ chức.

[197] Trích dẫn này được cho là rất khác nhau từ David Hanna, Steven Covey, A. Jones, J. Bockerstette, T. Knight, và một "sự thật hiển nhiên từ xưa".

[198] Jim Collins, *Good to Great: Why some Companies Make the Leap and Others Don't* (New York: HarperCollins, 2001).

http://tieulun.hopto.org

----------(CHƯƠNG 17)----------

NĂM PHƯƠNG THỨC CÁCH TÂN:

**NỀN TẢNG CHO SỰ CẠNH TRANH
TRONG MỘT THẾ GIỚI ĐA DẠNG**

"CHÚNG TÔI (NƯỚC MỸ)
KHÔNG HỀ CÓ TÍNH CẠNH TRANH"

John Chambers, Chủ tịch kiêm Giám đốc Điều hành Systems Cisco.

Mô hình Thung lũng Silicon

Từ Princeton, New Jersey tôi đã chuyển đến Thung lũng Silicon. Princeton là một thành phố làm mê hoặc những người đầy tài năng, nhưng nếu bạn quan tâm đến sự cách tân hoặc kỹ thuật thì Thung lũng Silicon là trung tâm của thế giới. Ở Mỹ, Thung lũng Silicon được đánh giá là khu vực nổi tiếng về thương mại. Tiếp theo là đường 128 ở Boston, Công viên tam giác nghiên cứu ở phía Bắc Carolina, San Diego và Austin. Đường Sand Hill là ví dụ điển hình của Thung lũng Silicon. Con đường này chỉ dài vài dặm nhưng lại có rất nhiều địa chỉ của những công ty có vốn đầu tư hàng đầu cả nước. Mỗi năm có khoảng 8 đến 12 tỷ USD được đầu tư tại đường Sand Hill và vùng lân cận - khoảng 33% vốn đầu tư của Mỹ. Trong khi Boston và toàn bộ bang New England chiếm 11%, còn toàn bang Texas chỉ chiếm 3.5%.

Thung lũng Silicon không giống bất kỳ nơi nào khác trên thế giới. Điều đầu tiên bạn nhận thấy là thời tiết tuyệt vời, phong cảnh thôn quê đặc trưng, nhiều loại thức ăn tươi ngon mang đậm bản sắc dân tộc. Nhưng điểm nổi bật nhất của Thung lũng Silicon là chế độ đãi ngộ nhân tài. Ở đây người ta không quan tâm cha mẹ bạn là ai, bạn quen biết ai, bạn học trường gì? Và mặc dù những vấn đề gây tranh cãi về sắc tộc, giới tính, tôn giáo, xu hướng tình dục vẫn không biến mất hoàn toàn, nhưng chúng không phải là điều quá quan trọng ở Thung lũng Silicon. Điều quan trọng nhất ở đây là kỹ năng, giá trị và sự tận tụy của bạn với công việc. Lấy một ví dụ, hơn

http://tieulun.hopto.org

30% Giám đốc Điều hành ở Thung lũng Silicon là cư dân đến từ Trung Quốc và Ấn Độ.

Thung lũng Silicon là nơi dành cho sự sáng tạo và mang lại giá trị khách hàng mới. Nó khác với Washington DC, nơi chủ yếu dành cho chính trị; khác với thành phố New York chuyên về tài chính; và khác với Hollywood chuyên về giải trí. Tất nhiên, những nơi đó cũng đều cách tân và mang lại giá trị rất lớn cho khách hàng của họ. Nhưng ở Thung lũng Silicon bạn phải đặt dấu ấn đầu tiên bằng cách sáng tạo những dịch vụ và những sản phẩm mới có sức ảnh hưởng lớn và thành công trong việc chiếm lĩnh thị phần. Trăm nghe không bằng một thấy, chỉ khi nào đến với Thung lũng Silicon bạn mới cảm nhận được hết sự khác biệt. Thung lũng Silicon là nơi tự do và thông thoáng. Nó là thế giới của sự giàu có.

Du khách từ các bang khác ở Mỹ và các nước khác đến đây học cách tạo ra những Thung lũng Silicon cho riêng họ. Dù cho bạn đến từ Bangalore, Thượng Hải hay Dublin thì Thung lũng Silicon vẫn là hình mẫu cho sự cách tân và tính hiệu quả. Nhưng Thung lũng Silicon vẫn cần không ngừng học hỏi thêm từ những nơi khác. Trong thời buổi kinh tế thị trường, nếu bạn không ngừng hoàn thiện thì chắc chắn bạn sẽ mất sân chơi.

Ai cũng muốn sống trong một quốc gia phồn thịnh, mức sống cao, an ninh, và mong cho thế hệ tương lai có nhiều cơ hội hơn. Sự thịnh vượng là kết quả của sự cạnh tranh và tính hiệu quả, những điều được dựa trên sự cách tân không ngừng. Của cải khổng lồ từ nguồn tài nguyên thiên nhiên chưa đủ để mang lại sự thịnh vượng lâu dài cho một quốc gia. Điển hình như Ả-rập Saudi, hầu hết khu vực còn lại của khối Ả-rập và Nga. Họ đang bơi trong biển dầu nhưng vẫn chưa chạm được bến bờ của thành công. Trong nền kinh tế thị trường, sự thịnh vượng chỉ đến khi tạo ra được nhiều sản phẩm và dịch vụ có giá trị cao hơn cho khách hàng. Vì thế, việc tăng khả năng cách tân cho các vùng lãnh thổ trên khắp thế giới đang là vấn đề trọng tâm của các chính phủ. Không ai có thể tránh được sức ép của yêu cầu cách tân trong nền kinh tế cạnh tranh khốc liệt, kể cả nước Mỹ. Không may, có nhiều lý do để tin rằng năng lực cạnh tranh tương xứng với tầm vóc của đất nước này đang bị giảm sút, vì thế cần phải có ngay những biện pháp khắc phục.

Cần cải tiến sự cách tân

Cisco Systems là một trong những công ty lớn nhất thế giới, với doanh thu hơn 15 tỷ USD mỗi năm. Công ty chuyên về phần cứng và phần mềm, những lĩnh vực xương sống của mạng Internet. Cisco là ví dụ hoàn hảo về một công ty toàn cầu trong nền kinh tế cạnh tranh. Nó hợp tác với những đối tác mạnh nhất trên thế giới

http://tieulun.hopto.org

và chiêu mộ được những nhân viên thông minh nhất, tài năng nhất và có tinh thần cầu tiến nhất. Nên khi John Chambers, Giám đốc Điều hành của Cisco nói rằng "Nước Mỹ không còn tính cạnh tranh nữa", thì đó là lúc cần phải chú ý. Chambers tận mắt thấy những gì đang diễn ra ở Ấn Độ, Trung Quốc và các nơi khác để từ đó đối chiếu với thực trạng của nước Mỹ. Rõ ràng nước Mỹ chẳng để lại cho ông một ấn tượng gì. Chỉ số cạnh tranh theo số liệu gần đây nhất cho thấy vào năm 2005, Mỹ đã có bước tụt hậu lớn nhất trên bảng xếp hạng khả năng cạnh tranh so với các nước khác trên thế giới, rớt từ vị trí thứ nhất năm vào 1995 xuống vị trí thứ 6 vào năm 2005. Và trong một nghiên cứu của những nhà điều hành kinh tế Mỹ, họ chỉ thấy "hơi lạc quan" một chút về không khí cách tân ở Mỹ, trong khi lại hào hứng hơn nhiều với triển vọng của công cuộc cách tân trên quy mô toàn cầu. Các nhà quản trị đang nêu ra thực tế rằng các khu vực khác trên thế giới đang nắm lấy vị trí tiên phong. Hãy cùng xem xét tình hình năm 2005:

• Các công ty do người nước ngoài làm chủ và những nhà phát minh gốc nước ngoài chiếm gần một nửa giấy phép đăng ký bản quyền ở Mỹ.

• Xét tỷ tệ trên GDP, thì Thụy Điển, Phần Lan, Israel, Nhật và Hàn Quốc đều chi vào hoạt động R&D cao hơn nước Mỹ.

• Trong 25 công ty chuyên về lĩnh vực công nghệ thông tin có tính cạnh tranh cao nhất thì chỉ có 6 công ty đặt trụ sở ở Mỹ, còn 14 công ty ở châu Á.

• Năm 2003, Trung Quốc đã vượt Mỹ để đứng đầu thế giới về vốn đầu tư trực tiếp vào nước ngoài.

• Hiện nay châu Á rót tiền vào công nghệ Nano nhiều ngang nước Mỹ.

Đây là một số hạng mục mà Chambers đang nói đến. Chúng không tượng trưng cho toàn bộ nền kinh tế Mỹ, nhưng chính là những lĩnh vực mũi nhọn - những lĩnh vực phát đạt được nhờ sự cách tân và sẽ chịu trách nhiệm về sự thịnh vượng, cơ hội, chất lượng cuộc sống và sự an ninh trong tương lai.

Lực lượng cách tân

Hãy nhìn lại hệ thống giáo dục Mỹ. Chuyên gia nổi tiếng trong lĩnh vực đầu tư mạo hiểm John Doerr xem giáo dục là "phần lớn nhất và lộn xộn nhất trong nền kinh tế Mỹ". Mặc dù một số người cho rằng John Doerr đã nói quá trong trường hợp này thì ông vẫn nói đúng về việc hệ thống giáo dục Mỹ đang tụt hậu. Chương trình Khảo sát Quốc tế cho thấy nước Mỹ đứng hàng 24 trong 25 nước về kỹ năng

http://tieulun.hopto.org

toán học dành cho lứa tuổi 15. Chỉ có 41% học sinh lớp 4 *thuộc diện gia đình không gặp khó khăn kinh tế* ở đất nước này biết đọc trôi chảy. Tệ hơn, chỉ có 15% học sinh lớp 4 *thuộc diện gia đình nghèo* biết đọc trôi chảy. So với các nước khác, khoảng cách giàu nghèo giữa các sinh viên Mỹ thậm chí còn lớn hơn. Vào năm 1997, nhà tiên phong lừng danh của quản trị học hiện đại, Peter Drucker nói rằng: "30 năm nữa các trường đại học lớn sẽ là những di tích. Các trường đại học sẽ không tồn tại nữa. Đó là một sự thay đổi cũng to lớn như lần đầu tiên chúng ta biết đến sách in. Các bạn có thấy rằng chi phí giáo dục cho cấp học cao hơn cũng tăng nhanh bằng chi phí chăm sóc sức khỏe không? Khi những chi phí hoàn toàn không thể kiểm soát như thế lại không hề mang đến sự cải tiến rõ ràng về cả nội dung lẫn chất lượng giáo dục, điều đó nghĩa là hệ thống giáo dục này chẳng mấy chốc sẽ sụp đổ. Giáo dục ở bậc cao hơn đang bị khủng hoảng nghiêm trọng. Để giảm chi phí, chúng ta đã bắt đầu đưa dần những bài giảng và lớp học ra khỏi trường để giảng dạy thông qua vệ tinh hoặc dạy trực tuyến. Trường đại học sẽ không còn tồn tại theo kiểu một cơ sở giáo dục tập trung". Một lần nữa, có thể bạn cảm thấy những tuyên bố này là quá khích, nhưng những sự thay đổi lớn đang thật sự diễn ra.

