

# VÌ SAO AI CŨNG HÀI LÒNG?

*Những bí mật đằng sau Niềm đam mê, Năng suất và Lợi nhuận  
của Beryl, công ty tư vấn dịch vụ y tế số 1 của Mỹ*



# Table of Contents

[Vì sao ai cũng hài lòng?](#)

[Làm thế nào để cả công ty cùng hài lòng?](#)

[Lời tựa](#)

[Lời nói đầu](#)

[Chương 1. Từ chiếc giường xếp đến tài sản “nóng”](#)

[Chương 2. Xây dựng thương hiệu](#)

[Chương 3. Trở thành nhà cung cấp dịch vụ hàng đầu](#)

[Chương 4. Tất cả là vấn đề văn hóa](#)

[Chương 5. Những bí quyết lãnh đạo](#)

[Chương 6. Tập trung vào trọng tâm](#)

[Chương 7. Không còn là một công ty gia đình nữa](#)

[Chương 8. Vượt qua thử thách](#)

[Chương 9. Bài học kinh nghiệm](#)

[Chương 10. “Hãy chạy xe ở vòng xích lớn”](#)

**PAUL SPIEGELMAN**

# **Vì sao ai cũng hài lòng?**

WHY IS EVERYONE SMILING?

Bản quyền tiếng Việt © 2010 Công ty Sách Alpha

# Làm thế nào để cả công ty cùng hài lòng?

Vài năm trở lại đây, tôi suy nghĩ rất nhiều về văn hóa doanh nghiệp, nghĩ xem làm thế nào xây dựng được một môi trường làm việc tốt, có sự chia sẻ giữa nhân viên và lãnh đạo, tìm được giải pháp phát triển bền vững ổn định. Có lẽ đó là nỗi trăn trở của hết thảy các doanh nhân, các nhà quản lý, các giám đốc nhân sự ở Việt Nam. Tôi nghĩ các doanh nghiệp ở Việt Nam đang gặp quá nhiều khó khăn để phát triển. Không chỉ đương đầu với thách thức về kinh doanh, về tăng trưởng, về lợi nhuận, về vốn, công nợ, trình độ nhân viên... mà cả nhà quản lý, lãnh đạo và nhân viên đều phải đối mặt với những áp lực từ cuộc sống. Đặc biệt, ở Việt Nam trong khoảng một thập niên trở lại đây, tôi thấy tất cả mọi người đều chịu áp lực rất lớn và stress trong cuộc sống...

Nhiều năm trước, tôi đọc được một câu nói rất hay của Carly Fiorina, cựu CEO của HP. Bà nói: “Business at first is numbers but at the end, it is human”. Kinh doanh trước tiên phải nghĩ đến con số, lợi nhuận bao nhiêu, doanh số bao nhiêu, tiền lương bao nhiêu... nhưng cuối cùng, kinh doanh là vì con người. Vì thế, tôi luôn suy nghĩ, tìm tòi giải pháp xây dựng và phát triển của những doanh nghiệp bé nhỏ của Mỹ, những nơi chỉ vài chục hay vài trăm người, chứ không phải là những công ty, những tập đoàn hùng mạnh nhất thế giới. Liệu họ có cách nào giúp những người tham gia công cuộc kinh doanh bớt đi những áp lực từ cuộc sống, bớt đi những mối lo toan, bận rộn để tập trung cho công việc và trên hết, để sống tốt đẹp hơn không...

Năm 2007, chúng tôi xuất bản cuốn *Small Giants – Những người khổng lồ bé nhỏ* của Bo Burlingham và vào tháng 9/2009 tôi có dịp tham dự hội nghị INC500/5000 dành cho giới doanh nghiệp vừa và nhỏ xuất sắc nhất của Mỹ tại Washington D.C. Tại đây, tôi có dịp gặp Paul Spiegelman, người sáng lập, CEO của Beryl, một công ty dịch vụ tư vấn về y tế ở Dallas, Texas và là đồng Chủ tịch Small Giants Community (Cộng đồng Những người khổng lồ bé nhỏ). Ông là tác giả của cuốn sách Vì sao ai cũng hài lòng? (Why is Everyone Smiling?) mà các bạn đang cầm trên tay.

Khi đó tôi chẳng biết gì nhiều về Beryl, về văn hóa và cách thức kinh doanh của Beryl, về vai trò, tầm ảnh hưởng và những thành tựu của Paul cũng như của Beryl nhưng tôi quyết định xuất bản cuốn sách này ở

Việt Nam với hy vọng tìm ra được lời giải đáp mà tôi đang tìm kiếm.

Tháng 6/2010, tôi lại có dịp quay lại Mỹ và cố gắng thu xếp tới thăm Beryl. Đọc cuốn sách và

hiếu về Beryl nhưng chuyến thăm Beryl lại là một cơ hội vô cùng độc đáo và giá trị. Tôi có cơ hội nhìn tận mắt và hòa vào môi trường văn hóa doanh nghiệp của Beryl. Tôi có dịp gặp Jason, Giám đốc Mỹ thuật và Glenn, nhân viên của Small Giants Community với nhiệm vụ suy nghĩ và tìm tòi mọi cách thức và giải pháp để phát triển cộng đồng này. Tôi cũng gặp bà Lara, Queen of Fun. Ở Việt Nam, đó là người phụ trách công đoàn, nhưng ở Beryl, vai trò của Queen of Fun rộng hơn, tự giác hơn, và được mọi người yêu mến hơn. Không phải tranh đấu bảo vệ quyền lợi của người lao động trước ông chủ mà là tìm mọi giải pháp, cách thức hoạt động để mọi người vui vẻ. Tôi gặp Director of First Impression, mà ở Việt Nam, chúng ta chỉ gọi họ đơn giản là lễ tân hay nhân viên hành chính... thì ở Beryl, người này rất quan trọng vì họ sẽ là người mang lại ấn tượng đầu tiên cho khách hàng, đối tác...

Càng đọc cuốn sách, tôi càng hiểu thêm về văn hóa doanh nghiệp, về cách thức phát triển một phong cách để giúp các công ty Việt Nam phần nào đó đương đầu với thách thức, giảm bớt áp lực trong cuộc sống... Ở Việt Nam hiện nay, với quy mô các doanh nghiệp chưa lớn, việc phát triển theo hướng Small Giants là một hướng đi triển vọng.

*Vì sao ai cũng hài lòng?- Những bí mật đằng sau Niềm đam mê, Năng suất và Lợi nhuận của Beryl – công ty tư vấn dịch vụ y tế số 1 của Mỹ* (Why is Everyone Smiling? - The Secret Behind Passion, Productivity and Profit) khám phá ra cách thức các doanh nghiệp có thể tạo ra một loại văn hoá doanh nghiệp giúp tăng cường tính sáng tạo, chiếm được lòng trung thành của nhân viên cũng như khách hàng và nâng cao lợi nhuận của công ty. Khi bạn đối xử với nhân viên như những người đóng góp thực sự, nó sẽ giúp việc kinh doanh của bạn trở nên đặc biệt tốt; khi bạn tập trung và kinh doanh với những giá trị vững chắc, nó sẽ đem lại lợi ích cho cả cộng đồng và nền kinh tế.

Không chỉ dừng lại ở việc xuất bản cuốn sách, tháng 11/2010 chúng tôi sẽ mời Paul sang Việt Nam để trao đổi và truyền lại kinh nghiệm và thực tiễn phát triển văn hóa doanh nghiệp. Paul sẽ nói chuyện về cách thức các doanh nghiệp vừa và nhỏ xây dựng văn hóa doanh nghiệp độc đáo, nâng cao dịch vụ khách hàng nhằm đem lại sự thịnh vượng và phát triển bền vững cho doanh nghiệp, khiến doanh nghiệp trở thành Small Giants.

Beryl là công ty hàng đầu trong danh sách các công ty có môi trường làm việc tốt nhất nước Mỹ và hai năm liền đứng trong danh sách 5.000 Công ty Tư nhân Tăng trưởng Nhanh nhất của Mỹ, hiện chiếm tới 90% thị phần dịch vụ tư vấn y tế của Mỹ, còn Paul Spiegelman được vinh danh là Doanh nhân của vùng Tây Nam nước Mỹ năm 2007 và 2009 do Ernst & Young đánh giá. Những bài học và hình mẫu mà Paul và các đồng nghiệp đã làm được ở Beryl sẽ là một khuôn

khổ hiện hữu cho các doanh nghiệp Việt Nam học tập.

Tôi xin giới thiệu với các độc giả cuốn sách rất bình dị mà lôi cuốn và hấp dẫn này. Cá nhân tôi rất tin tưởng rằng, các doanh nghiệp Việt Nam, các nhà quản lý có thể áp dụng cách thức và mô hình này để xây dựng và phát triển thành công văn hóa doanh nghiệp cho riêng mình, từ đó đảm bảo sự phát triển bền vững và đảm bảo lợi nhuận ổn định.

Chúc các bạn thành công.

NGUYỄN CẢNH BÌNH

CEO, ALPHA BOOKS

# Lời tựa

Thỉnh thoảng, tôi lại bắt gặp những công ty có điều gì đó thật sự đặc biệt. Họ không chỉ thành công trên góc độ kinh doanh truyền thống, mặc dù họ vẫn luôn thế. Họ còn có phẩm chất đặc biệt không định nghĩa được, không sờ thấy được nhưng bạn vẫn có thể cảm nhận rất rõ ràng ngay khi bước chân vào công ty, dành thời gian bên cạnh nhân viên, hay trò chuyện với khách hàng và nhà cung cấp của công ty. Có một sức hút mạnh mẽ, sức mạnh của sự quyến rũ, thu hút mọi người tới công ty và làm cho họ thật sự mong muốn gắn kết với công ty đó.

Tôi bắt đầu chú ý đến các công ty có phẩm chất đặc biệt này vào đầu những năm 1980, sau khi làm việc cho tạp chí *Inc.* và có cơ hội biết một số doanh nghiệp trẻ xuất sắc, đang thổi luồng sức sống mới vào nền kinh tế Mỹ thời điểm đó. Ngày nay, tên những công ty này đã trở nên quen thuộc: Apple, Patagonia, Intel, Southwest Airlines, Quad/Graphics, Microsoft, Nucor Steel, Ben & Jerry's, Federal Express, v.v... Lúc đó, tôi không biết gọi tên phẩm chất này là gì nhưng giờ thì tôi gọi phẩm chất này là *sức mạnh huyền bí* (mojo), và cho rằng đó chính là uy tín trong kinh doanh. Khi một nhà lãnh đạo có uy tín, bạn sẽ muốn đi theo vị lãnh đạo ấy. Khi một công ty có uy tín, bạn sẽ muốn hợp tác với công ty đó – mua, bán với công ty, làm việc cho công ty, mặc áo, đội mũ có in logo của công ty, đọc sách và báo về công ty, giới thiệu công ty với bạn bè hay bất cứ điều gì khác.

Trong quá trình nghiên cứu viết cuốn sách *Small Giants: Company That Choose to Be Great Instead of Big*, tôi đã tìm hiểu 14 công ty phát ra mojo, cố gắng giải mã nguồn gốc mojo này và điều công ty đã làm để tạo ra nó. Tôi tự hỏi, liệu nó có mối liên hệ đặc biệt như thế nào với điều mà tôi thấy ở ông chủ các công ty này – niềm tin mạnh mẽ rằng kinh doanh có thể là phương tiện để trải nghiệm những điều tuyệt vời nhất trong cuộc sống: thử thách gay cấn, sự thân thiết, lòng trắc ẩn, hy vọng, tính cộng đồng, tính mục đích hay cảm giác thành công. Càng đi sâu, tôi càng thấy rõ rằng niềm tin này gắn bó mật thiết với mojo của công ty. Thực tế là, những người chủ này đã tổ chức công ty của họ để chính họ cũng như nhân viên có thể trải nghiệm những điều tốt đẹp một cách thường xuyên.

Từ đó, tôi đã bắt gặp rất nhiều công ty khác phù hợp với mô hình “gã khổng lồ bé nhỏ”. Một số trong đó phù hợp đến nỗi tôi ước có thể biết những công ty này sớm hơn vài năm để bổ sung vào cuốn sách Những người khổng lồ bé nhỏ. Beryl là một điểm nhấn trong nhóm đặc biệt này. Như những gã khổng lồ bé nhỏ khác, ban đầu Beryl thích kiểu thành công với nhiều cơ hội mở rộng, cũng như áp lực không ngừng phát triển càng nhanh càng tốt và thu lợi nhuận lớn nhất có

thể. Tuy nhiên, Paul Spiegelman và những anh em của ông đã quyết định từ bỏ áp lực đó và từ bỏ quyền sở hữu, kiểm soát bên trong công ty để tập trung vào việc xây dựng một công ty tốt nhất trong lĩnh vực kinh doanh của mình – kết nối mọi người với dịch vụ chăm sóc sức khỏe – với đội ngũ nhân viên gắn bó trung thành, có cùng niềm đam mê kinh doanh, sứ mệnh, tầm nhìn và các giá trị của công ty như ông chủ.

Và họ đã thành công. Hơn 20 năm qua, Paul và các đồng nghiệp đã tạo dựng được một nền văn hóa thật sự ấn tượng dựa trên nền tảng giao tiếp cởi mở, học hỏi không ngừng, phát triển cá nhân và vui chơi thoải mái. Tôi cũng không cần phải giải thích cách thức hay thuật lại tất cả những nỗ lực lớn lao mà họ đã trải qua để xây dựng một Beryl phi thường như ngày hôm nay bởi Paul sẽ kể câu chuyện đó diễn cảm và sâu sắc ở những trang sau. Nhưng có lẽ tôi sẽ bổ sung một vài điều.

Những điều Paul giới thiệu trong cuốn sách này là bản mô tả đầy lời cuốn về cách một công ty vĩ đại kiên định thực hiện các nguyên tắc kinh doanh và nhờ đó vươn lên vị trí dẫn đầu trong lĩnh vực kinh doanh của mình. Xuyên suốt câu chuyện, Paul đưa ra rất nhiều bài học cho những công ty khác. Không phải Paul có một phương pháp thành công nào đó. Tôi không nghĩ rằng có một phương thức cố định để xây dựng *một Gã khổng lồ bé nhỏ*. Nhưng sẽ hữu ích nếu bạn biết mục tiêu phấn đấu, và – như những hình mẫu điển hình – Beryl là mô hình đáng học tập. Beryl có tất cả đặc tính của những gã khổng lồ bé nhỏ khác mà tôi từng biết, nhất là năm đặc tính đem lại *sức mạnh huyền bí* cho họ. Đó là: (1) người chủ và lãnh đạo công ty hiểu rõ họ là ai, họ muốn điều gì ngoài việc kinh doanh và tại sao; (2) mối quan hệ sâu sắc với nhân viên; (3) mối quan hệ gần gũi với khách hàng và nhà cung cấp; (4) nền văn hóa thân thiết, được xây dựng với phương châm “quan tâm đến mọi khía cạnh đời sống nhân viên” – dẫn theo lời của Herb Kelleher, CEO hãng Southwest Airlines; (5) người chủ và lãnh đạo yêu những gì công ty mình làm, đam mê đến nỗi họ muốn những người mà họ gặp có thể cảm nhận được điều đó.

Tuy nhiên, một điều cũng hết sức quan trọng là phải chú ý tới những khác biệt trên con đường mà Beryl và các công ty khác hướng tới những mục tiêu giống nhau. Bạn không cần quá ngạc nhiên khi nhận thấy có quá nhiều biến thể trong kinh doanh – từ cá tính của những người liên quan hay bản chất ngành kinh doanh, cho tới mọi biến cố bất ngờ và bước ngoặt may mắn. Điều này nhắc nhở rằng mọi công ty phải tìm con đường đi của riêng mình. Không có công thức xây dựng nên một gã khổng lồ bé nhỏ và nếu bạn đang cố tìm kiếm công thức đó, bạn sẽ phải thất vọng.

Mặc dù không có công thức cố định song vẫn có một vài nguyên tắc nhất định trong kinh



doanh, thứ tôi đã học hỏi được từ cựu đồng tác giả và cố vấn Jack Stack – CEO tập đoàn SRC, người tiên phong cho phong cách quản lý mở. Bạn sẽ tìm ra những quy tắc đó là gì qua trải nghiệm của bản thân hoặc học hỏi từ trải nghiệm và thành công của người khác. Và đó chính là giá trị thật sự của cuốn sách này. Một điều rõ ràng là với thành công đạt được, Paul Spiegelman và các đồng nghiệp đã tìm thấy những nguyên tắc nhất định trong kinh doanh. Bằng cách chia sẻ những điều đã học được, Paul dành cho tất cả chúng ta một điều vĩ đại. Tôi rất hy vọng bạn sẽ cảm nhận được nguồn cảm hứng mạnh mẽ trong câu chuyện của Paul như tôi đã từng.

—Bo Burlingham

Biên tập viên tạp chí Inc.

Tác giả cuốn sách *Small Giants: Companies That Choose to Be Great Instead of Big* (Những người khổng lồ bé nhỏ: Những bí quyết xây dựng doanh nghiệp trở nên hùng mạnh và xuất sắc mà không cần chiếm thị phần lớn)

# Lời nói đầu

Khi cuốn sách này chuẩn bị được chuyển đến nhà xuất bản, tôi đang mặc bộ trang phục đấu bò Tây Ban Nha cùng giày trượt pa-tanh. Vị trưởng phòng điều hành của tôi, một anh chàng cao lênh khênh, đang khoác bộ trang phục kiểu vũ nữ với quần lụa màu xanh da trời, áo ngực dày và đeo mặt nạ. Nửa giờ qua, dưới ánh đèn disco và âm hưởng ca khúc “Don’t stop till you get enough” của Michael Jackson, Lance và tôi đang cố gắng chập vập để khiêu vũ cùng nhau trên giày pa-tanh tại khu trượt mà chúng tôi thuê gần công ty. Đó là một phần cho video sẽ được trình chiếu trong bữa tiệc tối sắp tới của Beryl.

Cả hai chúng tôi không thể đứng vững trên đôi giày trượt khiến mọi người cười ngất nghẻo. Tính đến thời điểm này, tôi đã tham gia nhiều video đến nỗi bản thân cũng cảm thấy ngạc nhiên rằng mình không còn giữ được nét mặt nghiêm nghị nữa. Nhưng đó là một dấu hiệu tốt. Nó có nghĩa là đồng nghiệp của chúng tôi có lẽ sẽ thích chương trình. Và quả thực, trong suốt bữa tối diễn ra một tuần sau đó, họ đã rất thích thú.

Không phải lúc nào tôi cũng là đấu sĩ bò tốt đi đôi giày trượt pa-tanh. Tôi là CEO có sức ảnh hưởng đặc biệt tới một công ty nhỏ rất thành công, với quyết định sáng suốt là duy trì công ty ở quy mô nhỏ. Chúng tôi tập trung phát triển mạnh mẽ về chất lượng bởi chúng tôi không cho rằng việc mở rộng nhanh chóng có thể cải thiện kết quả của chiến lược văn hóa độc đáo mà chúng tôi xây dựng. Trong một lĩnh vực kinh doanh thì tỷ lệ nhân viên thay đổi công việc trung bình là 80-90%, nhưng tỷ lệ của chúng tôi chỉ là 17%. Tỷ lệ khách hàng trung thành của chúng tôi là 95%, đồng thời, phí dịch vụ cao hơn so với mức trung bình. Điều kỳ lạ là, chính những đoạn phim khiêu vũ mặc trang phục đấu bò và đi giày trượt pa-tanh đã giúp đẩy mạnh những con số này.

Sau 20 năm trải nghiệm thực tế, tôi viết cuốn sách này với ý định đưa ra một vài lời khuyên giúp các công ty tư nhân nhỏ trở thành nhà cung cấp dịch vụ hàng đầu với mức lợi nhuận cao hơn. Các chiến thuật này sẽ đặc biệt hữu ích với những chủ doanh nghiệp và các nhà quản lý doanh nghiệp “hàng hóa” vẫn thường cạnh tranh về giá. Bất kể bạn bán móc treo quần áo hay các thiết kế đồ họa sáng tạo, nếu khách hàng chú trọng đến chi phí nhiều hơn những yếu tố khác, bạn đang điều hành một doanh nghiệp hàng hóa.

Một lý do khác khi viết cuốn sách này là tôi mong muốn các doanh nhân khác chấm dứt việc đối xử với đồng nghiệp của họ như hàng hóa. Các doanh nhân nên hiểu đầy đủ hơn về sức ảnh

hưởng mạnh mẽ mà họ có thể tác động đến cuộc sống của những nhân viên. Mỗi chủ doanh nghiệp nên nhận ra sự hài lòng và hữu ích của bản thân khi đối xử tốt với đồng nghiệp và giúp họ phát triển không ngừng. Chúng tôi đã chứng minh cách tiếp cận này bằng những kết quả tài chính mà Beryl có được trong hai thập kỷ qua. Giờ đây, chiến lược này đang truyền động lực cho một đội ngũ nhân lực có trình độ và kinh nghiệm.

Tôi không có ý ra vẻ là một nhà quản lý nhìn xa trông rộng tầm cỡ thế giới, nhưng không cần phải là một nhà tiên tri thấy được những thái độ sai lầm nghiêm trọng đang ngày càng nảy nở trong bức tranh về các doanh nghiệp Mỹ. Đội ngũ quản trị bị ảnh hưởng bởi các con số thường chú trọng vào các xu hướng thị trường toàn cầu phức tạp song lại quên mất các nguyên tắc cơ bản về lương tâm và tính nhân bản. Hậu quả ư? Rất nhiều nhân viên được tuyển vào Beryl nói rằng môi trường làm việc trước đó khiến họ thật sự mất hết niềm tin và thoái chí. Trong thời đại mà các giám đốc luôn gây ra các vụ bê bối liên miên thì tình trạng băng hoại đạo đức lan rộng không có gì là đáng ngạc nhiên.

Câu chuyện văn hóa của Beryl là minh chứng cho hai điều: khi bạn đối xử với nhân viên như những người có đóng góp thật sự, điều đó sẽ giúp doanh nghiệp tiến triển hết sức thuận lợi; khi bạn tập trung doanh nghiệp vào những giá trị bền vững, điều đó sẽ đem lại lợi ích cho cả cộng đồng và nền kinh tế. Mô hình mới lý tưởng nhất đối với tương lai doanh nghiệp Mỹ là những công ty quy mô nhỏ, có đạo đức và thông minh, sẵn sàng đầu tư dài hạn vào nguồn nhân lực địa phương trung thành.

Nhiều cuốn sách về quản lý ngày nay dường như muốn nhắm vào việc thu hút các công ty bên bờ vực phá sản. Các tác giả mô tả những mối lo tiềm ẩn tồi tệ nhất do sự bất thường về mặt tổ chức gây ra và sau đó tuyên bố rằng một loạt công thức chung hấp dẫn của họ sẽ giúp mọi công ty giải quyết các vấn đề này. Đó là một cách viết sách dễ dàng nhưng không phải là cách trung thực.

Tôi đã cố gắng trình bày nhiều chiến thuật thực tiễn cũng như một số chiến lược đã được kiểm nghiệm thực tế và đem lại thành công, có thể áp dụng cho những doanh nghiệp nhỏ muốn khai thác toàn bộ tiềm năng của họ. Tôi không tham vọng rằng những kinh nghiệm này có thể kéo một công ty ra khỏi vùng đất chết, mà có lẽ chỉ dám mong muốn các ông chủ và nhà quản lý doanh nghiệp tập trung vào các lợi ích lâu dài có giá trị.

Tôi đánh cược rằng bạn sẽ tìm thấy điều gì đó hữu ích trong cuốn sách này.

# Chương 1. Từ chiếc giường xếp đến tài sản “nóng”

Năm 2006, Beryl trở thành hãng có dịch vụ tương tác khách dẫn hàng đầu trên thị trường cung cấp dịch vụ chăm sóc sức khỏe ở Mỹ. Tạp chí Texas Monthly xếp hạng Beryl là một trong những nơi làm việc tốt nhất ở bang Texas năm thứ hai liên tiếp. Lợi nhuận và doanh thu ở mức cao và liên tục tăng, dường như chúng tôi không có đối thủ cạnh tranh trong lĩnh vực của mình.

Nhiều điều chắc chắn đã đổi thay sau 20 năm!

Năm 1985, toàn bộ cơ cấu công ty chỉ có ba anh em chúng tôi và một phòng họp nhỏ xíu trong văn phòng của bố tôi – nơi ông cho mượn làm trụ sở. Chúng tôi sử dụng không gian chật hẹp này làm trung tâm điều hành cho bước khởi nghiệp về cung cấp dịch vụ hỗ trợ y tế khẩn cấp. Nguyên do thành lập công ty xuất phát từ năm 1984, khi ông nội chúng tôi bắt đầu bị chứng suy tim xung huyết. Trong gia đình, Mark – anh trai tôi, là một người rất giỏi về kỹ thuật và lúc đó đang điều hành một công ty thành công chuyên cung cấp hệ thống báo động. Trong khoảng thời gian Mark ở bên cạnh ông nội, anh đã nảy ra ý tưởng phát triển một công nghệ ứng cứu khẩn cấp có thể hỗ trợ những người đang mắc bệnh.