Không thể biện hộ nổi cho thực trạng tồi tệ của nền giáo dục Mỹ. Hãy nhìn California, nơi hiện được xem là hình mẫu cho thế giới về sự cách tân và sự năng động trong kinh doanh. Nếu California là một quốc gia, nó sẽ là nền kinh tế đứng hàng thứ 8 trên thế giới, sau Mỹ, Nhật, Đức, Anh, Pháp, Ý, Trung Quốc. Nhưng chất lượng giáo dục K-12 ở California xếp hàng thứ 4 từ dưới lên trong 50 tiểu bang. Trong nhiều thập niên, California đã tạo ra thành tích giáo dục mất gốc này bằng việc thu hút những sinh viên xuất sắc từ khắp thế giới đến học ở các trường đại học nổi tiếng của nó, như Stanford, UC Berkeley, UC Los Angeles, UC San Diego, Caltech, và UC San Francisco. Đây là những trường nằm trong số 20 trường tốt nhất trên thế giới. Nhưng theo như Hiệu trưởng của Standford, John Hennessey, "Ngày trước 3 trong số 4 sinh viên người Trung Quốc sẽ ở lại Mỹ. Nhưng giờ điều này không còn đúng nữa, ngày càng có nhiều sinh viên hồi hương do có nhiều cơ hội tìm việc hơn."

Các nước trên thế giới đang đào tạo ra ngày càng nhiều người tốt nghiệp đại học có trình độ cao và đủ năng lực để làm việc trong nền kinh tế cạnh tranh. Trung Quốc sẽ đào tạo ra 3,3 triệu người tốt nghiệp đại học vào năm 2005, Ấn Độ sẽ có khoảng 3,1 triệu người tốt nghiệp đại học sử dụng tốt tiếng Anh, còn Mỹ có khoảng 1,3 triệu. Trong lĩnh vực khoa học và cơ khí, Trung Quốc sẽ cho ra lò hơn 600.000 sinh viên (chiếm 18% tổng số người tốt nghiệp đại học của Trung Quốc), Ấn Độ có 350.000 người (chiếm 11%), còn Mỹ có khoảng 70.000 (chiếm 5%). Tệ hơn, số lượng tiến sĩ khoa học và cơ khí của Mỹ đang bắt đầu giảm dần. Hơn 10 năm qua, số người tốt nghiệp tiến sĩ về lĩnh vực khoa học máy tính đã giảm hơn 25%. Cùng lúc, Trung Quốc đưa ra mục tiêu sẽ đào tạo ra khoảng 1 triệu người tốt nghiệp đại học về

http://tieulun.hopto.org

lĩnh vực kỹ thuật, toán, khoa học vào khoảng năm 2010. Những kỹ năng này là điều sống còn trong thời buổi kinh tế cạnh tranh gay gắt.

Liệu Mỹ có còn là quốc gia thống trị về công nghệ sau 30 năm nữa hay không? Thật lố bịch khi cho rằng những người tốt nghiệp ở Mỹ lại thông minh hơn và làm việc năng suất hơn gấp 10 lần so với những người tốt nghiệp ở Trung Quốc. Hơn nữa, trong thời buổi kinh tế thị trường, Trung Quốc, Ấn Độ không phải bắt đầu những chương trình nghiên cứu từ mức thấp nhất và phải mày mò tìm đường đi lên nữa. Hiện nay, Trung Quốc và Ấn Độ đang kết hợp với những đối tác giỏi nhất trên khắp thế giới để phát triển những làn sóng công nghệ tiếp theo. Ở một số lĩnh vực, chẳng hạn như về một số mảng của công nghệ nano, Trung Quốc đã bắt kịp Mỹ. Ấn Độ cũng đã đạt được điều này ở nhiều mảng trong lĩnh vực công nghệ thông tin.

Không may, ngoài những số liệu đáng lo ngại này, nền văn hóa Mỹ cũng không có truyền thống hỗ trợ tích cực cho giáo dục. Hãy tưởng tượng những sinh viên Mỹ học 9 tiếng 1 ngày và học một tuần 6 ngày như ở Trung Quốc. Những học sinh Trung Quốc ở bậc tiểu học và phổ thông cơ sở không xem tivi vào ban đêm, họ chỉ học và học mà thôi.

Có lẽ bạn đang tự hỏi phải chăng phương pháp giáo dục của Trung Quốc, Ấn Độ chỉ là học vẹt và điều đó sẽ không tạo ra được những con người sáng tạo. Có lẽ thế, nhưng đó không phải là những gì chúng ta thấy. Cũng có thể bạn đang nghĩ rằng tỷ lệ phần trăm kỹ sư và nhà khoa học Trung Quốc và Ấn Độ tính theo đầu người tương đương với Mỹ mà bằng cấp lại không giá trị bằng, như vậy thực tế chẳng có gì phải lo. Cách lập luận đó có 2 chỗ sai: Trước tiên, dựa trên tỷ lệ cơ bản thì họ vẫn đang làm tốt hơn Mỹ. Thứ hai, quan trọng hơn, khi bạn đào tạo ra 1 triệu người tốt nghiệp mỗi năm so với 70.000 người, thì cuối cùng sự cách tân rộng rãi đó sẽ thu hút những người tài năng tìm đến. Hãy xem những thập niên mà nước Mỹ luôn giành được huy chương vàng bóng rổ tại Thế vận hội. Vào thời kỳ đó, hầu hết những cầu thủ giỏi nhất đều sống ở Mỹ và nhiều người nghĩ rằng nước Mỹ sẽ mãi mãi bất bại. Nhưng vào năm 2004, Mỹ đã phải xếp thứ 3, sau Argentina và Ý. Điều tương tự cũng sẽ xảy ra với năng lực cách tân của nước Mỹ nếu thiếu những hành động cụ thể để sửa chữa tình huống này.

Át chủ bài của Mỹ luôn luôn là khả năng thu hút những người tài giỏi và có triển vọng nhất từ khắp thế giới. Hiện nay, 59% nghiên cứu sinh tiến sĩ về lĩnh vực khoa học và kỹ thuật đều là người nước ngoài. Và sẽ ngày càng có nhiều người hồi hương khi mức sống và cơ hội phát triển tại chính Tổ quốc của họ tăng lên. Thêm vào đó, việc siết chặt an ninh sau vụ khủng bố 11/9 đã bắt đầu khiến những sinh viên giỏi nhất khó nhập cảnh vào Mỹ hơn. Số lượng người được cấp visa H1-B, loại cho phép lao động nước ngoài có trình độ cao ở lại Mỹ 6 năm, đã giảm từ 195.000 xuống còn

65.000 một năm. Như Geoffrey Colvin đã chỉ ra trên tạp chí Fortune, “Nếu ngày nay Albert Einstein muốn nhập cảnh vào Mỹ mà không có thân nhân, ông sẽ phải xếp hàng sau hàng ngàn lao động chân tay ít học.” Bằng cách nào mà điều này lại trở thành đường lối của nước Mỹ được cơ chứ? Ai đã tạo nên tình trạng lộn xộn này? Chắc chắn Osama Bin Laden sẽ hài lòng nếu có thể làm cho khả năng cạnh tranh của nước Mỹ giảm sút nhiều hơn nữa, nhưng còn chúng ta lại không thể hài lòng thế được.

Một hệ thống hoạt động hợp lý sẽ như một nam châm thu hút ngày càng nhiều hơn những người tài năng nhất từ khắp thế giới. Khoảng 1 triệu người chuyển đến Mỹ mỗi năm và xấp xỉ một nửa trong số này là người nhập cư bất hợp pháp, nghèo và hầu như thất học. Không có nước nào khác lại hào phóng như nước này. Thật điên rồ khi đi tiếp nhận những người ít học như thế để rồi phải lo chuyện học hành và tìm cho họ công việc xứng đáng, mà lại không chịu thu hút số lượng tương ứng những người được đào tạo bài bản, có thể nhanh chóng tạo được nền tảng cơ bản về tài chính.

Nước Mỹ còn có hàng loạt những vấn đề khác phải được vạch ra nếu muốn trở nên thịnh vượng trong thời buổi kinh tế thị trường. Ví dụ: Nguyên nhân giúp nước Mỹ lập ra được các trường đại học nổi tiếng chuyên về nghiên cứu là nhờ có sự hỗ trợ rộng rãi của chính phủ cho cả hai lĩnh vực nghiên cứu cơ bản và ứng dụng. Nhưng điều kiện thuận lợi này đang mất dần. Trong 30 năm, ngân quỹ Liên bang dành cho nghiên cứu khoa học tự nhiên đang bị giảm dần tính theo tỷ lệ phần trăm của GDP. Thực tế, các nguồn hỗ trợ cơ bản cho nghiên cứu, như Quỹ Khoa học quốc gia, đã cắt giảm đầu tư thay vì tăng thêm.

Nhìn từ mọi mặt, chính phủ Mỹ hiện tại dường như mải làm cho khả năng cách tân và cạnh tranh của nước Mỹ ngày càng tệ hơn thay vì tốt lên. Những quy định và luật lệ mới chồng chéo lên những quy tắc và luật lệ cũ, trong khi có vẻ như người ta đã quên tính tới sự tác động của chúng đến khả năng cách tân, khả năng cạnh tranh và khả năng tạo thêm công ăn việc làm. Mỗi quy định mới, như việc tăng thuế và quy định của OSHA (Cơ quan quản lý An toàn Sức khỏe và Nghề nghiệp) có thể đều mang ý định tốt, có thể sẽ đem lại được vài chức năng như mong muốn, và cũng có thể không phải là thứ được chào đón nhiệt liệt, nhưng tất cả chúng đều tương ứng với cái giá phải bỏ ra để tạo ra chúng. Trong một hệ thống hợp lý, lợi ích mà những luật lệ và quy định bổ sung sẽ được tính trên chi phí trực tiếp và gián tiếp mà chúng đòi hỏi khi tạo thêm công ăn việc làm trong tương lai.

Hãy xem ví dụ về biện pháp chế tài hiện nay đối với những hành động đầu cơ thiếu bền vững của các nhà quản lý tại một số công ty lớn như Enron và WorldCom. Chế tài này được gọi là Sarbanes-Oxley - hoặc gọi tắt là SOX. SOX được ủy thác để

quản lý một hệ thống khép kín cung cấp dịch vụ kiểm toán bổ sung, việc lẽ ra phải do những công ty cổ phần độc lập thực hiện. Một vài dịch vụ là những sự cải tổ hữu ích, nhưng các dịch vụ khác lại quá tốn kém trong khi không đem lại được giá trị đáng kể nào cho cộng đồng, công ty và các cổ đông. Hàng trăm tỷ đô-la đã bị mất cho SOX thay vì để sử dụng cho công cuộc cách tân và tạo thêm công ăn việc làm.

Hệ thống SOX được áp dụng như nhau với cả công ty nhỏ và công ty lớn, chính điều này đã gây ra những khó khăn đặc biệt cho các công ty nhỏ. Người ta ước tính rằng 80% việc làm mới tại Mỹ do những công ty nhỏ tạo ra. Để hiểu được khó khăn đặc biệt do SOX gây ra, hãy tưởng tượng bạn có một công ty mới, bắt buộc phải cổ phần hóa để tăng vốn. Trước đây bạn có thể cổ phần hóa khi công ty của bạn có được tổng doanh thu 25 đến 50 triệu USD một năm và gần đạt đến điểm sinh lời. Ngày nay, sau khi bạn cổ phần hóa, bạn phải đóng cho SOX khoảng 1 triệu USD gọi là chi phí theo quy định. Đối với công ty nhỏ, khoản tiền đó chính là sự khác nhau giữa việc có lãi hoặc không có lãi. Việc này khiến cho việc thành lập một công ty mới trở nên mạo hiểm và tốn kém hơn nhiều, vì công ty đó giờ buộc phải mở rộng hơn để gánh khoản phụ phí này. Hậu quả không mong muốn của việc này là ngày càng có rất ít công ty được thành lập. SOX chính là sát thủ thầm lặng đã giết chết công ăn việc làm. Nếu thật sự xem khả năng cách tân và khả năng cạnh tranh là nguồn gốc tạo công ăn việc làm, nước Mỹ sẽ phải có một chính sách thông minh và đúng đắn hơn nhiều so với những pháp chế như SOX. Phải có cách cư xử khác nhau tùy theo quy mô lớn nhỏ của các công ty. Như ta đã biết, cuối cùng chỉ còn một bộ phận những công ty biết cách tân còn tồn tại được. Nên đối xử với chúng như những bông hoa mỏng manh, dễ tổn thương đang chiến đấu vì sự sống.

Ví dụ, các nghiệp đoàn vẫn chưa thích ứng kịp với thực tế của nền kinh tế tăng trưởng theo lũy thừa. Họ phải bắt đầu hợp tác với cách quản lý nhằm tạo ra giá trị tăng thêm cho khách hàng, chứ không phải làm những kẻ chống đối mọi sáng kiến mới. Ví dụ về Liên doanh NUMMI ở chương 16 cho thấy điều đó là hoàn toàn khả thi. Sự sụt giảm nhanh chóng về số lượng nghiệp đoàn thành viên trong lĩnh vực thương mại ở vài thập kỷ vừa qua có vẻ như là một phản ứng tất yếu đối với các chiến lược của họ, những thứ vốn được phát triển để hỗ trợ cho cách quản lý phi nhân tính trong Thời đại Công nghiệp và những người như Henry Ford.

Nước Mỹ không đơn độc khi đối mặt với những thách thức này. Hãy xem trường hợp của nước Đức, nơi có tỷ lệ thất nghiệp trên 11% và tỷ lệ tạo công ăn việc làm mới tụt từ zero xuống trục âm chỉ trong vòng hơn một thập kỷ. Những lý do dẫn đến việc này không có gì đáng ngạc nhiên. Khi bạn nghiên cứu Luật Lao động Đức, bạn sẽ thấy nó đủ sức làm những doanh nghiệp dũng cảm nhất cũng phải hoảng sợ cuốn gói khỏi đất nước này. Ví dụ, sau 6 tháng làm việc, một nhân viên sẽ có một quy chế bảo vệ đặc biệt. Nhân viên này chỉ có thể bị sa thải trong trường hợp một nhóm nhỏ

http://tieulun.hopto.org

nhân viên được các nhân viên khác bầu lên đồng ý với quyết định của nhà quản lý. Nhà quản lý có toàn quyền đưa vụ việc ra tòa án, nhưng đó sẽ là một quá trình rất chậm chạp và tốn kém. Hãy tưởng tượng xem chuyện gì sẽ gây ra điều gì với những công ty mới thành lập, nơi những quyết định nhanh chóng là điều mang tính sống còn. Một số doanh nghiệp có thể làm việc với hệ thống này, nhưng nó làm cho họ trở nên thận trọng hơn trong việc tuyển dụng. Nó là rào cản cuối cùng làm chậm lại bộ máy cách tân.

Luật Lao động Đức mới chỉ là một ví dụ điển hình. Thuế ở Đức cao, và vì thiếu vốn đầu tư nên các doanh nghiệp thường phải vay vốn từ ngân hàng - những nơi không mấy niềm nở với họ vì khả năng rủi ro cao. Về phương diện văn hóa, cả thành công và thất bại đều là rắc rối mang tính xã hội. Sự thành công lớn bị xem là dấu hiệu của sự kiêu ngạo. Còn sự thất bại bị xem là dấu chấm hết cho sự nghiệp của bạn. Ở Đức, sự lạc quan về tương lai chắc chắn là điều cấm kỵ. Không ai ngạc nhiên trước việc có quá ít công ty khởi nghiệp và chẳng có mấy công ăn việc làm mới được tạo ra. Người Đức đang sống trong thế giới của sự thiếu thốn.

Nhưng các nước châu Âu khác đang vươn lên thành kẻ thách thức. Hãy xem trường hợp Ireland. Chỉ mới 20 năm trước, Ireland nằm ở vị trí thấp nhất trong bảng xếp hạng kinh tế của châu Âu. Như Thomas Friedman nhận xét, thật đặc biệt khi quốc gia đứng thứ 2 châu Âu về thu nhập bình quân đầu người lại là "vùng đất của các nhà thơ và những nhạc sĩ ballad". (Đứng đầu là Liechtenstein, một trường hợp dị thường nếu xét từ việc họ chỉ có một nhúm dân khoảng 30.000 người). Tỷ lệ thất nghiệp ở Ireland chỉ ở mức 5.2%.

Bước tiến của Ireland không phải là do vận may. Người Ireland đã biết nắm bắt lấy những phương thức cách tân tốt nhất để tạo nên một "phép màu đáng ghen tị" trên đất nước họ. Họ giảm thuế, ban hành những Luật Lao động thuận lợi hơn, hỗ trợ việc nghiên cứu ở bậc đại học, tạo ra những ưu đãi để kéo các công ty đến làm ăn tại Ireland, và cốt lõi là phát triển thêm hàng loạt công ty mang tầm quốc tế trong những lĩnh vực liên kết. Lấy ví dụ: Microsoft bán hết phần mềm dành cho châu Âu thông qua Ireland để hưởng mức thuế ưu đãi của nước này, điều này sẽ tiết kiệm tiền cho Microsoft và mang lại thêm cho mỗi người dân Ireland bình quân 77 USD tính theo thuế thu nhập mới. Ireland đã thông qua các chính sách để trở thành "xã hội phát triển trên nền tảng tri thức đầu tiên ở châu Âu" và đang nhanh chóng đạt tới mục tiêu này. Tất nhiên, quốc gia này được ưu đãi những nguồn lực quan trọng dành cho "thời đại tri thức", như những trường đại học tuyệt vời, những con người chăm chỉ và nói tiếng Anh, vị trí địa lý trọng yếu, lòng hiếu khách nổi tiếng và một quốc gia vẻ vang, xinh đẹp để thu hút nhân lực. Khi bạn đến làm việc ở Ireland, bạn sẽ thấy lạc quan và bị kích thích. Không có gì ngạc nhiên khi nhiều công ty như: Dell, Microsoft, Oracle, Gateway, Hewlett-Packard, IBM, và Pfizer đang lũ lượt kéo

http://tieulun.hopto.org

đến đây. Kết quả, những người Ireland đã rời bỏ quê hương chỉ cách đây vài năm giờ đang quay về. Dân Ireland đang bước vào thế giới của sự thịnh vượng.

Chỉ có một số ít quốc gia mà ở đó người dân có vẻ rất hào hứng với sự cách tân và sự cạnh tranh. Chúng ta đã nói đến Ireland. Một số quốc gia khác có Singapore, Đài Loan, Ấn Độ và Trung Quốc. Mặc dù có nhiều hạn chế về cơ sở hạ tầng, Ấn Độ đang trở thành một nhà cung cấp dịch vụ thông tin toàn cầu ưu việt nhất. Wipro, Tata, Infosys và Satyam Computer Services là các công ty cung cấp dịch vụ dựa trên nền tảng tri thức trị giá hàng tỷ USD, tăng trưởng với mức 20% đến 40% mỗi năm. Nếu như bạn tham quan Electric City (Thành phố Điện tử) ở Bangalore, bạn sẽ thấy không chỉ có những công ty Ấn Độ, mà còn có đông đảo các công ty quốc tế tên tuổi như HP, Motorola, 3M, Intel, GE và Siemens.

Trung Quốc đang trở thành công xưởng toàn cầu xuất sắc nhất, sản xuất 50% số máy ảnh của thế giới, 30% máy điều hòa và ti-vi cùng nhiều thứ khác nữa. Văn hóa Trung Quốc đã tạo ra một loại đạo đức nghề nghiệp phi thường, cộng thêm sự nhiệt tình đã thành huyền thoại của các doanh nghiệp. Các nhà quản lý người Trung Quốc sẵn sàng làm việc 12 tiếng một ngày để phục vụ khách hàng. Ngoài ra, giới lãnh đạo Trung Quốc cũng toàn tâm toàn ý với công cuộc cách tân. Đặc biệt, tất cả 8 thành viên thuộc Bộ Chính trị Trung Quốc đều là kỹ sư tốt nghiệp Đại học Thanh Hoa ở Bắc Kinh. Chủ tịch nước hiện nay của Trung Quốc, ông Hồ Cẩm Đào là một kỹ sư thủy điện. Ông từng nói: "Khoa học và kỹ thuật là những lực lượng quyết định sự phát triển kinh tế và xã hội trên thế giới. Và sự cách tân là cốt lõi trong khả năng cạnh tranh của một quốc gia." *Quyết định* là một từ chính xác và mạnh mẽ. Trong một cuộc khảo sát về các hãng sản xuất của Trung Quốc và Mỹ do tuần báo *Industry Week* tiến hành, chỉ có 26% người Mỹ được khảo sát ca ngợi sự cách tân như mục tiêu hàng đầu, trong khi con số này ở Trung Quốc là 54%. Trung Quốc có thể không phải là một đất nước tự do, nhưng nó đang đi theo rất nhiều thông điệp có trong cuốn sách này. Họ đã đi tới thành công.

Hãy xem xét một ví dụ hùng hồn khác: 11 nước thuộc Liên Xô cũ hiện nay đã thông qua các chính sách thuế đồng loạt (flat-tax) để làm giảm tệ quan liêu và lãng phí - muda - và khuyến khích kinh tế tăng trưởng nhanh hơn. Mức thuế cao nhất ở Nga chỉ là 13%. Mỉa mai ở chỗ chúng ta có thể nhận thấy rằng đây là một mô hình thực sự mang đậm tính chất xã hội chủ nghĩa.

Khi lấy nước Mỹ làm chuẩn để đối chiếu với những sự phát triển toàn cầu này, bạn sẽ có ấn tượng là nước Mỹ vẫn chưa hoàn toàn nghiêm túc về việc cách tân và cạnh tranh. Cho đến nay, sự thành công mang tính tương đối của nước Mỹ đã khiến người ta lờ đi nhiều dấu hiệu nguy hiểm tiềm ẩn và nhiều mặt yếu kém, chẳng hạn như chất lượng giáo dục rất tệ hại ở bậc K-12. Chúng ta tin tưởng rằng Mỹ sẽ biết

http://tieulun.hopto.org

cách đáp trả, như đã từng đáp trả những thách thức đến từ Nhật Bản trong thập niên 1980. Nhưng đây sẽ là một cuộc chiến vất vả với nhiều tổn thương không cần thiết. Và một hệ thống những hành động cụ thể sẽ là điều cần có để đảm bảo thành công.

Phương pháp cải thiện khả năng cách tân

Đối với những nước phát triển, sự cách tân là chìa khóa cho sự tăng trưởng, sự thịnh vượng và cuộc sống chất lượng cao. Sự cách tân chính là thứ sẽ cho phép nước Mỹ tạo ra những công việc chất lượng cao, cũng như đủ khả năng cung cấp chế độ chăm sóc y tế cao cấp và các dịch vụ xã hội khác. Việc hiểu rõ và áp dụng rộng rãi các biện pháp cách tân tốt nhất xuyên suốt từ chính phủ đến từng người dân có thể mang lại tác động tích cực đến năng lực phát triển của nước Mỹ trong thế kỷ tiếp theo.

Vì sự cách tân, tính hiệu quả, tính cạnh tranh và sự phát triển công ăn việc làm - những điều chúng ta xem là những biện pháp cách tân tốt nhất - có tầm quan trọng sống còn với các quốc gia, nên cần tập trung một lượng kiến thức lớn dành để tạo ra những điều kiện thúc đẩy chúng. Nhiều biện pháp trong số các biện pháp cách tân tốt nhất này đã được áp dụng trực tiếp ở các quốc gia, các chính phủ cũng như các công ty. Sự cách tân và sự cạnh tranh trong phạm vi một quốc gia cũng cần được thể chế hóa để dễ bề nghiên cứu và áp dụng. Ireland đã chứng minh rằng có thể làm được điều này.