Mark, Barry – em trai tôi và tôi luôn luôn ở cạnh nhau. Chúng tôi lớn lên ở Los Angeles và nuôi ý định cùng nhau thành lập một công ty. Khi Mark ngừng kinh doanh thiết bị cuộc gọi, chúng tôi bước vào cuộc cạnh tranh trong thị trường ứng cứu khẩn cấp. Đó dường như là một cách thức tuyệt vời giúp nhiều người an toàn hơn và ở một mức độ nào đó sẽ làm cho thế giới tốt đẹp hơn. Thử thách của ông nội đã làm cả gia đình tôi thật sự lo lắng. Chúng tôi hiểu cảm giác mà các gia đình khác phải trải qua khi những người thân yêu của họ mắc bệnh và có thể đột ngột trở nên tồi tệ hơn.

Công ty của chúng tôi, có tên là Emergency Response Systems (ERS – Hệ thống Ứng cứu Khẩn cấp), bước chân vào thị trường này từ sớm. Chúng tôi không trực tiếp bán dịch vụ tới người tiêu dùng; thay vào đó, chúng tôi làm việc trực tiếp với các bệnh viện để chắc chắn rằng họ có thể duy trì liên lạc với những bệnh nhân nguy cơ cao.

Trong giai đoạn đầu, bạn khó có thể tưởng tượng ERS ở trong tình trạng khó khăn thế nào. May mắn là không ai trong chúng tôi phải gánh bất kỳ nghĩa vụ tài chính nào và chúng tôi sống dựa vào đồng lương ít ỏi. Để trả lời những bệnh nhân gọi đến nhờ giúp đỡ, một trong ba anh em

chúng tôi phải trực trong phòng điều hành cả ngày lẫn đêm. Trong một năm rưỡi đầu, Mark, Barry và tôi thay phiên nhau trực và không có một ngày nào nghỉ. Nhiều bữa tiệc sinh nhật và ngày lễ được tổ chức ngay trước màn hình cảnh báo.

Chúng tôi chỉ có một cơ sở khách hàng nhỏ; số ca cấp cứu rất ít và cách xa nhau. Có một vài tuần, chúng tôi chỉ giải quyết một hay hai cuộc gọi gì đó. Để giết thời gian trong lúc chờ các cuộc gọi, chúng tôi đã ăn hàng nghìn chiếc bánh pizza Domino và xem truyền hình. Đó quả thực là một công việc cực kỳ buồn tẻ, nhưng bạn luôn phải tỉnh táo và sẵn sàng kết nối khách hàng với dịch vụ chăm sóc sức khỏe khi họ cần. Có một chiếc giường xếp đặt cạnh tường và chúng tôi có thể ngả lưng một lúc khi quá mệt mỏi. Tôi sẽ không bao giờ quên được chiếc giường xếp đó. Trong tâm trí tôi, nó tượng trưng cho tinh thần đấu tranh của buổi đầu khởi nghiệp.

## TIẾP TỤC CON ĐƯỜNG

Sự thật về vấn đề tài chính của doanh nghiệp đã làm chúng tôi sửng sò khi nhận ra rằng mỗi thiết bị cấp cứu mà Mark lắp đặt trong gara có giá tới 250 đô-la. Nếu chúng tôi muốn hàng nghìn người có thể sử dụng các thiết bị này, rõ ràng chúng tôi cần phải có nhà đầu tư. Tại thời điểm khởi nghiệp, khả năng huy động vốn của chúng tôi rất hạn chế. Bố tôi là một luật sư thành công nhưng không phải là một người giàu có. Chúng tôi cũng không có mối quan hệ nào với giới đầu tư. Vì thế, tôi và một người bạn từng học cùng tại Đại học UCLA đã ngồi lại và soạn thảo một kế hoạch kinh doanh dài.

Ý tưởng là phải huy động được 1,2 triệu đô-la với 15.000 đô-la tiền lãi. Chúng tôi chạy vạy khắp nơi suốt nhiều tháng, bán cổ phần cho một người bạn của bố tôi và phải trả lại tấm séc đó khi tất cả những người khác từ chối. Luôn luôn bởi cùng một lý do: Ý tưởng tuyệt đấy, nhưng bạn quá trẻ và công ty sẽ không bao giờ thành công nếu thiếu một đội ngũ quản lý lớn tuổi và khôn ngoan hơn.

Sự thật thì họ cũng có điểm đúng. Barry chỉ vừa tốt nghiệp đại học, còn tôi chưa có đủ hai năm kinh nghiệm trong ngành luật. Mark đã chứng tỏ được khả năng kinh doanh, nhưng anh cũng mới chỉ điều hành công ty cung cấp thiết bị báo động được vài năm. Không ai có thể trách móc việc họ nghi ngờ. Có điều lạ là, chúng tôi thực lòng biết ơn những người này. Khi nói rằng ba gã bướng bỉnh chúng tôi chắc chắn sẽ thất bại, họ đã khiến chúng tôi bền bỉ và kiên định hơn để tự mình làm mọi việc vì không được ai ủng hộ nên chúng tôi chấp nhận sự thật rằng chúng tôi sẽ phải vạch ra con đường riêng của mình trên thị trường.

Tiếp tục con đường quả thật là điều khó khăn. Chúng tôi tiến hành mọi kế hoạch và cơ hội có thể. Một vài lần, bố tôi phải “giải cứu” bằng những khoản tiền nhỏ để chúng tôi có thể tiếp tục công việc. Mọi chuyện có vẻ như sẽ tốt hơn nếu chúng tôi đóng cửa công ty.

## TRONG MẮT CÔNG CHÚNG

Vào một ngày thứ Bảy, khi đang làm việc ca đêm, tôi chợt nghe thấy tiếng gõ bất thường phát ra từ ống nghe. Bệnh nhân của chúng tôi có mặt ở khắp khu vực Los Angeles rộng lớn và cuộc gọi này là Elulia Newsom, một cụ bà 93 tuổi sống ở quận Inglewood. Cũng như các cuộc gọi bình thường khác, tôi cố gắng bắt chuyện với bà qua chiếc điện thoại bàn không dây. Chắc hẳn phải có lý do nào đó khiến bà không nói chuyện được với tôi. Tất cả những gì tôi có thể nghe thấy là tiếng gõ yếu ớt. Những tín hiệu ngẫu nhiên này làm tôi lo lắng, vì thế tôi đã cử các nhân viên trợ giúp y tế tới địa chỉ trên.

Khi đến nơi, các nhân viên y tế phát hiện bà Elulia bị khóa trong căn buồng nhỏ, ở tình trạng cận kề với cái chết. Bà bị kẻ trộm đột nhập vào nhà đánh và đâm nhiều nhát. Ngày hôm sau, bà kể lại vụ việc trong một bài báo được đăng trên trang nhất tờ Los Angeles Times. Khi tên trộm giật mặt dây chuyền bằng nhựa bà đang đeo trên cổ, bà nói rằng nó chỉ là thứ đồ có giá trị tinh thần và cầu xin tên trộm trả lại. Mặt dây chuyền đó thực chất là nút nhấn báo nguy do công ty chúng tôi cung cấp. Kẻ tấn công Elulia ném mặt dây chuyền vào buồng, sau đó xô bà vào trong, chèn cửa bằng một con dao đầy máu. Trong suốt hai tiếng đồng hồ, bà mò mẫm quanh sàn căn buồng tối om. Cuối cùng, khi bà tìm thấy thiết bị báo nguy và nhấn nút, nó đã kích hoạt chiếc điện thoại mini của chúng tôi và bà bắt đầu đập cửa. Đó là tiếng động mà tôi đã nghe thấy.

Sự việc này là một điểm mốc quan trọng đối với ba anh em chúng tôi. Cảm giác thật tuyệt vời khi biết rằng ý tưởng chúng tôi ấp ủ đã thật sự cứu giúp được một người trong hoàn cảnh hiểm nghèo như vậy. Cố nhiên là chúng tôi hy vọng tất cả những nhà đầu tư từng từ chối chúng tôi có cơ hội đọc bài báo và xem bản tin truyền hình. Chúng tôi cũng không có nhiều thời gian để hả hê. Ngay sau sự kiện đó, chúng tôi may mắn có được cơ hội – thứ cơ hội dường như chỉ dành cho những người làm việc thật sự vất vả với ý định tốt đẹp.

Tôi nhận lời mời ăn trưa với Barbara Wexler, một khách hàng của chúng tôi, lúc đó đang điều hành bộ phận marketing của Bệnh viện Cộng đồng Granada Hills. Barbara muốn bệnh viện của cô bắt đầu cung cấp một số điện thoại mà mọi người có thể gọi đến để được giúp đỡ tìm bác sỹ. Tôi không biết nhiều về dịch vụ tư vấn giới thiệu bác sỹ, nhưng Barbara nói: “Paul, các anh ngồi trong văn phòng suốt 24 tiếng đồng hồ một ngày, không làm gì nhiều. Tại sao các anh không bổ sung một số điện thoại và bắt đầu xử lý các cuộc gọi cho chúng tôi?” Điều đó không

có ý nghĩa gì với tôi cho đến khi Barbara đề cập khoản phí trả trước hàng tháng 3.000 đô-la. Đột nhiên, điều này trở nên rất có ý nghĩa! Hai tuần sau, chúng tôi bắt đầu trả lời các cuộc gọi. Chúng tôi cũng không biết rằng chúng tôi đang kinh doanh theo hình thức “thuê ngoài” (outsourcing) và “trung tâm cuộc gọi” (call center) . Chưa ai từng nghe những thuật ngữ đó. Giờ đây, chúng trở thành những thuật ngữ thông dụng để chỉ việc kinh doanh được chuyển ra nước ngoài để tiết kiệm tiền.

So với phần mềm khai thác dữ liệu hiện đại, hệ thống tư vấn giới thiệu bác sỹ của chúng tôi hết sức sơ khai. Về cơ bản, chúng tôi trả lời điện thoại và đọc tên các bác sỹ khác nhau từ hàng loạt danh thiếp. Chúng tôi thấy rõ là tất cả các bệnh viện ở nước Mỹ cuối cùng cũng sẽ cần cung cấp dịch vụ này nếu muốn phát triển mối quan hệ tin cậy với cộng đồng. Lĩnh vực kinh doanh này phát triển nhanh chóng và rốt cuộc chúng tôi đã kiếm đủ tiền để thuê nhân viên giúp sức. Đã đến lúc ba anh em chúng tôi thật sự muốn có một ngày nghỉ lễ.

## ĐÃ ĐẾN LÚC THUÊ NHÂN VIÊN

Đồng nghiệp đầu tiên của chúng tôi, Anne Ramsey, là một nữ sinh duyên dáng thuộc ngành kịch, Đại học UCLA, làm nhân viên lễ tân trong tòa nhà của chúng tôi. Chúng tôi nhớ là Anne rất thích mặc những bộ quần áo nổi loạn đi làm mỗi ngày, trông thật ngộ nghĩnh.

Đồng nghiệp thứ hai là một sinh viên đại học, một anh chàng điển trai tỏ ra rất có trách nhiệm và đáng tin cậy trong cuộc phỏng vấn. Nhưng rồi, tôi phát hiện cậu ta từng bí mật đưa bạn gái vào văn phòng trong ca đêm. Hôm đó, khi tôi ghé qua công ty lúc 2 giờ sáng để lấy một số giấy tờ, họ đang “tập trung” đến nỗi không nghe thấy tiếng bước chân của tôi. May mắn là không có cuộc gọi khẩn cấp nào trên màn hình. Ngày hôm sau, chúng tôi đã có buổi trao đổi thân mật và hữu ích về việc này.

Còn đồng nghiệp thứ ba đã cho chúng tôi một bài học lớn. Trong một ca làm việc muộn, anh ta đi thưởng thức bữa ăn tại nhà hàng Fat Burger cách trung tâm điều khiển ba tòa nhà. Khi tôi giải thích với anh ta rằng việc kết nối những người gọi điện với dịch vụ chăm sóc sức khỏe mang ý nghĩa sống còn, anh ta phản ứng với những lời lẽ thô tục nhất. Từ hôm đó, anh em chúng tôi bắt đầu áp dụng phương pháp nghiêm túc hơn đối với việc quản lý nhân sự. Mẹ tôi đã có nhiều năm kinh nghiệm làm giáo viên, vì thế bà gia nhập công ty và đào tạo các đồng nghiệp của chúng tôi trong suốt mười năm sau đó. Chính sự ầm ập tự nhiên mà bà truyền đạt khi đào tạo các thực tập sinh đã tạo nên âm hưởng cho nền văn hóa và cuối cùng làm nên sự khác biệt của công ty.