Tuy nhiên, cũng như trong trường hợp các công ty, có rất ít quốc gia chịu nắm bắt và sử dụng những biện pháp cách tân tốt nhất. Nếu xem lại trích dẫn của Gary Hamel ở phần mở đầu của chương 16, chúng ta có thể nói rằng: "Người đứng đầu của mỗi quốc gia thể nào cũng sẽ khua môi múa mép rằng thế giới đang chuyển động nhanh hơn và chúng ta cần cách tân và cạnh tranh tốt hơn. Nhưng nếu bạn đến một quốc gia và bảo người dân ở đó miêu tả về hệ thống phương thức cách tân và cạnh tranh của họ, họ sẽ nghệch mặt ra nhìn bạn. Vì họ không có những thứ đó." Tình trạng đó chính là cơ hội cho những quốc gia như Ireland, những nước muốn đạt được thành công bằng cách đi theo những phương pháp cách tân tốt nhất.

Việc áp dụng những biện pháp cách tân tối ưu từ cấp chính phủ

Đâu là ví dụ về những biện pháp cách tân tốt nhất cho các quốc gia? Michale Porter của Trường Thương mại Havard đã thực hiện một trong những công trình

http://tieulun.hopto.org

quan trọng nhất trong 20 năm qua. Porter đã chỉ ra tầm quan trọng của những "cụm" trong việc tạo ra môi trường cho sự tăng trưởng kinh tế. Ông định nghĩa những cụm này là "sự tập trung mang tính địa lý trong một khu vực cụ thể của các công ty và các cơ quan có liên quan với nhau... Nhiều cụm gồm cả những cơ quan chính phủ và các tổ chức khác - như các trường đại học, các công ty thẩm định tiêu chuẩn, các tổ chức tư vấn, các tổ chức hướng nghiệp và các hiệp hội thương mại".

Porter lấy ngành công nghiệp rượu vang ở California làm ví dụ điển hình. Ngành rượu ở đây "gồm có 680 cơ sở sản xuất và kinh doanh rượu vang, cũng như vài ngàn người trồng nho độc lập. Đi kèm là một hệ thống rộng lớn các ngành công nghiệp hỗ trợ cho cả ngành làm rượu vang và ngành trồng nho, bao gồm các nhà cung cấp giống nho, thiết bị tưới tiêu và thu hoạch nho, thùng chứa và nhãn; các công ty chuyên về PR và quảng cáo rượu; và một số lượng khổng lồ các ấn phẩm chuyên về rượu vang nhắm tới đối tượng độc giả là người tiêu dùng và các nhà kinh doanh rượu vang. Có một số lượng lớn các tổ chức địa phương liên quan đến rượu vang, như chương trình nổi tiếng toàn cầu về ngành trồng nho và chế biến rượu vang của Đại học California cơ sở Davis, Viện Rượu vang (Wine Institute) và các Ủy ban đặc biệt của Thượng viện và Hội đồng bang California."

Thung lũng Silicon là một cụm tập trung các ngành công nghệ cao khác nhau như: máy vi tính, phần mềm, thiết bị y tế, viễn thông. Hollywood là một cụm sản xuất phim và giải trí. Phố Wall ở thành phố New York là một cụm chuyên về các dịch vụ tài chính và Washington D.C. là một cụm chuyên về chính trị. Công trình của Porter nhấn mạnh vào tính hiệu quả và lợi thế cạnh tranh có được từ sự gần gũi về địa lý, dòng chảy của ý tưởng, sự luân chuyển của nhân viên và quan trọng là một số lượng đông đảo các dịch vụ thiết yếu khác. Công trình của ông ấy cũng quan trọng vì đã cho thấy rằng những lợi thế cạnh tranh của các cụm trước hết là mang tính địa phương. Điều này có nghĩa là chính quyền địa phương có thể giúp đỡ trong việc làm tăng lợi thế cạnh tranh thông qua những chính sách có tính tập trung, chẳng hạn như hỗ trợ chương trình R&D (nghiên cứu và phát triển) cho các trường đại học, hệ thống giao thông vận tải tốt, và thu hút các công ty có tính hỗ trợ từ khắp thế giới. Tuy nhiên, khái niệm "một cụm" đang được định nghĩa lại khi nhiều chức năng của nó hiện nay có thể được thuê làm ngoài hoặc chuyển hẳn ra nước ngoài, dựa trên những thay đổi đáng kinh ngạc do quá trình toàn cầu hóa và viễn thông tốc độ cao đang tạo ra. Dần dần, các cụm địa phương phải đặt trọng tâm vào năng lực cách tân.

Tại SRI, Matty Mathieson chỉ đạo một đội chuyên phát triển các dự án kinh tế cho các nước và vùng lãnh thổ trên thế giới. Họ đã làm việc với hơn 100 quốc gia, giúp đỡ các nước này áp dụng thuần thục các biện pháp cách tân tốt nhất để tăng trưởng kinh tế và thịnh vượng. Các yếu tố căn bản là:

1. Các nền tảng kinh tế vững mạnh - nguồn nhân lực, công nghệ và sự cách tân, nguồn tài chính, cơ sở hạ tầng động và tĩnh, một môi trường hợp pháp và được kiểm soát tốt. Những nền tảng này hỗ trợ và thúc đẩy các cụm công nghiệp có tính cạnh tranh.

2. Những cụm công nghiệp năng động - sự tập trung một số lượng lớn công ty vào những lĩnh vực mà một quốc gia có lợi thế so sánh và lợi thế cạnh tranh. Các công ty này có thể là những công ty công nghệ cao, công nghệ trung bình và công nghệ thấp.

3. Mức sống cao hoặc đang tăng lên - điều này hỗ trợ cả cho các nền tảng kinh tế và các cụm công nghiệp có tính cạnh tranh.

Tất nhiên, các chính sách của nhà nước - như các luật thuế, các quy định và Luật Lao động - đều có thể hoặc hỗ trợ hoặc cản trở những điều kiện này và kéo theo đó là sự cách tân và tính hiệu quả. Trong mỗi tình huống đều có những biện pháp cách tân tốt nhất có thể thúc đẩy sự tăng trưởng.

Áp dụng những biện pháp cách tân tối ưu trong nội bộ chính phủ

Hãy xem xét các cơ quan chính phủ sau đây: cơ quan chăm sóc sức khỏe, thuế, cảnh sát, quản lý công viên hoặc bảo vệ môi trường. Những cơ quan này thường phải làm việc dưới những khuôn khổ khắt khe và tình hình chính trị khó khăn. Thêm vào đó, rõ ràng các bộ luật dành cho công chức đã không được soạn thảo để mang lại hiệu quả tối đa và các phương pháp quản lý tốt. Tuy nhiên, dù có những tồn tại thực tế trên, có mấy khi bạn làm việc với cơ quan nhà nước mà cảm thấy họ chú trọng đến giá trị của khách hàng? Chắc rằng đôi lúc bạn cũng được coi trọng và điều đó có thể khiến bạn cảm thấy lạc quan về tác dụng của những đồng tiền thuế. Dịch vụ Bưu điện Mỹ là một ví dụ. Trong một thập kỷ qua, dịch vụ này đã tốt hơn lên ở một số mặt, dù nó vẫn còn một chặng đường dài phải đi trước khi có được sức cạnh tranh. Còn trong những lần khác, chắc bạn chỉ muốn quát lên vì cách làm việc của các cơ quan chính phủ quá tồi tệ - thậm chí có vẻ hằn học với bạn. Điều gì gây ra những trải nghiệm khác biệt này? Xét trên diện rộng, điều đó là kết quả của hệ thống tổ chức và các phương pháp quản lý được sử dụng.

Quốc hội có thể giúp khắc phục những khuyết điểm này bằng cách ra lệnh cho tất cả các cơ quan nhà nước phải có chính sách cải tiến mang tính liên tục đặt cơ sở trên nhiệm vụ mang lại giá trị khách hàng cao nhất bằng cách áp dụng những phương pháp cách tân tốt nhất. Sự tiến bộ sẽ phải được đo lường cụ thể. Lẽ tất nhiên là cả Năm Phương thức Cách tân đều có thể được áp dụng vào tất cả các ban bệ của

http://tieulun.hopto.org

bộ máy nhà nước để hỗ trợ cho việc cung cấp giá trị khách hàng tốt hơn. Trước tiên chúng có thể được áp dụng vào bất kỳ nhóm công tác nào hoặc vào những ban bệ lớn hơn mà không đòi hỏi những quá trình tái tổ chức hoặc thay đổi quy định làm việc ở quy mô lớn. Chúng chỉ yêu cầu sự thay đổi trong cách nghĩ của nhân viên về công việc sắp làm - một sự thay đổi hướng tới việc phấn đấu để liên tục nâng cao giá trị khách hàng. Mục tiêu của việc này không phải là tạo ra bộ máy chính phủ mới mà là liên tục cải thiện nó.

Cách đơn giản để bắt đầu quá trình cách tân trong các cơ quan nhà nước là hãy đặt câu hỏi: "Liệu mỗi phòng ban của chúng ta có thể xác định được ai là khách hàng của mình và chuẩn bị được một tiêu chí giá trị mang tính định lượng NABC, thứ chuyển tải được những đóng góp của chúng ta đến khách hàng?" Một câu hỏi khác là "Có phải chúng ta đang giải quyết những vấn đề quan trọng nhất đối với khách hàng hay chúng ta chỉ đang lãng phí thời gian của mình vào những chuyện mà chúng ta thấy thú vị? Liệu chúng ta có thể định lượng được sự đóng góp của mình cho khách hàng và những cổ đông chiến lược khác?" Kinh nghiệm của chúng ta trong quá trình làm việc với nhiều cơ quan chính phủ khác nhau là họ sẽ không có khả năng trả lời cho những câu hỏi này. Hậu quả của việc không có câu trả lời cho những câu hỏi này là sẽ không có những hành động làm tăng giá trị, thiếu hiệu quả và lãng phí. Hầu hết các bộ máy chính phủ đều gặp phải rắc rối lớn với muda. Các nhân viên công quyền thường xuyên có vẻ thờ ơ và chán nản bởi vì *họ biết rõ* họ đang lãng phí thời gian và cung cấp thứ dịch vụ tệ hại. Để mặc tình trạng này tiếp diễn là làm hại tinh thần của nhân loại.

Bên cạnh vấn đề quan tâm đến giá trị khách hàng, chúng ta đã nhận thấy rằng chỉ có một số ít cơ quan chính phủ có được những biện pháp đúng đắn để liên tục cải thiện giá trị mà họ cung cấp cho khách hàng. Điều đó nghĩa là họ không có được một quy trình cải thiện giá trị để liên tục tìm kiếm, sửa đổi và sáng tạo ra những giải pháp mới mang tính cách tân cho khách hàng của họ. Phần lớn thậm chí còn không nghĩ rằng đó là khía cạnh cơ bản trong công việc của họ. Hãy hình dung hãng Toyota sẽ ra sao nếu không có một quá trình cải thiện giá trị đúng đắn. Bạn không thể như thế được, bởi vì công ty của bạn sẽ không thể tồn tại trên thương trường. Đâu là chỗ khác nhau giữa một tổ chức cồng kềnh như IRS, với khoảng 100.000 nhân viên, và hãng Toyota, với khoảng 250.000 nhân viên? Xét từ những khía cạnh quan trọng nhất, không có nhiều khác biệt. Cả hai đều có vô hạn cơ hội để cách tân và tạo ra giá trị tăng thêm cho khách hàng. Colleen Kelley, Chủ tịch Hiệp hội Nhân lực quốc gia, đã nhận thức rõ sự cần thiết của việc cải tiến để duy trì các công việc. Bà nói, "Cách tốt hơn là... để cho các cơ quan làm việc chung với nhân viên của họ trong việc liên tục cải tiến các quy trình làm việc." Nhưng điều này chỉ có thể thực hiện khi có được những quy trình cách tân đúng quy tắc được áp dụng đúng đắn.

http://tieulun.hopto.org

Cũng có những ví dụ thật sự tích cực về sự cải tiến trong bộ máy chính quyền. Chẳng hạn như Sở Giao thông Vận tải California (DMV) đã thực hiện một sự cải tiến to lớn khi lập ra một đường dây điện thoại và một trang Web để mọi người có thể sắp xếp đăng ký lấy bằng lái xe mới, thi lấy bằng lái và đăng ký xe. Trước đó, bạn phải có mặt và xếp hàng chờ đợi, những quy trình điển hình cho một sự lãng phí khổng lồ. Hệ thống mới là một bước tiến hướng đến việc cung cấp giá trị khách hàng tốt hơn, nhưng kể từ đó có vẻ như DMV đã ngừng cải tiến. Điều được yêu cầu là một sự cam kết về việc phải *liên tục* cải thiện giá trị khách hàng.

Một hình mẫu tuyệt vời cho việc sử dụng những phương thức cách tân tốt nhất vào bộ máy chính quyền là ông Rick Baker, Thị trưởng của thành phố Saint Petersburg, bang Florida. Mục tiêu của ông là "biến Saint Petersburg trở thành thành phố tốt nhất nước Mỹ." Trước khi lên làm thị trưởng, ông đã phát triển một kế hoạch giấy trắng mực đen về cách làm thế nào để thành phố có thể đạt được mục tiêu đáng khâm phục này. Ông đã làm việc rất chăm chỉ. Baker đã nghiên cứu và viếng thăm 50 thành phố hàng đầu nước Mỹ để học hỏi những phương pháp tốt nhất. Kế hoạch của ông bao gồm việc sử dụng quá trình cải tiến liên tục để không ngừng mang đến giá trị cao hơn cho khách hàng của ông - chính là dân chúng. Một trong những kế hoạch đầu tiên ông đưa ra là thiết lập những thước đo năng lực làm việc cho tất cả các cơ quan chính quyền. Dân chúng giờ đây có thể theo dõi năng lực hoạt động thực tế của chính quyền theo từng năm thông qua trang web của thành phố. Mỗi thước đo được thể hiện bằng một đồ thị dạng chuẩn và dễ hiểu. Ví dụ, bạn có thể kiểm tra và thấy rằng tiến độ sửa chữa vỉa hè đã được rút từ 14 tháng xuống vài tuần. Có thể học hỏi về phương pháp cải tiến một cách sâu sắc bộ máy chính quyền từ những người xuất chúng như Thị trưởng Baker.

Như một phần của quy trình cải tiến giá trị, các cơ quan chính quyền có thể chỉ ra tất cả những rào cản thuộc về hệ thống tổ chức đang ngăn cản họ trong việc cung cấp giá trị khách hàng cao nhất. Làm việc một cách có hệ thống để xóa bỏ những rào cản này và tạo ra được một hệ thống vận hành trơn tru nên trở thành một phần công việc của các cơ quan công quyền.

Cuối cùng, hãy xem xét các cơ quan chuyên về nghiên cứu và cách tân thuộc chính phủ. Ở Mỹ, chính phủ là nguồn tài trợ quan trọng nhất cho lĩnh vực nghiên cứu cơ bản. Ở trước chúng ta đã bàn về việc vì sao DARPA lại trở thành hình mẫu cho chương trình Nghiên cứu và Phát triển (R&D) do chính phủ tài trợ. Cơ quan đó là một ví dụ cho những phương pháp cách tân tốt nhất. DARPA là cơ quan hoạt động theo nhu cầu khách hàng - để đáp ứng yêu cầu của Bộ Quốc phòng, nó đã xử lý những vấn đề quan trọng nhất, thuê các nhà quán quân, tập hợp những nhóm cách tân siêu đẳng nhất, liên tục nhắc lại những xác nhận giá trị của nó, vạch ra những vấn đề chủ yếu của nhân loại và tạo ra những hệ thống tổ chức phù hợp với những

http://tieulun.hopto.org

nhiệm vụ cụ thể trước mắt. Thật không may, cơ quan này lại không được hầu hết các tổ chức đầu tư của chính phủ Mỹ sử dụng như một hình mẫu. Chúng ta có thể chắc chắn rằng nếu họ chịu làm thế thì hiệu quả của những khoản tiền bỏ ra sẽ tăng lên một cách ấn tượng - có lẽ khoảng chừng 20% đến 100% mỗi năm, hoặc nhiều hơn nữa.

Còn một cách khác để các cơ quan đầu tư vào công tác nghiên cứu của chính phủ có thể trở nên hiệu quả hơn: Họ có thể trực tiếp hỗ trợ cho những chương trình, những tổ chức và những công ty là hình mẫu cho những biện pháp cách tân tốt nhất. Hoàn toàn có thể hình dung trong tương lai chính phủ Mỹ sẽ nói rằng, "Chúng tôi sẽ cho các anh hợp đồng này với điều kiện các anh phải được chứng nhận là tổ chức đã đáp ứng được những tiêu chuẩn của chứng chỉ Liên tục tạo ra giá trị mới (Continuous Value Creation - CVC)." Hiện nay điều này đã diễn ra trong ngành công nghệ phần mềm, nơi mà để nhận được dự án bạn phải đạt được tiêu chuẩn ISO 9001 - giấy chứng nhận để phát triển phần mềm cho chính phủ.

Cách tân trong giáo dục

Tiếp theo, hãy xem xét lĩnh vực giáo dục, nơi Năm Nguyên tắc Cách tân có thể trở thành nền tảng cho một chương trình giáo dục bậc K-16. Nhận thức rằng sự cách tân là cỗ máy nền tảng để đưa đến sự thịnh vượng và cuộc sống chất lượng nên được đưa vào giáo trình giảng dạy căn bản. Nước Mỹ cần cải tổ lại hệ thống giáo dục từ bậc nhà trẻ đến đại học, tạo ra "một nền văn hóa cách tân ở mọi cấp độ và cho học sinh những cơ hội để khám phá những vấn đề mở, tham gia làm việc nhóm và tiến hành những dự án vượt khỏi những quy tắc truyền thống." Ví dụ, những nền tảng của sự cách tân và hoạt động kinh doanh như lịch sử, khoa học tự nhiên và khoa học xã hội có thể được đưa thêm vào chương trình giảng dạy truyền thống của bậc K-12. Với nhiều học sinh, một chương trình đặc biệt dựa trên sự cách tân và hoạt động kinh doanh có thể gây cảm hứng. Các đồng nghiệp của tôi tại SRI đã gợi ý rằng nên đặt ra một chuẩn ISO trong giáo dục. ISO là từ viết tắt cho Hiệp hội chuẩn hóa chất lượng Quốc tế, nơi phát triển những chuẩn mực cho các quy trình quản lý cũng như những lĩnh vực đòi hỏi sự nỗ lực khác. Điểm chủ chốt của một chuẩn ISO trong giáo dục là có thể đo lường được *tỷ lệ của sự tiến bộ* trong trường học. Một khi một tổ chức chấp nhận việc liên tục cải tiến đặt cơ sở trên việc mang lại giá trị cao nhất cho khách hàng, thì gần như chắc chắn sẽ có sự thay đổi tích cực.

Những quốc gia khác đã đi đến những kết luận này và đã có hành động. Ví dụ, Singapore giảng dạy những khóa học về "sự cách tân và kinh doanh" cho tất cả học sinh sinh viên. Tharman Shanmugaratnam, Bộ trưởng Giáo dục của Singapore, đã

http://tieulun.hopto.org

tuyên bố, “Trọng tâm chú ý của Bộ Giáo dục... sẽ là khuyến khích sự hăng hái tham gia cách tân và kinh doanh [I&E] trong học sinh, sinh viên ở tất cả các trường học của chúng ta.” Singapore đã nhận thức rằng tương lai dành cho đất nước nhỏ bé với 4,4 triệu dân của họ phụ thuộc vào một lực lượng lao động có trình độ cao được trang bị bằng những kỹ năng mới về sự sáng tạo, làm việc nhóm và về những giá trị con người, chẳng hạn như sự tôn trọng người khác và sự liêm khiết. Quốc gia này đang tạo ra một chương trình toàn diện với những phần thưởng mới dành cho các giáo viên, chương trình giám sát toàn diện và sự cải tiến liên tục. Có ngạc nhiên không khi Singapore đang đặt ra kế hoạch tiến lên vị trí dẫn đầu trong số các nước đang phát triển trên “Thang đánh giá mức độ cách tân”?

Rõ ràng, nước Mỹ cần thiết lập một “Ủy ban Cách tân Quốc gia” cho hệ thống giáo dục. Chúng ta cần phải phân biệt rạch ròi các mặt cần sửa chữa trong nền giáo dục để sẵn sàng tiến đến một nền văn hóa mang tính cách tân. Điều này sẽ giúp giữ chân các nhà khoa học và các nhà kỹ thuật ở mọi cấp bậc và chuẩn bị cho họ một chương trình giáo dục đa phương diện mang tính cộng tác, bao gồm cả việc sáng tạo giá trị và cách tân.

Nền giáo dục ở cấp đại học cũng cần có những sự nâng cấp tương tự. Ở phần trước chúng ta đã nhắc đến việc số lượng các sinh viên thuộc ngành khoa học và kỹ thuật tốt nghiệp ở Mỹ theo từng năm chẳng những đã ít mà còn ngày càng giảm xuống - chỉ bằng 7% so với số sinh viên ở Ấn Độ và Trung Quốc. Việc làm cho khoa học và kỹ thuật trở nên hấp dẫn hơn với sinh viên Mỹ là một vấn đề văn hóa đang gây tranh cãi. Rõ ràng là câu chuyện không có hồi kết về việc thuê làm ngoài không có tác dụng gì trong việc khiến ngành kỹ thuật trở nên hấp dẫn hơn. Thay vào đó, việc chứng tỏ rằng tương lai sẽ có đầy cơ hội cho những người có kỹ năng thích hợp sẽ có tác dụng. Nhưng còn có một vấn đề khác có thể được nhìn thấy một cách trực tiếp hơn: sinh viên ngày nay có thể có cảm giác rằng trong nền kinh tế phát triển theo lũy thừa, một nền đào tạo khoa học và kỹ thuật theo phương pháp truyền thống là chưa đủ. Có thể họ không biết đâu là chỗ còn thiếu sót nhưng họ vẫn đang quay lưng đi. Để khiến khoa học và kỹ thuật lại hấp dẫn trở lại, chúng ta phải đưa thêm sự sáng tạo giá trị mới vào chương trình giảng dạy. Tất cả sinh viên học các ngành kỹ thuật nên được theo học một khóa về các nền tảng căn bản của sự cách tân và kinh doanh. Và tất cả các sinh viên nên theo học những khóa học đa lĩnh vực, bởi vì “sự cách tân hướng đến việc phát hiện ra những điểm giao thoa giữa các lĩnh vực một cách thường xuyên hơn.” Trong một nền kinh tế phát triển theo lũy thừa, đó là những kỹ năng sống quan trọng hơn hầu hết những đặc trưng kỹ thuật truyền thống của một nền giáo dục đại học.