## CUỘC SỐNG SAU KHI MẮC NỢ

Năm 1994, chúng tôi bán ERS khi cuối cùng nhận ra rằng kinh doanh dịch vụ ứng cứu khẩn cấp tiêu tốn quá nhiều vốn đầu tư. Cuối những năm 1980, chúng tôi bắt đầu vay nợ và ngày càng vượt quá khả năng chi trả. Không ai trong chúng tôi hiểu được bản chất của việc xây dựng mối quan hệ với ngân hàng. Sai lầm lớn nhất của chúng tôi là không làm cho nhân viên bắt kịp được với tốc độ tiến triển của mọi việc. Vào một ngày ảm đạm, người ta đã chuyển tài khoản của chúng tôi vào “nhóm tài sản đặc biệt” – tên gọi lịch sự dành cho bộ phận thu hồi nợ.

Tổng số tiền mà chúng tôi phải trả cho nhân viên không hề thay đổi và chúng tôi chưa từng cảm thấy công ty đang ở trong tình trạng nguy hiểm, nhưng tất cả chúng tôi đều xấu hổ bởi những sai lầm ngớ ngẩn. Cũng không phải dễ dàng để thoát khỏi khó khăn. Chúng tôi đã ngồi lại cùng nhau và chiến đấu với các khoản nợ, bần bĩ và hệ thống, theo cách riêng của mình. Chúng tôi không bao giờ muốn mình sẽ rơi vào tình trạng khó khăn như thế nữa. Sự thận trọng này đã tạo nên một cuộc cách mạng trong triết lý hành động của chúng tôi. Từ đó, chúng tôi trở thành những người bạn thân thiết nhất với các giám đốc ngân hàng và luôn là một trong những khách hàng an toàn nhất của họ. Chắc chắn chúng tôi đã có một bước tiến dài so với giai đoạn mà bố tôi phải ra tay “giải cứu” bằng số tiền để dành ít ỏi của ông. Và đúng là một nghịch lý, khi bạn không cần đến tiền lại có rất nhiều người mang tiền đến cho bạn. Giờ thì mỗi tuần chúng tôi đều nhận được nhiều cuộc gọi từ những người ủng hộ tiềm năng và phải mất nhiều thời gian để từ chối. Dù sao, điều quan trọng nhất là tôi thích bán cho khách hàng hơn là các nhà đầu tư.

Làm việc chăm chỉ, may mắn và nhanh nhạy, một lần nữa cơ hội lại đến với chúng tôi năm 1995. Chúng tôi giành được một hợp đồng quản lý chương trình tư vấn giới thiệu bác sỹ quốc gia cho Columbia/HCA – tập đoàn chăm sóc sức khỏe lớn nhất thế giới. Bất ngờ giành chiến thắng, chúng tôi dồn tất cả những gì mình có vào việc soạn thảo một kế hoạch cực kỳ hấp dẫn. Toàn bộ đội ngũ quản lý mất chín tháng nỗ lực, cả ngày lẫn đêm. Chúng tôi đã đem đến cho khách hàng những triển vọng mới hết sức giá trị đối với hoạt động của họ và nhận được một khoản ngân sách rất lớn để xây dựng một trung tâm cuộc gọi mới ở Dallas.

Giấc mơ đã trở thành sự thật và đem lại cho chúng tôi những bước tiến quan trọng. Khi công trình được hoàn thành, anh em chúng tôi bước vào trụ sở mới sáng bóng mà không tin vào mắt mình nữa. Không gian đủ rộng cho 400 tư vấn viên cuộc gọi và không còn chiếc giường xếp hay hộp bánh pizza nào nữa.

Ba năm sau, cuộc sống của chúng tôi có nguy cơ thay đổi khi các thành viên mới trong bộ máy



quản lý của khách hàng đe dọa chấm dứt toàn bộ hợp đồng. Cuối cùng, chúng tôi đã mua tài sản của trung tâm cuộc gọi với các điều khoản thuận lợi và biến nó thành hoạt động kinh doanh dựa trên nguồn thông tin tinh vi hơn. Chúng tôi đóng cửa cơ sở ở California và xây dựng lại mọi thứ ở Texas.

Khi vợ chồng tôi quyết định trở thành công dân bang Texas sau bảy năm đi đi về về, tất cả bạn bè ở Santa Monica, California và gia đình tôi đều nghĩ chúng tôi mất trí. Nhưng chúng tôi biết trụ sở trung tâm và các văn phòng chi nhánh khác sẽ giúp chúng tôi phát triển công ty. Về phương diện cá nhân, việc chuyển tới Texas là không thể tránh khỏi. Tôi đã lập gia đình và có một con nhỏ; việc mất ba ngày mỗi tuần để đi đi về về thật vô ích. Tôi cần ở gần gia đình, gần hoạt động kinh doanh và gia đình Beryl với tất cả các đồng nghiệp. Thật may mắn khi vợ tôi là người thấu hiểu và hỗ trợ tôi rất nhiều.

Mẹ tôi không thể đi cùng, vì thế chúng tôi đành phải chiều theo ý bà.

## TÀI SẢN “NÓNG”

Năm 2002, công việc kinh doanh tiến triển rất thuận lợi và bắt đầu thu lợi nhuận trong một thị trường liên tục diễn ra hoạt động sáp nhập và mua lại các công ty. Beryl không bao giờ là công ty để bán nhưng nhiều bên vẫn thường xuyên tiếp cận chúng tôi bởi họ nghĩ việc mua lại công ty chúng tôi có ảnh hưởng lớn đối với thị trường. Thực lòng mà nói, điều này làm chúng tôi rất ngạc nhiên. Sau mười bảy năm tự gây dựng Beryl với định hướng tập trung cao độ, chúng tôi vẫn giữ quan điểm về sở hữu công ty kiểu gia đình. Chúng tôi cũng tương đối khôn ngoan và năng động, nhưng không cùng quan điểm với những giám đốc ngân hàng đầu tư vẫn không ngừng gõ cửa công ty chúng tôi. Tình cảnh đó thật giống như ba chú lợn nhỏ bé đang phải đối mặt với một con sói đầy tiền.

Sau khi chúng tôi từ chối nhiều lời đề nghị, một đối thủ cạnh tranh mà chúng tôi biết rõ đã nói rằng ông ta muốn có một thỏa thuận nghiêm túc có lợi cho tất cả mọi người. Chúng tôi từng đọc một số cuốn sách và bài báo về những thỏa thuận đang diễn ra hàng ngày và nghĩ rằng có thể sẽ đáng giá khi có thực tiễn làm bài học kinh nghiệm. Các lãnh đạo doanh nghiệp thông minh luôn gặp gỡ bất cứ ai có thể dạy cho họ điều gì đó. Trong trường hợp này, chúng tôi nhận được một đề nghị rõ ràng là phi thực tế. Tôi ngời đó một cách lịch sự trong khi các giám đốc ngân hàng cố gắng giải thích những con số với nghiên cứu về thị trường mà anh em chúng tôi đã góp phần tạo ra nó.

Ba năm sau, chúng tôi tiếp tục nhận được đề nghị từ một công ty đối tác chiến lược đang hợp

tác rất thành công với chúng tôi. Một lần nữa, tôi cho rằng việc xem xét những gì đang diễn ra trong thị trường và họ đang nghĩ gì là hết sức cần thiết. Và một lần nữa, thảo luận lại kết thúc nhanh chóng khi chuyển sang phần định giá. Họ quá bảo thủ, chỉ quen phát triển doanh nghiệp thông qua các vụ thu tóm, mua lại và các nguyên tắc của họ thật cứng nhắc.

Khi các giám đốc ngân hàng đầu tư này cố gắng định giá Beryl, họ đặc biệt chú trọng vào các yếu tố tiêu chuẩn như vòng quay tiền mặt, EBITDA (thu nhập trước lãi suất, thuế, khấu hao và thanh toán nợ) và cơ sở vật chất, công nghệ. Trong thế giới của họ, tất cả các doanh nghiệp đều là hàng hóa, giống như chiếc ghế hay cây bút, đây là cách thức duy nhất để nhìn nhận mọi thứ. Tôi không muốn làm bất cứ ai khó chịu khi lưu ý rằng văn hóa và con người là tài sản thúc đẩy sự phát triển của chúng tôi. Và tôi không nói về “tài năng” quản trị. Tôi đang nói về tài năng thật sự và trái tim của tổ chức – những nhân viên trả lời điện thoại.

HIỆU ỨNG LAN TRUYỀN...

Nếu thỉnh thoảng có một thỏa thuận nào đó đến với chúng tôi, tôi quyết định để mọi việc tự xảy đến hơn là tìm kiếm nó. Có lẽ chúng sẽ tự xảy ra một cách tự nhiên, như việc tôi đã gặp được người vợ một cách tình cờ hay tất cả những sự kiện quan trọng chúng tôi đã làm trong suốt hai mươi năm qua. Đó có thể là vấn đề những nhân viên trẻ tuổi của tôi phải quyết định. Sau những cuộc thảo luận với các công ty tài chính lớn, có một bài học mà tôi luôn mang theo rằng Beryl là một nơi đặc biệt và tôi đã trở nên gắn bó thật sự với gia đình đồng nghiệp của tôi. Đây là một mối quan hệ tôi chưa từng muốn kết thúc.

Chúng tôi tuyển dụng Pat Benner, trưởng phòng tài chính đến từ thế giới của những công ty tài chính lớn, người có rất nhiều kinh nghiệm về hoạt động sáp nhập và mua lại. Thật thú vị khi thấy văn hóa của chúng tôi đã khiến anh ta ấn tượng như thế nào. Anh ta bổ sung rất nhiều nguyên tắc mà chúng tôi còn thiếu, nhưng anh ta nghi ngờ, nói thẳng là xem thường, những ngày làm việc mặc trang phục hóa trang, những cuộc thi tài năng, các lễ hội, câu lạc bộ sách, quà tặng và những trò vui đùa phổ biến của nền văn hóa đó.

Cuối cùng, chúng tôi cũng thuyết phục được anh. Anh ta không chỉ trở thành một tín đồ mà còn giống như một nhà tiên tri. Anh ta cảm nhận được điều đó trong chuyến đi tham dự cuộc họp ở Ấn Độ; lúc đó, anh ta và tôi đã lái xe được nửa giờ và đang nghe radio. Đột nhiên, anh ta vặn nhỏ loa và nói: “Chiến lược của anh giống như một vòng quay. Đầu tư quá nhiều vào đồng nghiệp khiến họ thật sự trung thành. Việc khách hàng nhận ra nhân viên của chúng ta chú tâm như thế nào đã dẫn đến lòng trung thành ở khách hàng. Kết quả là lợi nhuận cao hơn và cuối cùng chúng ta lại có nhiều tiền hơn để đầu tư trở lại đồng nghiệp. Và vòng quay phát triển cứ

thể tiếp tục.”

Tôi cảm thấy hãnh diện vì anh chàng thông minh có cái đầu lý trí này cuối cùng đã hoàn toàn thừa nhận nguyên lý giản đơn của phương pháp tiếp cận “phong cách gia đình” của chúng tôi và chúng tôi chính thức sử dụng cụm từ “Vòng quay phát triển” của anh ta như một phần trong triết lý kinh doanh của mình. Ý nghĩ của anh ta giúp củng cố cảm nhận mà tôi đã có từ ngày chứng kiến hành động thiếu tôn trọng của anh chàng đồng nghiệp tham ăn ở nhà hàng Fat Burger.

Chìa khóa thành công của mọi doanh nghiệp là con người.

## DUY TRÌ QUY MÔ NHỎ

Ba anh em chúng tôi đã trải qua những ngày ngủ trên chiếc giường xếp trong căn phòng hẹp chật hẹp cho tới những cuộc tranh luận với các giám đốc ngân hàng đầu tư về giá trị của Beryl. Khi bạn đi từ ba người đến ba trăm người, chắc hẳn bạn sẽ đặt ra câu hỏi liệu quy mô hoàn hảo cho một doanh nghiệp như của bạn là bao nhiêu. Bạn sẽ tự hỏi vấn đề quy mô ảnh hưởng đến hoạt động điều hành hàng ngày và giá trị công ty như thế nào.