Có một trường đại học, Trường Bách khoa Worcester (WPI), đã có một bước tiến lớn theo những định hướng này. Tất cả sinh viên của WPI buộc phải hoàn thành

http://tieulun.hopto.org

hai dự án làm việc nhóm mới được tốt nghiệp. Đây là những dự án làm việc theo nhóm từ 3 đến 4 người tại những địa điểm khác nhau trên khắp thế giới, bao gồm Ireland, Stockholm, Hồng Kông, Melbourne, Zurich và Ấn Độ. Chương trình "Tầm nhìn toàn cầu" này giúp họ học được những bài học cơ bản mà chúng ta đã mô tả trong Năm Nguyên lý Cách tân. WPI chính là một hình mẫu nên được nhân rộng.

Cách tân trong lĩnh vực truyền thông

Mạng Internet là một công cụ đầy sức mạnh để nhân rộng những giải pháp tối ưu trong lĩnh vực cách tân và kinh doanh. Thêm vào đó, ở nước Mỹ đang ngày càng có nhiều chương trình truyền thông vạch ra những vấn đề trong lĩnh vực kinh doanh. Hãy xem ví dụ về chương trình "Tỉnh giấc đi hỡi đất nước" (Start-up Nation), một chương trình phát thanh giao lưu trực tuyến trong đó thảo luận các vấn đề về việc thành lập và điều hành những công ty mới. Những chương trình tương tự có một lượng khán giả lớn đến ngạc nhiên. Tại sao lại nói ngạc nhiên? Bạn có biết ở Mỹ có đến 5,7 triệu công ty có dưới 500 nhân viên, tương đương với 99,7% số lượng doanh nghiệp ở đất nước này? Đây là một bộ phận quan trọng của guồng máy kinh tế Mỹ. Nhưng các hệ thống truyền thông lớn hiện nay chỉ cung cấp rất ít, gần như không đáng kể, thông tin về tầm quan trọng của những công ty này và nhu cầu của họ. Giới truyền thông thậm chí còn ít quan tâm hơn đến sự cách tân và tầm quan trọng của nó đối với tương lai nước Mỹ.

Trong thập kỷ tiếp theo, nền truyền thông chính thống sẽ phải dành nhiều thời gian để nói và viết về những hậu quả từ việc thiếu tính cạnh tranh của chúng ta và tác động của điều này đến những công ty lớn. Họ sẽ phải quan tâm khi các công ty Trung Quốc đi mua lại những công ty lớn của Mỹ, khi ngành công nghiệp phần mềm chuyển sang tay người Ấn Độ và khi chế độ bảo hộ công nghiệp trở thành vấn đề chính trị. Nhưng nếu không được đặt trong bối cảnh rộng lớn hơn về sự cách tân và năng lực cạnh tranh, thì những câu chuyện này chỉ khiến độc giả và khán giả của họ rối trí thêm. Sự tác động không đơn thuần động chạm đến các công ty lớn, những công ty đang ngày càng thấy khó sống như chúng ta đã từng bàn ở chương 16, mà chạm cả đến các bậc thấp nhất, nơi mô hình công ty mới đang ăn nên làm ra nhờ công cuộc cách tân. Giới truyền thông chính thống về cơ bản đang bỏ lỡ mất câu chuyện. Có lẽ mỗi biên tập viên chuyên về mảng khoa học và kỹ thuật của các chi nhánh truyền thông có thể thay đổi cách mô tả công việc của họ thành "Biên tập viên về mảng Khoa học, Cách tân và Kinh doanh" để phản ánh một cách chính xác hơn tình thế của chúng ta.

Nhìn rộng hơn, giới truyền thông chính thống có thể nâng cao vai trò tích cực

http://tieulun.hopto.org

của họ trong việc giúp truyền tải các thách thức, cơ hội và sự hấp dẫn của công cuộc cách tân và kinh doanh trong thời đại của chúng ta. Họ có thể dấy lên một cuộc thảo luận hữu ích về việc nước Mỹ phải làm thế nào để cải thiện các trường học, các chính sách thuế, các quy định của chính phủ và các cơ quan nghiên cứu. Họ cũng có thể sử dụng các biện pháp cách tân tối ưu như một thước đo thành quả của nước Mỹ so với các nước khác trong những lĩnh vực đó. Cuối cùng, giới truyền thông có thể giúp quảng bá và minh họa những kỹ năng và thái độ cần thiết để đi tới sự thịnh vượng trong nền kinh tế phát triển theo lũy thừa. Ví dụ, có lẽ những nhân viên có đầu óc sáng tạo của những hệ thống truyền hình lớn có thể biến điều này thành chương trình "kẻ sống sót" sau cùng.

Chương trình giảng dạy của Đại học Stanford có một điểm sáng được gọi là Ngành Báo chí Cách tân. Nó không nói về sự cách tân *trong* ngành báo chí, mà đúng ra là một chương trình báo chí *nói về* sự cách tân. Chương trình được chỉ đạo bởi David Nordfors với mục tiêu thúc đẩy sự tham gia của công luận về chủ đề có tính quan trọng sống còn này. Ông đã tập hợp vào chương trình nhiều nhà báo và sinh viên đến từ nhiều quốc gia, những người sau đó đã trở thành những nhà khai sáng sự cách tân tại những cơ quan truyền thông lớn trên khắp thế giới.

Ngành công nghiệp giải trí về tổng thể có thể được mô tả là thiếu kiến thức, hoặc thậm chí phải gọi là chống đối lại công cuộc cách tân và vai trò trung tâm của nó trong việc tạo ra một quốc gia thịnh vượng, an toàn và có môi trường trong sạch. Để tạo ra những sự an ủi nhỏ nhặt, hiện nay người ta tạo ra những chương trình truyền thông thực tế nói về những vấn đề có liên quan, chẳng hạn chương trình *Người tập sự* (The Apprentice) của Donald Trump, mặc dù những chương trình này bỏ qua những vấn đề cơ bản của sự cách tân và công cuộc kinh doanh. Có thể là quá đáng nếu đòi hỏi điều này ở Hollywood, nhưng sẽ tuyệt vời nếu thỉnh thoảng họ để cho các nhân vật chính diện trong phim là các doanh nhân, thay vì lúc nào cũng xây dựng các thương gia thành những nhân vật phản diện. Trong một thế giới hợp lý, những nhân vật đã xây dựng nên các công ty thành đạt đó nên được đối xử như những anh hùng - bởi vì họ đúng là anh hùng.

Chúng ta đã có vài ví dụ về việc những biện pháp cách tân tối ưu có thể được áp dụng ra sao trong các tổ chức chính quyền và tổ chức kinh tế khác nhau. Cụm từ "Biện pháp tối ưu" thông thường ám chỉ đến biện pháp tối ưu ở thời điểm hiện tại. Mỗi doanh nghiệp trước hết cần phát triển cho mình một cơ sở đúng đắn trong việc đánh giá các biện pháp cách tân tối ưu mới. Điều này đòi hỏi một sự thấu hiểu rõ ràng về cái gọi là "giá trị" có nghĩa thế nào với tất cả các bên liên quan: gồm khách hàng, công ty, các nhà đầu tư, nhân viên và công chúng. Cơ sở đúng đắn đó cũng bao gồm việc sao chép các biện pháp từ bất cứ nền công nghiệp hoặc tổ chức nào cho thấy rằng họ đang có các biện pháp tối ưu trong thời điểm hiện tại. Những hình

http://tieulun.hopto.org

mẫu về các biện pháp tối ưu có thể kể ra đây là: J&J, Intel, Dell, Toyota, DARPA, W.L.Gore và Quỹ Gates. Các quốc gia khác như Ireland, Singapore và Trung Quốc cũng là những hình mẫu. Nhưng điều quan trọng không kém là mỗi tổ chức hoặc mỗi quốc gia phải nên phát triển cho riêng họ những biện pháp thậm chí phải tốt hơn và phù hợp với cơ cấu của họ hơn các biện pháp học được từ những đối tác hoặc các quốc gia khác.

Kinh nghiệm của chúng tôi cho thấy việc sử dụng các biện pháp cách tân tối ưu mang lại một sự kích thích tích cực đối với nhân viên. Đa số nhân viên đều muốn làm một công việc tốt, học hỏi những kỹ năng mới và đem lại những giá trị tốt hơn cho khách hàng cũng như các bên có liên quan khác. Một sự cam kết rộng rãi của công ty về việc mang lại giá trị cao nhất cho khách hàng dựa trên nền tảng của các biện pháp cách tân tối ưu sẽ là một mục tiêu hợp nhất cho tất cả các bên có liên quan. Điều này cũng có thể đúng đối với các quốc gia. Dù chúng ta chỉ có vài ví dụ - trong chính quyền, giáo dục và truyền thông - nhưng cũng đủ để thấy các biện pháp cách tân tối ưu có thể đem lại lợi ích trong mỗi hoạt động.

Tỷ suất sinh lời của việc cải thiện khả năng cách tân

Việc tập trung vào những chủ đề của việc tạo dựng và mang lại giá trị khách hàng cao nhất bằng cách áp dụng sự cải thiện liên tục và những biện pháp cách tân tối ưu sẽ mang lại nhiều lợi ích cho một quốc gia. Một mục tiêu chủ chốt của tất cả các quốc gia là tạo ra những công việc có thu nhập cao. Thậm chí một sự thay đổi nhỏ bé về tính hiệu quả do các quy trình cách tân mang lại cũng có thể tạo ra một tác động khổng lồ. Ví dụ, hãy xem xét mức GDP đạt 12 ngàn tỷ USD của nước Mỹ trong năm 2005. Hãy giả sử rằng GDP sẽ còn tiếp tục tăng trưởng với mức 4%/năm như hiện nay. Thế thì mức tăng trưởng 4 đến 5% này sẽ tác động như thế nào trong khoảng 10 năm tới? Câu trả lời là cứ mỗi 1% tăng trưởng sẽ tương đương với 1 ngàn tỷ USD thêm vào GDP, một sự tăng trưởng sẽ hỗ trợ cho việc tạo thêm hơn 10 triệu việc làm mới với mức lương trung bình từ 30.000 USD đến 50.000 USD mỗi năm. Để so sánh, hãy biết rằng trong hơn 5 năm qua nước Mỹ chỉ tạo ra xấp xỉ 4 triệu việc làm mới.

Hãy nhìn vấn đề này ở khía cạnh khác: Liệu chúng ta có thể hình dung nước Mỹ cải thiện các quá trình cách tân của nó để thu được thêm 1% tăng trưởng GDP mỗi năm? Đầu tiên, chúng ta đã thấy các công ty thực hành những biện pháp cách tân tối ưu đã thoát khỏi mức tăng trưởng âm để đạt được mức tăng trưởng 2 con số. Ngay cả khi chỉ một số ít công ty Mỹ chịu đi theo những ý tưởng này thì điều đó cũng sẽ tạo ra một tác động to lớn. Hãy nghĩ về nhóm tập đoàn sản xuất ô-tô “Tam

http://tieulun.hopto.org

đại gia": General Motors (GM), Ford và DaimlerChrysler. Trong hơn 15 năm qua, mỗi năm họ lại để mất khoảng 1% thị trường. Thay vào đó, nếu nhóm "Tam đại gia" lấy lại vị thế của họ trên thị trường, điều đó sẽ tác động rất rõ đến nền kinh tế Mỹ với kết quả là có thêm khoảng 10 tỷ USD tổng thu nhập mỗi năm. Hãy nhân con số này với hàng ngàn công ty và kết quả sẽ là một sự tác động tích cực đáng giá hàng trăm tỷ USD mỗi năm.

Thứ hai, hãy xem xét việc có 500.000 công ty mới được thành lập mỗi năm ở nước Mỹ. Những công ty nhỏ với quy mô dưới 500 nhân viên đó đã tạo công ăn việc làm cho khoảng phân nửa lực lượng lao động của đất nước này và tạo ra một nửa lượng GDP phi nông nghiệp. Họ chịu trách nhiệm tạo ra khoảng 60 đến 80% lượng công việc mới mỗi năm và tạo ra số bằng sáng chế gấp 14 lần so với các công ty lớn hơn, nếu tính theo tỷ lệ nhân viên. Năm 2001, người ta tính rằng các công ty nhỏ chiếm đến 97% tổng giá trị xuất khẩu. Thêm vào đó, mặc dù 75% chi phí R&D (nghiên cứu và phát triển) hầu hết thuộc về các công ty có hơn 1000 nhân viên, nhưng các công ty lớn này lại không phải là ngọn nguồn của sự cách tân trong việc thay đổi mô hình hoạt động. Phí tổn R&D của các công ty lớn phần lớn được dành cho việc cải tiến các dây chuyền sản xuất hiện tại của họ, chỉ có 8% trong phí tổn R&D của họ được chi cho những biện pháp cách tân mới mẻ và chính yếu. Trong khi ở các công ty nhỏ hơn thường xuyên xuất hiện những cuộc cách tân để thay đổi mô hình hoạt động một cách triệt để. Số bằng sáng chế của các công ty nhỏ ít nhất cũng chiếm số lượng gấp đôi các công ty lớn trong số 1% các bằng sáng chế có tính ứng dụng cao. Và các công ty nhỏ "hiệu quả hơn trong việc đưa ra sự cách tân giá trị cao." Chắc chắn không quá lời khi nói rằng "sự đóng góp của các doanh nghiệp nhỏ cho nền kinh tế cách tân là hơn hẳn các doanh nghiệp lớn." Nói như Robert Litan, Phó Chủ tịch phụ trách nghiên cứu của Quỹ Ewing Marion Kauffman, "Có một sự mất cân đối giữa các trong số lượng các biện pháp cách tân do các doanh nghiệp tư nhân triển khai so với các tập đoàn lớn."

Tuy vậy, tỷ lệ sụp đổ của các công ty có quy mô ít hơn 20 công nhân đang tăng nhanh. Những ước tính khác nhau cho rằng chỉ có khoảng 30 đến 50% số công ty mới sống sót được 4 năm sau ngày thành lập. Elizabeth Seanard và Lloyd Taylor dẫn lời của A. Garcia thuộc "Cục quản lý các doanh nghiệp nhỏ" rằng: "các doanh nghiệp nhỏ làm tăng cơ hội sống sót của họ lên 50% bằng cách chuẩn bị một kế hoạch kinh doanh." Đó cũng là điều chúng tôi đã nhận thấy. Rất ít cá nhân có đủ kỹ năng hoặc sự chuẩn bị cần thiết trước khi đưa ra một dự án mới. Ở điểm này có một sự lãng phí khổng lồ, và một sự cải tiến nhỏ cũng sẽ mang lại những lợi ích to lớn.

Các công ty nhỏ phải vượt qua những rào cản khác đang làm giảm xác xuất thành công của họ: Ví dụ, ngày nay ở Mỹ có hơn 60 cơ quan chính phủ có khả năng điều chỉnh hoặc tác động đến các doanh nghiệp nhỏ. Trong số này có nhiều cơ quan

http://tieulun.hopto.org

có ích, nhưng hầu hết đều lấy phí quá tốn kém. Cục quản lý các doanh nghiệp nhỏ quy định rằng phí đăng ký của các công ty quy mô ít hơn 20 nhân viên là 7.000 USD mỗi nhân viên, cao hơn 60% so với các công ty có hơn 500 nhân viên. Điều này thật trái khoáy. Lẽ ra chúng ta nên giúp đỡ các công ty nhỏ chứ đừng vùi dập họ.

Việc hỗ trợ các doanh nghiệp nhỏ và làm tăng tỷ lệ sống sót và năng lực cách tân của họ thêm vài phần trăm có vẻ là một mục tiêu đơn giản. *Thậm chí sự cải tiến nhỏ bé cũng sẽ tạo ra hàng triệu việc làm mới với hàng trăm tỷ USD tiền lương mỗi năm.*

Thứ ba, có ai nghi ngờ về việc chính phủ có thể cải thiện tỷ lệ hiệu quả làm việc của họ thêm 1% mỗi năm không? Từ những lần chúng tôi làm việc với các cơ quan chính quyền, sự cải thiện gấp nhiều lần mức ước lượng đó có vẻ cũng hoàn toàn khả thi. Ngân sách của chính phủ Mỹ là hơn 2.300 tỷ USD mỗi năm. Mỗi 0,1% tiết kiệm được từ số đó tương đương với 2,3 tỷ USD mỗi năm, số tiền có thể được dùng để đầu tư tốt hơn cho nghiên cứu, đào tạo, cách tân và tạo thêm công ăn việc làm. Nhưng quan trọng hơn, những sự cải thiện lớn lao về giá trị khách hàng hoàn toàn có thể đạt được mà thậm chí không cần phải cắt giảm ngân sách.

Liệu những ước lượng này có chút nào khả thi và có thể đạt được với chi phí hợp lý hay không? Chúng tôi nghĩ rằng có thể. Hãy xem Ireland đã thành công thế nào dù xuất phát từ một nấc thang kinh tế cực thấp. Tương tự, trong hầu hết các tổ chức kinh tế và cơ quan chính phủ, nhân viên có rất ít kiến thức hoặc chẳng hiểu gì về những yếu tố cơ bản nhất của giá trị khách hàng. Ví dụ, trong cuộc hội thảo, chúng tôi đã yêu cầu những nhóm gồm các nhà quản lý cấp cao viết ra định nghĩa về giá trị khách hàng mà họ dành cho khách hàng của mình. Hiếm khi chúng tôi tìm ra được một nhóm quản lý nào đưa ra được một câu trả lời mạch lạc cho câu hỏi cực kỳ cơ bản này. Điều này và những kinh nghiệm khác đã cho chúng tôi thấy rằng có những nguồn lực khổng lồ đang bị lãng phí. Hãy nhớ đến hãng Toyota. Nó khởi đầu bằng việc chế tạo xe hơi chất lượng kém sau Thế chiến II để rồi trở thành nhà sản xuất ô-tô lớn thứ 2 trên thế giới. Toyota đạt được những bước tiến này không phải bằng cách tăng chi phí mà là cắt giảm chi phí. Chương trước đã mô tả cách Toyota biến dự án sản xuất ô-tô tệ nhất nước Mỹ trở thành dự án tốt nhất chỉ sau vài năm. Hiện nay, Toyota là hãng sản xuất ô-tô có lãi nhất thế giới, với nguồn lực được mua lại từ Ford, GM và DaimlerChrysler. Toyata đạt được tất cả những thành công này bằng cam kết không lùi bước trong việc liên tục cải tiến - điều mà bất cứ tổ chức hay cơ quan chính quyền nào cũng có thể thực hiện được.

Điều cuối cùng và mang ý nghĩa sống còn, đó là nước Mỹ không có lựa chọn nào khác ngoài việc cải thiện các giải pháp cách tân và năng lực cạnh tranh của nó. Sự

http://tieulun.hopto.org

ổn định của bất cứ quốc gia nào xét cho cùng cũng dựa trên sự hiệu quả, tăng trưởng và thịnh vượng. Chỉ bằng cách áp dụng những biện pháp cách tân tối ưu rộng khắp trên cả đất nước thì Mỹ mới có thể duy trì được sự cân bằng với phần còn lại của thế giới và có được sự thịnh vượng.

Sự cạnh tranh và những chọn lựa trong việc áp dụng các biện pháp cách tân tối ưu

Có một số lựa chọn trong việc sử dụng các biện pháp cách tân tối ưu như một chủ thể trung tâm và có tổ chức trong việc làm tăng tính cạnh tranh. Ở tầm quốc gia, có thể vài người sẽ tranh cãi rằng còn có những phương pháp tốt hơn. Ví dụ như mô hình Thời đại công nghiệp của nước Mỹ một thời. Dù được tô son trát phấn thế nào thì mô hình đó cũng dựa trên ý tưởng rằng vị sếp là người biết tất và vì thế có thể bảo người khác phải làm gì. Thái độ này đã được các CEO như Henry Ford, Andrew Carnegie và John Rockefeller lấy làm tôn chỉ trong thế giới do các tập đoàn thống trị. Còn trong nền kinh tế phát triển theo lũy thừa, những phương pháp này không thể phát huy hiệu quả. Bởi vì dù người lãnh đạo có thông minh đến mức nào thì một cá nhân cũng không đủ thông minh để tạo ra giá trị khách hàng mới đủ nhanh. Chỉ có cách kết nối với tài năng của cả tập thể thì một cá nhân mới có khả năng có được trí tuệ tập thể (organizational IQ) đủ lớn để đưa công ty tới thành công. Kết luận này đúng với cả các quốc gia lẫn các công ty. Các biện pháp cách tân tối ưu đại diện cho một hệ thống ý tưởng để đạt được điều này.

Hệ thống bảo hộ công nghiệp

Vì nền kinh tế tăng trưởng theo lũy thừa đem đến những sự phá vỡ liên tục về mặt xã hội và kinh tế, nên nhiều nhóm sẽ chiến đấu cật lực để mong giữ nguyên hiện trạng. Chúng ta thông cảm sâu sắc với những sự sai lầm về mặt kinh tế đang xảy ra trên thế giới. Hầu như ngày nào cũng có nỗ lực đề xuất việc luật hóa chế độ bảo hộ công nghiệp. Chúng ta cũng chứng kiến những nỗ lực của các nghiệp đoàn trong việc giữ việc làm dù điều đó phải trả giá bằng sinh mệnh của các công ty nơi các thành viên nghiệp đoàn làm việc. Các nhà lãnh đạo nghiệp đoàn cần phải thấy rằng nếu họ không chung tay với nhà quản lý để tạo ra giá trị khách hàng cao nhất thì sẽ không còn công việc nào cả. Chúng ta chứng kiến những nỗ lực khác trong việc áp đặt sự kiểm soát lên mức lương và giá cả để đối phó với nạn tăng giá hàng hóa, chẳng hạn giá nhiên liệu. Về cơ bản, những nỗ lực này là vô ích và phản tác dụng. Việc cố ngăn cơn sóng thần của sự thay đổi đại diện cho nền kinh tế tăng trưởng theo lũy thừa chẳng những là điều bất khả thi mà thậm chí còn gây thiệt hại

http://tieulun.hopto.org

lớn hơn cho các doanh nghiệp và nền kinh tế của các quốc gia. Điều lớn nhất mà các chính phủ có thể thực hiện là làm giảm bớt những cú sốc trong thời kỳ quá độ và xoa dịu những người bị vỡ mộng đó.

Với chúng ta, cuộc tranh luận này không phải là về tác dụng của sự cải tiến liên tục và các biện pháp cách tân tối ưu. Xét cho cùng, khó mà chống lại được nó. Cuộc tranh luận thật sự là xem biện pháp tối ưu nào sẽ được lựa chọn và những thành phần có liên quan nào sẽ được lợi từ những phương pháp khác. Ví dụ, chúng ta không trông mong rằng những cuộc tranh cãi về việc thể chế nào là tốt nhất - chủ nghĩa tư bản tự do, chủ nghĩa xã hội hoặc chủ nghĩa cộng sản - sẽ nhanh chóng qua đi. Mỗi thể chế trong số này đều có giá trị riêng của nó. Rõ ràng chúng ta tin rằng thị trường tự do tạo ra giá trị lớn nhất cho tất cả các bên có liên quan, bao gồm cả công chúng. Tuy nhiên, một cuộc tranh luận mở về các biện pháp cách tân tối ưu trong mỗi hệ thống đều sẽ dẫn đến sự phát triển. Sự tập trung vào các biện pháp cách tân tốt nhất, ví dụ như CVC, sẽ định hình nên một cuộc tranh luận hợp lý hơn, trong đó một hệ thống có thể bắt đầu xác định giá trị cho tất cả.