Khi chúng tôi trưởng thành, cha tôi có lẽ là hình mẫu lớn nhất của chúng tôi. Với công việc trong ngành luật, ông chăm chỉ làm việc để đem lại cho chúng tôi một cuộc sống hết sức tốt đẹp hơn. Barry, Mark và tôi còn có hai người chú mà chúng tôi rất ngưỡng mộ. Một người thành lập công ty cung cấp và cho thuê vải lanh. Người kia có một công ty chế biến thực phẩm, nơi tôi từng làm lái xe nâng hàng trong vài mùa hè khi còn trẻ. Giống như bố tôi, cả hai chú xây dựng công ty để đảm bảo nền tảng tài chính an toàn cho gia đình. Giờ đây, đó cũng là tất cả những gì tôi muốn trong cuộc đời.

Năm 2006, Beryl đạt doanh thu 25 triệu đô-la với 289 nhân viên chính thức. Tôi thật sự biết ơn hình mẫu của các ông chú đã giúp tôi chống lại ảo tưởng rằng tôi cần điều hành một công ty trị giá 250 triệu đô-la hoặc làm như thế sẽ giúp tôi trở thành người tốt hơn hay ấn tượng hơn. Về phương diện cá nhân, tôi chưa bao giờ mong muốn sở hữu một công ty cổ phần hay trở thành CEO của công ty đó. Điều đó xa lạ với tôi đến nỗi tôi cũng không thể hình dung được. Công việc thực tế duy nhất của tôi trước khi học trường luật là làm bồi bàn.

Trong những cuộc thương lượng mua lại Beryl, chúng tôi đã nhiều lần tiến hành đánh giá nghiêm túc về động lực, hoạt động cũng như niềm tin của công ty. Lần đầu tiên trong đời, tôi phải tự hỏi sẽ như thế nào khi trao quyền điều hành Beryl cho một ai khác. Một người bạn thân vừa bán công ty của anh ta đã thẳng thắn cảnh báo tôi: “Đó là một thế giới hoàn toàn khác. Nếu

anh làm tốt, họ sẽ để anh yên. Nhưng nếu anh không làm tốt, sẽ không ai ủng hộ anh.”

Điều này nghe có vẻ không hứa hẹn lắm. Kể từ khi thanh toán hết các khoản nợ, chúng tôi hoàn toàn nắm quyền kiểm soát số phận của mình. Chúng tôi không còn áp lực phải tăng trưởng với một tốc độ nào đó hay phải chịu trách nhiệm trước bất kỳ nhà đầu tư nào vì bất cứ điều gì. Dù sao, sự tăng trưởng luôn vượt quá mong đợi của chúng tôi, có thể bởi vì chúng tôi đã luôn hành động như thể chúng tôi có nhà đầu tư, một trạng thái tâm lý mà mọi chủ doanh nghiệp nên áp dụng. Vậy tại sao chúng tôi phải đổi lấy thành công bằng cách đặt mình vào tình huống mà người khác có thể đẩy chúng tôi theo hướng chúng tôi không muốn? Tại sao chúng tôi phải từ bỏ quyền tự kiểm soát và chịu ảnh hưởng bởi những sự bất ổn này?

## CHỈ VÌ DANH HIỆU LÀ MỘT CÔNG TY LỚN?

Chúng tôi đã chứng kiến những hậu quả rất tồi tệ của nỗi ám ảnh Phố Wall đối với sự phát triển trong lĩnh vực y tế. Đối thủ cạnh tranh chính của chúng tôi, được hậu thuẫn bởi hình thức cấp vốn cổ phần, liên tục phải chịu áp lực điều hành công ty theo một cách thức nhất định. Bởi áp lực này, “Vòng quay phát triển” đã phản tác dụng, ông ta gần như trở thành nô lệ cho những kẻ chỉ biết đến lợi nhuận, những kẻ ngăn cản ông ta đầu tư vào văn hóa và nhân viên của mình. Vì thế, rốt cuộc ông ta đã tạo ra một lực lượng lao động uể oải, không thể giữ được chân khách hàng. Điều này buộc ông ta phải thay đổi sang chiến lược cung cấp dịch vụ giá rẻ và cuối cùng là bán công ty – vốn không phải là lựa chọn lúc đầu của ông ta.

Tại thời điểm Beryl được coi như một tài sản “nóng”, chúng tôi đã trải qua một vài bước tăng trưởng nhảy vọt. Sau những bước nhảy vọt đó, chúng tôi nhận ra Beryl đã nhiều lần từ chối tăng trưởng chỉ để tăng trưởng. Chúng tôi quyết định không lựa chọn một thương vụ lớn có thể biến quy mô công ty lớn gấp đôi, chúng tôi cũng không lựa chọn hàng loạt công ty mà trên lý thuyết có vẻ như là những đối tác chiến lược hoàn hảo. Nhận càng nhiều đề nghị mở rộng, chúng tôi càng buộc phải tự đặt ra những câu hỏi cơ bản về công ty cũng như bản chất kinh doanh và hoạt động quản lý nói chung. Cách đây hai năm, chương trình mà chúng tôi đưa ra đã được Susan Annunzio sử dụng làm nghiên cứu tình huống trong cuốn sách *Contagious success* (Thành công lan tỏa) của ông, một cuốn sách kinh doanh bàn về các tổ chức hoạt động hiệu quả.

## CÂU CHUYỆN CỦA JULIA

Ngày 15 tháng 3 là ngày cuối cùng của tôi ở Beryl. Khoảng thời gian làm việc ở đây đã để lại những ấn tượng khó quên – những năm tháng tuyệt vời nhất trong cuộc đời tôi. Không chỉ với

những người bên cạnh tôi qua nhiều năm tháng, mà còn với tất cả những người tôi cảm thấy tôi thật sự có ích, bao gồm cả khách hàng.

Sẽ có nhiều chuyện đáng nhớ và dù đi xa, tôi cũng không bao giờ quên các cuộc gọi từ những người gọi điện khiến tôi cảm thấy mình có ích – tất cả, từ những người mẹ lần đầu đăng ký lớp tiền sinh nở cho tới những ông bố cố gắng đặt cuộc hẹn với bác sỹ nhưng không biết phải chọn bác sỹ như thế nào. Tôi biết rằng tôi đang hỗ trợ khách hàng lựa chọn mọi thứ, từ các bác sỹ đến loại lớp học phù hợp. Tôi cảm thấy như mình đã giáo dục hàng triệu (thỉnh thoảng tôi cảm thấy như hàng triệu) người khác nhau về sự khác nhau giữa các tổ chức bảo hiểm, từ MD và DO cho tới HMO và PPO. Tôi đã giải thích cho nhiều người từ điều đơn giản như nhiệm vụ của khoa tai mũi họng trong bệnh viện cho đến sự khác biệt giữa một bác sỹ đa khoa và bác sỹ chuyên khoa. Và khi về nhà, tôi cảm thấy hài lòng vì ngày hôm đó đã giúp đỡ được ai đó. Thậm chí đến bây giờ, khi nghe điện thoại, tôi vẫn cảm thấy như khách hàng đã gọi điện đến đúng chỗ bởi tôi tin vào bản thân và tin vào sự thật rằng Beryl biểu trưng cho việc kết nối con người với dịch vụ chăm sóc sức khỏe phù hợp. Tôi tin tưởng rằng tôi đã chọn lựa đúng đắn khi làm việc với Beryl trong những năm tháng đó bởi điều này mang lại cho tôi sự hài lòng. Tôi có thể thở phào và mỉm cười cuối mỗi ngày bởi tôi biết tôi đã làm tốt nhất và tôi có ích.

Qua cách nói chuyện qua điện thoại, chúng ta có thể nghe thấy tiếng cười của khách hàng. Ban đầu, giọng nói của khách hàng có phần run rẩy, nhưng khi chúng tôi nói “Chắc chắn tôi có thể giúp ông/bà điều đó”, họ trở nên bình tĩnh hơn và khi cuộc gọi kết thúc, giọng nói khách hàng thay đổi và họ đã có thể cười. Điều này khiến tôi cảm thấy thật sự hạnh phúc. Cảm ơn Chúa vì chúng ta không phải là robot được lập trình sẵn những gì cần nói; chúng ta có cảm xúc và hàng nghìn cách để diễn tả cảm xúc đó. Chúng ta xem đó chính là sự cảm nhận con người thông qua cách chúng ta trả lời cuộc gọi với tất cả sự quan tâm chân thành.

Có những câu chuyện sẽ mãi mãi khắc ghi trong tâm trí tôi. Khi tôi mới bắt đầu làm việc ở Beryl, công ty có rất ít nhân viên. Lúc đó có một khách hàng gọi điện đến. Người đàn ông này nói ông ta muốn tự tử. Tôi đã giữ máy nói chuyện với ông ta hơn nửa giờ đồng hồ chỉ để nghe ông ta nói và nói với ông ta rằng tôi hiểu. Tất cả đồng nghiệp vây quanh tôi, đặt tay lên vai tôi, nắm tay tôi và mỉm cười. Đây là những hình ảnh tôi sẽ không bao giờ quên. Một lần khác, có một người ông gọi từ Mexico để tìm kiếm đứa cháu gái gặp tai nạn xe hơi. Ông ta biết đứa cháu đang nằm trong một bệnh viện ở New York nhưng không biết chính xác là bệnh viện nào. Mặc dù chúng tôi không có trách nhiệm phải gọi đến tất cả các bệnh viện, nhưng tôi đã gọi. Tôi nghe giọng nói của ông và tôi biết ông cần sự giúp đỡ. Người ông cảm ơn tôi không ngớt và muốn biết địa chỉ của tôi để ông có thể gửi tặng một món quà. Tôi bảo ông rằng tôi không cần

quà và sự thật là việc chúng tôi tìm ra người cháu gái của ông chính là tất cả món quà chúng tôi cần. Tôi cảm thấy rất hài lòng và cảm giác đó lưu mãi trong tâm trí tôi. Tôi chỉ muốn nói rằng Beryl có sự cảm nhận nhân văn như thế. Đó không chỉ là tính nhân văn, đó là sự chân thành thật sự.

Julia làm việc tại Beryl trong hơn mười năm.

# Chương 2. Xây dựng thương hiệu

Rất ít công ty, đặc biệt các công ty nhỏ, có những thương hiệu nổi tiếng như Coke® hay Tide®. Liệu một phần trăm trong số các nhà cung cấp dịch vụ có được danh tiếng của Federal Express hay H & R Block không? Thậm chí chưa đến nửa phần trăm đạt được điều đó. Ngày nay, Beryl là cái tên được nhiều người biết đến trong lĩnh vực chăm sóc sức khỏe; nhưng phải mất 20 năm, tôi và hai anh em trai mới xây dựng nên một thương hiệu uy tín. Chúng tôi hiểu con đường xây dựng Beryl khó khăn như thế nào và đã góp nhặt được một vài bài học thực tiễn trong quá trình đó.

Công ty Emergency Response System (ERS) là nỗ lực xây dựng thương hiệu đầu tiên của chúng tôi trong thời gian ở Los Angeles. Chúng tôi hiểu rằng cần phải phát triển danh tiếng của công ty. Chúng tôi muốn ngành kinh doanh dịch vụ chăm sóc sức khỏe biết rằng ERS đã lập ra tiêu chuẩn được mọi người đánh giá cao và tất cả đồng nghiệp của chúng tôi đều phấn đấu vì những tiêu chuẩn đó. Nhiều năm sau, chúng tôi nhận ra rằng “danh tiếng” mà chúng tôi vẫn gọi trước đây có tên gọi chính thức là lời hứa thương hiệu.

Khi công ty bạn còn ở quy mô nhỏ, không ai để ý đến bạn, bạn không biết làm thế nào để chiếm lĩnh vị trí dẫn dắt thị trường. Bằng cách thức mộc mạc của riêng mình, chúng tôi thật sự đã phát triển một kiểu thương hiệu mini với ERS. Không cần phải là một thiên tài để nhận ra việc xây dựng thương hiệu bằng dịch vụ khách hàng là cơ hội lớn nhất và duy nhất đối với hầu hết doanh nghiệp. Điều này chắc chắn luôn đúng với chúng tôi. Chúng tôi hoàn toàn cởi mở với nhu cầu của khách hàng từ lúc bắt đầu liên hệ và về cơ bản, chính thành công trong quá trình giao tiếp với khách hàng đã đem lại danh tiếng “dịch vụ xuất sắc” cho ERS.

Thời kỳ đầu, chúng tôi phải lái xe khắp Los Angeles để lắp đặt thiết bị ứng cứu. Trên lý thuyết, các bệnh viện là khách hàng của chúng tôi; tuy nhiên chúng tôi lại dành phần lớn thời gian cá nhân giải quyết các trường hợp bệnh nhân điều trị tại nhà. Ba anh em chúng tôi thay phiên nhau giám sát màn hình điều khiển; hai người còn lại chịu trách nhiệm lái xe tới nhà các bệnh nhân để lắp đặt thiết bị kết nối. Một chiều thứ Sáu, tôi và Mark mất 4 tiếng rưỡi chạy xe khắp nơi để tìm một địa chỉ. Cuối cùng, khi chúng tôi đến, người phụ nữ lại nhờ chúng tôi quay lại đường cao tốc để mua cho bà vài chiếc kem hăng Haagen Dazs.

Lúc đó là 6 giờ tối và giao thông ùn tắc nghiêm trọng. Quả là một tuần lễ dài và thực tình, tôi chưa bao giờ nghĩ sẽ làm người giao hàng kiểu này khi bắt đầu kinh doanh. Nhưng chúng tôi đã

làm điều mà những nhà khởi nghiệp khôn ngoan phải làm. Chúng tôi đã cười và hỏi: “Vị nào, thưa bà?” Một giờ sau, khi chúng tôi quay lại nhà người phụ nữ với một hộp bơ bồ đào, tôi nhận ra sự khác biệt. Khi chúng tôi đưa hóa đơn cho người phụ nữ, bà cười với chúng tôi và nói chúng tôi đã hoàn toàn thuyết phục được bà.

Tôi cho rằng người phụ nữ lớn tuổi này yêu cầu chúng tôi mua kem để thử chúng tôi, nhưng điều đó không quan trọng. Quan trọng là khi chúng tôi trở thành người giao hàng cho bà và phục vụ như thể bà có mọi quyền yêu cầu chúng tôi, bà hiểu rằng chúng tôi sẽ là những người mà bà có thể tin tưởng giao phó sự an toàn của bản thân. Bà có thể khẳng định rằng nếu thiết bị của bà có vấn đề thì chúng tôi sẽ đến ngay, sửa chữa và sẽ không để bà gặp nguy hiểm bởi tình trạng sức khỏe của mình. Cũng như nhiều bệnh nhân khác mà chúng tôi đối xử theo cách tương tự, bà đã thông báo cho bệnh viện đối tác của chúng tôi rằng bà ấn tượng như thế nào với ERS.

Bài học về tầm quan trọng của niềm tin là nền tảng tạo nên Công ty Beryl. Chúng tôi có trách nhiệm với mọi hợp đồng, bằng tinh thần phục vụ hết mình. Tôi sẽ trình bày chi tiết các thủ thuật về dịch vụ trong chương sau, nhưng xét ở góc độ xây dựng thương hiệu, điều quan trọng nhất là phải chắc chắn rằng khách hàng của bạn biết bạn sẽ luôn đồng hành với họ tới bất cứ đâu, bất kể hoàn cảnh nào. Và bạn sẽ làm thế, nếu không phải với lòng nhiệt tình chân thành, thì ít nhất cũng phải với sự lịch sự, hiểu biết và đáng tin cậy.

Hộp bơ bồ đào còn là một biểu tượng quan trọng khác với tôi, bởi tôi từng tham gia rất nhiều buổi thảo luận dài với những người xem việc xây dựng thương hiệu là một khoa học trừu tượng. Qua những năm tháng tự trải nghiệm, tôi hiểu ra rằng chỉ đơn giản chính những việc nhỏ mà chúng tôi vẫn làm hàng ngày đã tạo nên tên tuổi của Beryl và tiếp tục củng cố, phát triển thương hiệu. Chủ nghĩa lý tưởng có phần thưởng của nó và bất cứ công ty nào phát triển niềm đam mê thật sự đối với những chi tiết dịch vụ nhỏ này sẽ đạt được lợi ích ở nhiều khía cạnh. Danh tiếng về dịch vụ xuất sắc là con đường chắc chắn vươn tới vị trí nhà cung cấp hàng đầu, tác động tới việc định giá dịch vụ.

## “CÂU CHUYỆN” VỀ TÊN GỌI CỦA CÔNG TY

Năm 1998, khi mua trung tâm cuộc gọi ở bang Texas, chúng tôi hiểu rằng đã đến lúc phải đổi tên cho công ty để phản ánh những khác biệt chúng tôi đang làm. Bất cứ ai từng trải qua “bài tập” đặt tên cho công ty đều hiểu việc đặt tên có tầm quan trọng thế nào đối với hình ảnh công ty. Ai cũng muốn có một sự kết hợp hoàn hảo giữa ngôn từ và thực tế hoạt động của công ty.



Thời gian này, Mark đang thực tập lái máy bay tại trường lái ở Santa Monica. Nhân viên tiếp tân ở đó là cô gái người Ý rất xinh xắn, thích đeo nữ trang với nhiều viên đá trông rất lạ mắt. Nghĩ rằng mình có thể hẹn hò với cô gái này, Mark đã mua một cuốn sách về các loại đá quý để học thêm đôi chút về sở thích của cô. Lướt qua cuốn sách, Mark bắt gặp một đoạn viết về chất khoáng beryl và ý tưởng về tên gọi của công ty xuất hiện trong đầu anh.

Beryl là gia đình của những viên đá quý với nhiều màu sắc lạ mắt, sắc hoa hồng, vàng kim loại hay màu xanh ngọc lục bảo. Anh nói điều này với tôi và Barry, cả ba chúng tôi đều nghĩ rằng đây là biểu tượng tuyệt vời cho một công ty gia đình độc đáo – nơi mỗi người chủ doanh nghiệp là một tài năng và đồng nghiệp là những cá nhân đặc biệt. Đó chính là tên gọi chúng tôi cần! Cô gái tiếp tân sau đó quay về Ý, nhưng chúng tôi đã tìm ra tên gọi độc đáo và ý nghĩa, giúp chúng tôi thể hiện rõ văn hóa và thương hiệu của mình.

Chúng tôi xây dựng một “câu chuyện” doanh nghiệp hoàn chỉnh xoay quanh tên gọi của công ty. Chúng tôi gán chủ đề nữ trang vào các hoạt động của công ty với việc chia khách hàng thành các nhóm “bạch kim”, “vàng” và “bạc”. Chúng tôi phát triển gói dịch vụ của mình là “Chăm sóc ngọc lục bảo”. Một phép ẩn dụ ý nghĩa mà các đồng nghiệp của chúng tôi dễ dàng nắm bắt là mục tiêu đem “những viên ngọc” dịch vụ đến với mọi khách hàng. Một “viên ngọc” có thể là bất cứ thứ gì, từ món quà hữu hình như một giỏ quà cho đến giao tiếp xuất sắc qua điện thoại của một tư vấn viên cuộc gọi. Ngọc tượng trưng cho những khoảnh khắc tuyệt vời mà nhân viên mang lại cho khách hàng. Việc mua hộp bơ bô đào Haagen Dazs hai mươi năm trước có lẽ là viên ngọc dịch vụ đầu tiên của chúng tôi.

Với tôi, việc cố gắng đem lại cho khách hàng thật nhiều viên ngọc cá nhân luôn là ưu tiên. Là CEO, tôi không nhất thiết phải bay đến nói chuyện với giám đốc marketing của các bệnh viện nhỏ. Tôi không cần mất thời gian hỏi cụ thể những khách hàng đã được các giám đốc chăm sóc như thế nào. Tôi biết nhân viên của chúng tôi luôn chăm sóc họ chu đáo. Nhưng mỗi khi kết thúc những cuộc gặp như thế này, tôi thường nhận được những nụ cười như của người phụ nữ với hộp kem bô đào bơ năm nào. Tôi biết chắc rằng việc tôi coi trọng cuộc tiếp xúc với các khách hàng nhỏ hơn này là một trong những lý do giúp tỷ lệ duy trì khách hàng của chúng tôi luôn ổn định.

Lần cuối cùng bạn đem một “viên ngọc” tới khách hàng là khi nào? Bạn có thường mất những khách hàng mà bạn không thể dành thời gian để làm một điều gì đó cho họ?

**SỰ CẦN THIẾT CỦA MỘT ẤN TƯỢNG “LỚN”**

Cách đây tám năm, kể từ khi chúng tôi bắt đầu chính thức trở thành tập đoàn Beryl, tôi đã đưa danh thiếp của tôi cho các giám đốc ngân hàng, nhà báo, giáo sư đại học và nhiều bạn bè là CEO. Trong toàn bộ khoảng thời gian đó, chỉ duy nhất một người, một thanh niên làm việc tại phòng thư tín của chúng tôi, từng hỏi tôi rằng “Beryl” thật sự gồm bao nhiêu công ty. Câu trả lời là một. Quay trở lại thời điểm năm 1998, chúng tôi không có nhiều công ty chi nhánh song lại nghĩ rằng một ngày nào đó chúng tôi sẽ có. Là những người thực tế, chúng tôi không muốn phải chịu nhiều tổn kém khi đa dạng hóa sản phẩm dịch vụ.

Thực lòng mà nói, có thể chúng tôi cũng muốn tạo ra tiếng vang lớn hơn với những gì chúng tôi có. Từ ngày khai trương công ty, chúng tôi luôn chú tâm đến việc tạo dựng ấn tượng đối với khách hàng. Và đây là một ví dụ ngốc nghếch mà một số chủ doanh nghiệp có thể có liên quan. Tại văn phòng riêng đầu tiên thuê tại Los Angeles, chúng tôi xây mười phòng làm việc nhỏ cho các tư vấn viên cuộc gọi. Ở thời điểm đó, thực chất chúng tôi chỉ cần hai phòng bởi công ty chỉ có một vài khách hàng. Khi những khách hàng tiềm năng có kế hoạch thăm cơ sở làm việc của công ty, chúng tôi đã tập hợp bạn bè từ những văn phòng khác để lấp chỗ trống. Họ ở lại một lúc, đeo ống nghe và giả bộ làm nhân viên Beryl đang trả lời điện thoại.

Chúng tôi là những thanh niên quyết tâm phát triển doanh nghiệp; chúng tôi biết rằng một số khách hàng nhất định sẽ không ký hợp đồng với những công ty nhỏ mới thành lập. Đối với chúng tôi, việc giả bộ đóng vai một vài tư vấn viên cuộc gọi không phải là sự lừa dối. Chúng tôi biết mình có thể bố trí nhân viên giải quyết bất cứ hợp đồng nào mà chúng tôi đang đấu thầu và phục vụ mọi hợp đồng giành được với chất lượng vượt trội. Nhìn lại những gì Beryl đã làm, theo góc độ đạo đức của một công ty trưởng thành, nơi sự trung thực được xếp cao hơn tất cả những giá trị khác, tôi không hề tự hào về phương pháp đó.

Tuy nhiên, giai đoạn với những người bạn giả bộ làm tư vấn viên cuộc gọi là một ví dụ điển hình về nỗi ám ảnh mà bất cứ công ty tham vọng nào cũng có. Và mười năm sau, khi chúng tôi xây dựng thương hiệu Beryl như một “hệ thống công ty”, có lẽ chúng tôi vẫn nghĩ rằng quy mô kinh doanh là thước đo quan trọng nhất thể hiện chúng tôi hoạt động tốt như thế nào. Chúng tôi đang cố gắng để thu hút một lượng khách hàng lớn hơn; chúng tôi cho rằng những khách hàng tiềm năng này sẽ cảm thấy tự tin hơn với một nhà cung cấp dịch vụ trông có vẻ như một liên doanh lớn. Đã đến lúc chúng tôi bắt đầu phải sử dụng quan hệ công chúng như một chiến lược giúp quảng bá ấn tượng chúng tôi có đối với khách hàng tiềm năng và lĩnh vực chăm sóc sức khỏe nói chung. Quan hệ công chúng chiến lược trở thành cách thức trung thực nhất để đạt được những hiệu quả ấn tượng mà trước đây chúng tôi đã giải quyết chưa chín chắn.