Hãy xem xét một ví dụ hiện tại, Trung Quốc. Trung Quốc vẫn là một chế độ chuyên chính xã hội chủ nghĩa với những hạn chế cơ bản về quyền tự do cá nhân. Tất nhiên, hệ thống xã hội chủ nghĩa có những hạn chế có thể sẽ kiềm hãm năng lực cách tân của họ. Trong nền kinh tế tăng trưởng theo lũy thừa, sự tự do về thông tin cũng quan trọng ngang thức ăn nước uống để đảm bảo sự sống. Nhưng các nhà lãnh đạo Trung Quốc đã rút ra được những bài học quan trọng từ điều đã xảy ra cho các quốc gia xã hội chủ nghĩa khác, chẳng hạn như Liên Xô. Nhiều đồng nghiệp Trung Quốc của chúng tôi nói đùa rằng giờ đây họ còn tư bản hơn cả phương Tây. Và họ đúng là thế trong nhiều khía cạnh. Như chúng tôi đã miêu tả ở trước, các nhà lãnh đạo Trung Quốc dành sự quan tâm to lớn đến những biện pháp cách tân tối ưu và nỗ lực để khớp chúng vào hệ thống của họ trong khi vẫn cố duy trì, càng lâu càng tốt, cấu trúc xã hội chủ nghĩa.

Chúng ta đã tận mắt thấy rằng sự thất bại của việc áp dụng các biện pháp cách tân tối ưu gây ra thiệt hại khổng lồ cho cả các hệ thống lẫn nhân viên của chúng. Giải pháp tốt nhất cho một quốc gia là bám chặt vào thực tiễn của nền kinh tế tăng trưởng theo lũy thừa và xây dựng cơ sở hạ tầng, các chính sách của chính phủ và nền văn hóa cần có để thành công trong môi trường kinh tế này. Một quốc gia phát triển nhanh chóng chắc chắn sẽ để lộ ra những sai lầm. Nhưng một quốc gia phát triển nhanh chóng cũng sẽ đồng thời mang lại ngày càng nhiều cơ hội tốt hơn cho nhân dân của nó. Khả năng được làm việc trong một đất nước đầy cơ hội, thịnh vượng và có chất lượng sống tuyệt vời, chính là sự lựa chọn tốt nhất. Đó là lý do vì sao chúng tôi tán thành việc áp dụng rộng rãi các biện pháp cách tân tối ưu để có thể cưỡi lên được làn sóng của nền kinh tế tăng trưởng theo lũy thừa, thay vì để nó

http://tieulun.hopto.org

dìm chết.

Kết luận

Nhiều người nhìn thế giới như một nơi cằn cỗi, trong khi chúng ta nhìn thế giới như một cánh đồng màu mỡ. Xét cho cùng, có bao nhiêu công việc chất lượng? Có thật là có một nguồn cung cấp không giới hạn? Chúng ta không biết phải trả lời thế nào cho câu hỏi này, nhưng chúng ta có một trực giác mạnh mẽ rằng chúng ta chưa phải đến gần những giới hạn do sự hạn chế về số lượng công việc gây ra.

Chúng tôi nhớ hồi còn học đại học và nói chuyện với các bạn cùng lớp xã hội học về những giới hạn của sự tăng trưởng. Họ đã cố thuyết phục chúng tôi rằng nền kinh tế Mỹ đang tiến đến điểm dừng bởi vì không có đủ việc làm. Có lúc, chúng tôi đã hoài nghi rằng suy nghĩ kiểu đó có thể chính xác, vì khi đó chúng tôi vẫn chưa đạt được bất cứ điều gì mình muốn trong cuộc sống. Ví dụ, chưa có biện pháp hữu hiệu để chữa ung thư, bệnh truyền nhiễm vẫn đang giết hàng triệu người trên thế giới và năng lực truyền thông của chúng ta vẫn bị hạn chế trong những thiết bị analog thô kệch, chậm chạp. Thêm vào đó, xe hơi đang làm ô nhiễm môi trường còn dịch vụ công thì lãnh đạm và tệ hại.

Giờ đây, sau nhiều thập kỷ, và dù GDP của nền kinh tế chúng ta đã tăng trưởng từ 2.000 tỷ USD mỗi năm khi đó lên thành 12.000 tỷ USD mỗi năm hiện nay, chúng ta vẫn chưa có liệu pháp hữu hiệu để chữa phần lớn các chứng ung thư, mạng Internet vẫn còn là một hệ thống thông tin sơ khai và không an toàn, chúng ta vẫn cần những chiếc xe không gây ô nhiễm và các dịch vụ công vẫn chưa có tiến bộ gì đáng kể.

Paul Romer của Đại học Stanford đã chỉ ra, “Khi những thứ như đất đai, máy móc và tư bản trở nên khan hiếm… thì ý tưởng và kiến thức lại dồi dào và… chúng phát triển dựa vào nhau và có thể tái sản xuất với giá cực rẻ hoặc thậm chí không hề tốn chút chi phí nào. Nói cách khác, các ý tưởng không hề tuân theo quy luật về lợi tức giảm dần, theo đó việc đầu tư thêm phòng thí nghiệm, máy móc hoặc tiền bạc sẽ ngày càng đem lại sản lượng ít hơn.”

Thêm vào đó, các nhu cầu ngày càng nhiều ra, như đã được giới thiệu trong hệ thống cấp bậc của Maslow và Markowitz. Ví dụ, mục tiêu của Thời đại công nghiệp là sản xuất ra thật nhiều sản phẩm giá thấp. Deming và Ohno đã cho thêm chất lượng vào mức giá thấp. Ngày nay, đó là hai khía cạnh bắt buộc trong khái niệm giá trị khách hàng. Càng ngày chúng ta càng tiến xa hơn việc sản xuất những sản phẩm giá thấp, chất lượng cao. Khách hàng đang yêu cầu những dịch vụ mới hơn và tốt

http://tieulun.hopto.org

hơn. Họ cũng đang đòi hỏi một trải nghiệm tích cực để làm nổi bật tính cá nhân của họ, mà Starbucks, Apple và Lexus là những ví dụ. Đòi hỏi này không có gì mới mẻ - nó chỉ trở nên phổ biến hơn mà thôi. Xét cho cùng, từ 50 năm trước Walt Disney đã hiểu được giá trị khổng lồ do một trải nghiệm tuyệt vời mang đến khi ông tạo ra công viên Disneyland. Sự chuyển đổi từ sản phẩm đến dịch vụ đến các trải nghiệm đến sự xác định cá tính và rồi đến ý nghĩa sâu sắc hơn nữa đã tạo ra hàng triệu cơ hội việc làm mới. Vì tất cả những nguyên nhân này, chúng tôi dám chắc rằng thế giới trong tương lai sẽ là một nơi đầy rẫy những cơ hội tuyệt vời, nơi mà những sự tiến bộ và thành công của Trung Quốc và Ấn Độ có thể dẫn đến sự tiến bộ của nước Mỹ và ngược lại. Xét trên nhiều khía cạnh, đó sẽ là một thế giới mà các bên cùng thắng lợi.

Trong suốt chương này, chúng tôi đã nhấn mạnh vào nhiều sai lầm của Hợp chủng quốc Hoa Kỳ. Nước Mỹ cũng có những sức mạnh có thể làm đòn bẩy để đạt tới sự thịnh vượng trong nền kinh tế tăng trưởng theo lũy thừa. Ví dụ, mặc dù nước Mỹ đã tốn hàng trăm tỷ USD cho cuộc chiến chống khủng bố, cưu mang 10 triệu người nhập cư nghèo khổ và phải bù đắp cho những sự lãng phí trong vụ sụp đổ bong bóng Internet, sự tàn phá của cơn bão Katrina ở bang Lousiana và tình trạng biến động giá nhiên liệu, kinh tế Mỹ vẫn đang tăng trưởng mạnh ở mức 4% với sự cải thiện về năng suất đạt mức cao nhất trong 50 năm qua. Mức tăng trưởng này cao gấp hai đến ba lần so với hầu hết các nền kinh tế ở châu Âu và Nhật Bản. Người Mỹ có tính thực tế, lạc quan, năng động và có tầm nhìn xa về tương lai. Họ đang nhanh chóng thích nghi với những thực tiễn của nền kinh tế tăng trưởng theo lũy thừa. Nước Mỹ có những thị trường vốn tốt nhất thế giới và một nền văn hóa làm việc chăm chỉ, tập trung. Mặc dù chúng ta vẫn có vấn đề chủng tộc, tôn giáo và phân biệt giới tính cần phải giải quyết, nhưng chúng ta sống theo nguyên tắc trọng dụng nhân tài chứ không để ý đến xuất thân. Và quan trọng nhất, chúng ta là một đất nước tự do.

Nhiều người trong số chúng ta vẫn nhớ đến những thập niên 60 và 70, khi giới truyền thông tiên đoán về sự thoái trào của nước Mỹ. Những dự đoán đó đã sai lầm. Những lợi thế của các quốc gia có kế hoạch tập trung đã bị thổi phồng quá mức. Những thế mạnh vốn có của nước Mỹ đã bị đánh giá thấp, đặc biệt là khả năng thích nghi. Khả năng thích nghi thậm chí sẽ trở thành lợi thế lớn hơn nữa, một khi chúng ta tiến xa hơn vào nền kinh tế tăng trưởng theo lũy thừa. Chúng ta tin rằng những dự báo về sự thoái trào của nước Mỹ tại thời điểm này cũng là sai lầm. Rõ ràng nước Mỹ có những vấn đề then chốt cần phải được chỉ ra. Nhưng với một quá trình sẽ thúc đẩy những thế mạnh của nó, nước Mỹ sẽ tạo nên sự biến chuyển và sẽ tiếp tục là một quốc gia lớn với nền kinh tế hùng mạnh.

Chúng ta thấy rằng đây là lúc để toàn thể xã hội được trao quyền lực bằng mệnh

http://tieulun.hopto.org

lệnh của công cuộc cách tân:

----------(MỆNH LỆNH CÁCH TÂN)----------

• Chúng ta đang sống trong một thế giới dư dật, chứ không khan hiếm.

• Chỉ có thông qua công cuộc cách tân thì sự dư dật này mới được chuyển hóa thành sự tăng trưởng, thịnh vượng và chất lượng cuộc sống.

• Vai trò của các nhóm, doanh nghiệp và các quốc gia là tạo ra giá trị cao nhất có thể có cho khách hàng của họ và các bên có liên quan.

• Giá trị cao nhất được tạo ra bằng cách sử dụng những biện pháp cách tân tối ưu - Năm Phương thức Cách tân.

Chúng tôi hy vọng bạn, nhóm, tổ chức và đất nước của bạn sẽ tham gia cùng chúng tôi trong nền kinh tế tăng trưởng theo lũy thừa để giải quyết những vấn đề mà chúng ta phải đối mặt và để tạo ra một sự cống hiến tích cực cho thế giới. Chưa có thời điểm nào quan trọng và kích thích như thời điểm này. Hãy là một nhà quán quân, bám chặt lấy Năm Phương thức Cách tân và bắt tay vào việc ngay lập tức.

http://tieulun.hopto.org