## VAI TRÒ CỦA QUAN HỆ CÔNG CHÚNG

Nhiều nhà quản trị tỏ ra do dự trong việc đầu tư nhiều tiền vào phát triển quan hệ công chúng, nhưng bên cạnh dịch vụ khách hàng ấn tượng, chúng tôi phát hiện ra rằng đó là cách tốt nhất để phát triển doanh nghiệp. Việc kiên định thực hiện các chiến dịch quan hệ công chúng khôn ngoan và chuyển tải những thông điệp chính xác đến các đối tượng khách hàng khác nhau đã thật sự củng cố thương hiệu của chúng tôi. Chúng tôi tiếp tục phát triển nhờ một loạt kỹ thuật và tôi rất ấn tượng bởi tiềm năng của một công cụ như ấn phẩm báo chí. Chúng tôi phải bắt đầu từ những điều cơ bản này bởi vốn không có gì hấp dẫn trong những việc chúng tôi làm. Beryl chưa bao giờ là ý tưởng của bất cứ hãng quan hệ công chúng nào về một khách hàng mơ ước.

## NỖ LỰC GÂY ẢNH HƯỞNG

Chúng tôi bắt đầu ra thông cáo báo chí về tất cả hợp đồng được ký kết và trực tiếp gửi bản sao tới mọi khách hàng, bao gồm cả khách hàng tiềm năng chúng tôi có thể nhận ra – tới bất cứ người nào chúng tôi muốn họ biết về Beryl. Chỉ mất một lúc để liệt kê đầy đủ các mối quan hệ kinh doanh, nhưng sau sáu tháng thực hiện chiến dịch này, tôi mới bắt đầu nhận được nhiều phản hồi: “Các anh đang thật sự phát triển!” “Chà, Beryl đang có những bước tiến mạnh mẽ!”

Điều này chưa phản ánh hết thực tế. Trong phần lớn thông cáo, chúng tôi chỉ bổ sung một khách hàng và có thể thêm vài nghìn đô-la mỗi tháng vào doanh thu. Nhưng sức ảnh hưởng tích lại từ tất cả các bản thông cáo đem lại ấn tượng khác hơn nhiều. Sau khi chúng tôi thực hiện chiến dịch được hai năm, giám đốc bán hàng của chúng tôi trở thành mối quan tâm hàng đầu của một công ty rất uy tín và cô nhận ra rằng danh tiếng của công ty đã làm nên điều đó. Cô hỏi: “Các anh biết về Beryl như thế nào?” Vị khách hàng tiềm năng trả lời: “Làm sao có thể ở New York mà không biết đến Beryl?” Đó quả là lời khen ngợi đặc biệt đối với chúng tôi trên thị trường đặc biệt này. Khi chúng tôi nghe câu chuyện đó, tôi biết rằng chiến lược quan hệ công chúng đã thật sự thành công. Làm việc kiên trì, chính chiến thuật này đã đem lại danh tiếng cho chúng tôi tới mức nếu bạn hoạt động trong lĩnh vực dịch vụ y tế, nhìn vào các loại dịch vụ chúng tôi cung cấp, bạn sẽ biết Beryl là ai.

Trước khi chúng tôi có được mức độ công nhận như vậy đối với danh tiếng công ty, tôi luôn lo lắng rằng có thể sẽ có một hợp đồng lớn sắp đấu thầu ở nơi nào đó trong nước Mỹ này mà chúng tôi không biết. Những nỗ lực PR của chúng tôi đã kết thúc nỗi lo lắng đó và không để lỡ các hợp đồng quan trọng. Khi khách hàng tiềm năng bỏ qua hai mươi hay ba mươi bức thư của chúng tôi thì họ cũng lưu lại một bức trong dữ liệu về nhà cung cấp. Họ đã nhận được thông

điệp: Beryl là công ty cung cấp dịch vụ tốt nhất. Chúng tôi tiếp tục liệt kê những công ty lớn nhất của mình trong các thông cáo để khách hàng tiềm năng luôn biết rằng chúng tôi là đối tác được lựa chọn của nhiều bệnh viện quan trọng. Điều này giúp chúng tôi giành được nhiều hợp đồng.

Nhận thấy hiệu quả to lớn của các thông cáo báo chí, chúng tôi thảo luận với chi nhánh và bắt đầu tìm kiếm những cơ hội, thông điệp khác để có thể tiếp tục phát triển ấn tượng tích cực đó. Quá trình tìm kiếm này đã mở ra một cuộc tranh luận nội bộ sôi nổi về thị trường, làm rõ nhận thức của chúng tôi về sứ mệnh. Thực tế, đây là một cuộc họp huy động trí tuệ tập thể, giúp chúng tôi nhận ra rằng không công ty dịch vụ y tế nào khác tiếp cận được tất cả những kiểu thông tin khác nhau như Beryl đã làm. Cuối cùng, nhận thức này sẽ làm thay đổi toàn bộ công ty của chúng tôi.

## THÔNG TIN THỊ TRƯỜNG... TỰ DO!

Các tư vấn viên cuộc gọi của chúng tôi đã tổ chức các chiến dịch marketing tiên phong cho hàng trăm bệnh viện trên khắp nước Mỹ, từ những cơ sở cộng đồng nhỏ đến các trường đại học nổi tiếng thế giới. Trong bất cứ thời điểm nào, chúng tôi đều biết rõ những nội dung

nào của chiến dịch thu được thành công với các thị trường tiêu thụ khác nhau và nội dung nào hoàn toàn thất bại. Đây chính là mối quan tâm hàng đầu của mọi giám đốc marketing trong lĩnh vực dịch vụ y tế. Đối thủ cạnh tranh của tôi đang làm gì? Làm thế nào để có được kết quả như mong muốn? Đường hướng năm tới của chúng tôi ra sao? Làm thế nào tôi có thể phát triển những chương trình thật sự thúc đẩy hoạt động kinh doanh?

Phải nhớ rằng cho đến gần đây, chăm sóc sức khỏe vẫn chưa phải là môi trường marketing đổi mới nhất. Bán một thiết bị MRI không giống như bán một chiếc iPod. Những phương án sáng tạo của bạn bị hạn chế; cuối cùng khi một ý tưởng hay xuất hiện, mọi người muốn biết và tận dụng ý tưởng đó.

Vì thế, như một điểm nhấn trong chu kỳ thông điệp của chúng tôi, tôi bắt đầu gửi cho tất cả các khách hàng một bức email mà chúng tôi gọi là “Bản cập nhật hàng tuần của Beryl”. Hình thức giống như bản mà tôi đã thấy một khách hàng cũ sử dụng rất hiệu quả với đồng nghiệp của ông ta. Chúng tôi phát triển nó thành một bản tin ngắn thú vị với rất nhiều kinh nghiệm thực tiễn và thông tin về thị trường của chúng tôi.

Cũng có những lúc bản cập nhật hàng tuần thật vớ vẩn. Phải mất nhiều thời gian và công sức để có được một bản tin thuyết phục. Có nhiều gợi ý cho rằng nên giảm xuống còn hai hoặc một

bản mỗi tháng. Nhưng nhiều năm qua tôi chưa để thiếu một bản cập nhật tuần nào và hy vọng rằng tôi sẽ vẫn tiếp tục làm được điều đó. Bất kể đang trong kỳ nghỉ hay ở đâu, tôi chắc chắn các bản cập nhật hàng tuần sẽ vẫn được xuất bản.

Nguyên tắc này đã đem lại thành công theo nhiều cách. Bản cập nhật hàng tuần đem lại doanh số, nhưng đó không phải là lý do chúng tôi tiếp tục vượt qua khó khăn. Quan trọng nhất, bản cập nhật là “cây kem” chiến lược – điều đặc biệt chúng tôi dành cho những người kinh doanh với Beryl, một chút thiện ý quan hệ công chúng miễn phí chứng minh cam kết của chúng tôi đối với dịch vụ. Và điều này chắc chắn làm khách hàng hài lòng. Đối với nhiều người, bản cập nhật đã trở thành một phần quan trọng trong nỗ lực lập kế hoạch và dự thảo ngân sách. Thực tế là, họ không thể có thông tin từ nguồn nào khác. Tại sao không thể hiện khả năng đặc biệt tạo nên sự khác biệt của Beryl?

Hầu hết những doanh nghiệp thật sự gắn bó với lĩnh vực kinh doanh của mình có thể cung cấp cho khách hàng những lời khuyên hay thông tin có giá trị nào đó một cách đều đặn. Nếu hôm nay bạn phải gửi cho khách hàng một bản cập nhật hoạt động tốt nhất, bạn sẽ nói gì với họ? Nếu bạn phải tổng hợp bản cập nhật cho 12 tháng, liệu bạn có hiểu thị trường riêng của bạn tốt hơn? Những triển vọng đó có giúp ích cho bạn trong việc lập kế hoạch của riêng mình?

Ngay khi bắt đầu cung cấp các bản cập nhật tuần, chúng tôi đã thảo luận với chi nhánh để tìm ra những cách thức khác trong việc sử dụng nguồn thông tin để xây dựng thương hiệu. Năm 2002, chúng tôi đưa một số nghiên cứu tình huống về khách hàng và các phân tích xu hướng cơ bản vào sách trắng (loại sách do chính phủ công bố), và hai năm sau, chúng tôi xuất bản báo cáo National Benchmarking Study (Nghiên cứu xếp hạng tiêu chuẩn quốc gia) đầu tiên.

Nghiên cứu xếp hạng tiêu chuẩn là sự tập hợp dữ liệu cần thiết, cho phép khách hàng của chúng tôi đo lường hiệu quả những việc họ đang làm theo trải nghiệm của người thực hiện cuộc gọi.

Chúng tôi thu được những tác động tích cực rất lớn từ nghiên cứu này. Lần đầu tiên trong lĩnh vực chăm sóc sức khỏe, một bệnh viện cộng đồng trong một thành phố lớn đã sử dụng báo cáo này để đo khả năng hoạt động của họ so với những tổ chức tương tự. Liệu họ có thu được kết quả tương tự cho chiến dịch liên quan đến số lượng cuộc gọi? Tỷ lệ người gọi là nam và nữ có phù hợp không? Internet có ảnh hưởng như thế nào? Một lần nữa, với một tỷ lệ đáng kể, chúng tôi đã chứng minh rằng Beryl là nguồn duy nhất cung cấp cho khách hàng một lượng lớn thông tin.

## VIỆN BERYL (BERYL INSTITUTE)

Năm 2006, chúng tôi thành lập Viện Beryl. Đây là một diễn đàn về lãnh đạo với nền tảng tư tưởng xác định công ty chúng tôi là những chuyên gia thật sự trong dịch vụ khách hàng chăm sóc sức khỏe và tương tác khách hàng. Nhiệm vụ chính thức là nâng cao cấp độ tổng thể dịch vụ phục vụ khách hàng trong một lĩnh vực chưa được biết đến đối với việc định giá trải nghiệm của khách hàng. Chúng tôi làm điều này và đã nâng cao đáng kể thương hiệu của mình thông qua tổ chức các buổi nói chuyện mang tính giáo dục hay xuất bản kịp thời các nghiên cứu. Thậm chí, với tư cách là một công ty tương đối nhỏ, chúng tôi ngày càng được nhiều công ty coi như một chuyên gia thị trường và là nhà cung cấp hàng đầu với hệ thống giá trị kinh doanh độc đáo. Thực tế cho thấy việc phát triển PR là điều hoàn toàn đúng đắn, và văn hóa dịch vụ khách hàng mạnh mẽ của chúng tôi thật sự đã tạo ra một nhân tố dịch vụ công cộng.

Việc nuôi dưỡng bản thân trở thành nhà lãnh đạo tư tưởng đã tác động tích cực tới hoạt động kinh doanh cũng như danh tiếng của chúng tôi, bởi Viện Beryl là động lực mạnh mẽ đối với tất cả các đồng nghiệp. Việc truyền thông điệp giúp họ nhận ra rằng bằng cách “kết nối mọi người với dịch vụ chăm sóc sức khỏe”, họ đã phục vụ cho một mục đích cao hơn của xã hội. PR thúc đẩy tinh thần trong toàn tổ chức, đó quả thực là điều vô giá. Và rốt cuộc, nhân viên của bạn chính là thương hiệu của công ty và họ sẽ nhiệt tình hơn nhiều khi cảm nhận được rằng nỗ lực của họ làm nên sự khác biệt.

## THƯƠNG HIỆU CỦA BẠN LÀ MỘT THỰC THỂ SỐNG ĐỘNG

Có một thực tế rõ ràng là việc xem đồng nghiệp như tài sản thương hiệu vẫn còn bị xem nhẹ. Tôi rất ngạc nhiên bởi nhiều doanh nghiệp nhỏ có những nguyên tắc hoàn hảo, hình ảnh sáng chói mà nhân viên chính thức vẫn mắc sai lầm ở khắp nơi. Rõ ràng các ông chủ dành nhiều thời gian và công sức cho logo cũng như tài sản công ty. Và tôi có thể hiểu điều đó. Tôi luôn cảm thấy rằng chất lượng của các cuốn sách quảng cáo, bài thuyết trình và kế hoạch của chúng tôi cũng quan trọng như những điều chúng tôi phải nói. Tôi thích những bức ảnh tự nhiên có khổ lớn và không bao giờ hà tiện những đồng đô-la vào sự sáng tạo.

Nhưng khi bạn gây ấn tượng đối với những khách hàng tiềm năng, bạn phải chuyển những khách hàng đó cho nhân viên. Mỗi nhân viên cần thể hiện thương hiệu rõ ràng như một cuốn tạp chí đẹp đẽ.

Ngôi sao bán hàng trong một thời gian dài của Beryl, Linda Cota-Robles là một ví dụ điển hình hoàn hảo cho tính chuyên nghiệp và tiêu chuẩn chất lượng. Ban đầu, cô làm việc cho một đối

thủ cạnh tranh, Linda vừa tổ chức lễ kỷ niệm năm thứ mười chín làm việc cùng. Trong gần hai thập kỷ, cô đã giới thiệu Beryl trong hầu hết các diễn đàn công cộng quan trọng nhất của chúng tôi. Tôi cũng không thể nhớ cô từng mắc sai lầm hay không. Khách hàng cũng không thể nhớ; tất cả họ đều thấy một nhân viên bán hàng thuyết phục, lịch sự và có chuyên môn, luôn thực hiện đúng những điều đã nói. Phần lớn thành công của Beryl ngày nay trực tiếp nhờ Linda và những ấn tượng rất tích cực mà cô đã tạo ra.

Rõ ràng doanh thu cũng như danh tiếng của công ty là tiếng nói nhân văn và cá tính độc đáo của hàng trăm tư vấn viên cuộc gọi. Đối với thế giới bên ngoài, những người này là Beryl. Đó là lý do chúng tôi xếp họ ở vị trí cao nhất của biểu đồ tổ chức. Thậm chí, những nhân viên không kết nối trực tiếp với khách hàng cũng có sức ảnh hưởng lớn đối với nhận thức về công ty. Tâm điểm các chương trình văn hóa của chúng tôi là đảm bảo rằng mỗi nhân viên bổ sung sức mạnh vào hình ảnh chung của công ty. Chúng tôi cố gắng truyền niềm đam mê thật sự vào nhân viên và chia sẻ điều đó với thế giới bên ngoài.

## SỰ CÔNG NHẬN CỦA KHÁCH HÀNG

Theo tôi, hầu hết các công ty chưa tận dụng tối đa khách hàng của họ như một nguồn xây dựng thương hiệu. Beryl mang những tài sản bên ngoài này vào trong gia đình, hình thành mối quan hệ trung thành ở nhiều cấp độ khác nhau. Những sáng kiến như hội nghị khách hàng thường niên giúp phát triển cộng đồng này. Hội nghị này là sự kiện mang tầm quốc gia diễn ra trong ba ngày, được tổ chức vào tháng 10 hàng năm trong suốt năm năm qua. Chúng tôi mời tất cả khách hàng tới Dallas để họ có cơ hội gặp gỡ và trò chuyện. Chúng tôi cố gắng đề cập rất ít đến Beryl trong chương trình nghị sự chính thức nhưng rất cuộc khách hàng luôn nói về việc cộng tác với chúng tôi như thế nào.

Chúng tôi sử dụng loa hỗ trợ buổi đàm thoại. Để tập trung sự chú ý về phía khách hàng và những mối quan tâm của họ, chúng tôi bố trí một “phòng trưng bày tiếp thị” để khách hàng có thể giới thiệu chương trình riêng của họ và xem chương trình của những người khác. Sự kiện này là dịp trải nghiệm và tạo dựng mạng lưới rất hiệu quả, có cảm giác chỉ như một kỳ nghỉ dành cho những con người bận rộn này. Đó là một “cây kem” PR khác, góp phần rất lớn vào việc duy trì khách hàng của Beryl.

Vì mối quan hệ của chúng tôi với nhiều khách hàng đã phát triển thành tình bạn chân thành, chúng tôi không do dự khi sử dụng họ như một nguồn tham khảo. Khi cố gắng mở ra những khả năng kinh doanh mới, chúng tôi khuyến khích mọi khách hàng tiềm năng trao đổi với những công ty đang sử dụng dịch vụ của chúng tôi. Chúng tôi nói: “Đừng tin chúng tôi. Hãy gọi

Marianne Coughlin ở Trung tâm Y tế Mount Sinai hay Pedro Ibarbia ở Bệnh viện New York Presbyterian. Hãy gọi Ann Marie Bonvini ở Hệ thống Yale New Haven Health.” Một số khách hàng-bạn bè này có thể nhận ba mươi cuộc gọi mỗi năm từ những khách hàng tiềm năng của chúng tôi. Họ vui vẻ nhận và trả lời những cuộc gọi này, chính sự công nhận của họ đã tạo nên sự khác biệt cho Beryl.

## GỠ BỎ RÀO CẢN: HỘI ĐỒNG CỔ VẤN QUẢN TRỊ

Còn có một nhóm người bên ngoài công ty giúp đánh bóng hình ảnh Beryl là Hội đồng cổ vấn quản trị. Nhóm cổ vấn này ngày càng đóng vai trò quan trọng khi chúng tôi quyết định mở rộng phạm vi dịch vụ.

Mục tiêu mới của chúng tôi là tiếp cận những khách hàng chăm sóc sức khỏe riêng lẻ thông qua toàn bộ chuỗi chăm sóc. Để làm điều này, Beryl đang đẩy mạnh tiếp thị vào hoạt động chăm sóc sức khỏe hết sức rộng lớn. Các tư vấn viên cuộc gọi của chúng tôi sẽ tiến hành tất cả các loại dịch vụ mới: thực hiện cuộc gọi xác nhận lịch hẹn và cuộc gọi trả sau. Đó là một bước phát triển hợp lý và sẽ cải thiện trải nghiệm chăm sóc sức khỏe tổng thể của bệnh nhân Mỹ nói chung. Từng lập ra các tiêu chuẩn từ cách đây nhiều năm, giờ đây chúng tôi muốn gỡ bỏ rào cản đó.

Trong giới quản lý bệnh viện, ở mức độ nào đó vẫn còn hiện tượng quan liêu, và chúng tôi nhận ra rằng chúng tôi đang phải đối mặt với một thách thức lớn. Chúng tôi biết gần như tất cả các giám đốc marketing của các bệnh viện, nhưng lại biết rất ít trưởng phòng y vụ, tài chính hay hành chính. Thậm chí công ty chúng tôi cũng không nằm trong mối quan tâm của họ. Vì thế, chúng tôi phải đặt ra câu hỏi: “Làm thế nào chúng tôi tiếp cận được bàn làm việc của các nhà quản lý này?”

Câu trả lời là chúng tôi cần người giúp mở cánh cửa.

Alan Weinstein là một người kỳ cựu trong lĩnh vực y tế từng gặt hái được nhiều thành công, một người bạn và một cố vấn tuyệt vời, rất gần gũi. Ông biết chúng tôi muốn làm gì và gợi ý cho chúng tôi ý tưởng tập hợp một nhóm các CEO thuộc lĩnh vực chăm sóc sức khỏe hoặc từng làm việc tại bệnh viện nay đã nghỉ hưu. Những người này có thể giúp chúng tôi tập trung chiến lược và phát triển kinh doanh. Hội đồng cổ vấn quản trị mới không phải là một ban giám đốc. Họ có mặt để giúp xây dựng các mối quan hệ. Lý do chính mà chúng tôi tìm đến các nhà điều hành đã nghỉ hưu là nhằm tránh xung đột lợi ích.

Từ cuộc họp đầu tiên, nhóm cổ vấn này đã vượt xa mọi mong đợi. Thật may mắn là đội ngũ đầy



năng lực này đồng ý giúp đỡ một công ty nhỏ như chúng tôi phát triển thông điệp. Tất cả họ đều là những giám đốc dày dạn kinh nghiệm, vẫn rất tâm huyết với những việc họ đang làm và thật sự cởi mở, chân thành với chúng tôi.

## VỤ SCANDAL CHÚNG TÔI CÓ THỂ GIẢI QUYẾT

Mối quan hệ với Hội đồng cố vấn quản trị đã đưa chúng tôi lên một tầm mới trong nhận thức về công ty. Tuy nhiên, lần xuất hiện đầu tiên trước công chúng của chúng tôi thật khó khăn. *Modern Healthcare* (Chăm sóc sức khỏe hiện đại) là ấn phẩm thương mại hàng đầu trong lĩnh vực chăm sóc sức khỏe. Trước đây, chúng tôi chưa từng có khả năng thu hút sự chú ý của tạp chí tuyệt vời này, nhưng ngay khi chúng tôi gửi thông cáo báo chí về hội đồng cố vấn, một phóng viên của tạp chí đã gọi điện và nói rằng anh ta muốn viết một câu chuyện lớn.

Cuộc phỏng vấn rất hào hứng và điều đó khiến tôi nghĩ rằng bài báo sẽ hoàn toàn tích cực. Tôi thật sự phấn khích – cho đến khi vấn đề xuất hiện.

Một trong những thành viên hội đồng lúc đó hóa ra là chủ tịch một ban điều tiết công nghiệp. Nhân vật đặc biệt này nổi tiếng đến nỗi chưa ai từng nghĩ rằng ông có thể bị buộc tội làm những việc không chắc chắn và nguy hiểm. Tôi chưa bao giờ nghĩ đến điều này, hoặc ông ta hoặc Alan Weinstein hay bất cứ ai có đầu óc siêu nhạy bén trong hội đồng cũng vậy.

Tay phóng viên, trái lại, nghĩ rằng một dấu hiệu scandal không có căn cứ như vậy sẽ thu hút sự tò mò của nhiều độc giả. Vì thế, sau hai thập kỷ đánh bóng thương hiệu Beryl đến lúc công ty thật sự phát sáng như một viên đá quý, một buổi sáng nọ tôi ngồi trong phòng làm việc, đọc câu chuyện lớn về việc không coi công việc của chúng tôi là tích cực.

May mắn là, các sự kiện đã chứng minh rằng nhận thức là con đường hai chiều. Trong số phát hành tiếp theo của tạp chí, một trong những luật sư nổi tiếng về lĩnh vực chăm sóc sức khỏe đã viết một bức thư đầy tức giận tới biên tập viên. Ông ta bác bỏ tất cả các điểm của bài báo và nói rằng nếu các cố vấn giàu kinh nghiệm không thể giúp các công ty nhỏ hơn có thiện chí cải thiện doanh nghiệp của họ, người thua cuộc sau cùng sẽ là người tiêu dùng Mỹ nói chung. Cuộc tranh luận chỉ diễn ra trong ngày, cảm ơn Chúa. Trong số tiếp theo, khi tạp chí đề cập đến hội đồng này, đã có một tin xác nhận rõ ràng việc Beryl đang làm không chỉ hợp pháp mà còn sáng tạo và đáng chú ý.

Hội đồng cũng đã giúp chúng tôi cải thiện mạnh mẽ cuộc đối thoại với một nhà xuất bản chuyên phát hành một danh sách uy tín về các công ty dịch vụ hàng đầu suốt nhiều năm nay. Beryl không được xem xét đưa vào danh sách đó bởi vì các tiêu chí của tạp chí cho rằng các

hãng chuyên về dịch vụ thuê ngoài phải vận hành các cơ sở vật chất chăm sóc sức khỏe tại chỗ. Thông qua mối quan hệ của một thành viên hội đồng với tạp chí, tôi có cơ hội đề xuất một định nghĩa được điều chỉnh, bao gồm cả các hãng vận hành từ xa. Kết quả là, Beryl xếp hạng thứ chín trong danh sách tiếp theo.

Qua sự bất đồng có phần căng thẳng trên phương tiện truyền thông, tôi hiểu ra rằng nếu một công ty đang vận hành chu kỳ quan hệ công chúng của nó một cách xông xáo, một vài thông điệp chắc chắn sẽ bị sai lệch. Vì thế, nếu bạn từng thấy mình đối mặt với “vết bẩn” tương tự, hãy cố gắng nhớ rằng đó là tất cả những gì xây dựng nên thương hiệu, một nhiệm vụ không thể bỏ qua.

## GÌN GIỮ VỀ RỰC RỠ CỦA BẠN

Bạn ở trong mắt công chúng càng lâu, áp lực đối với việc giữ gìn sự huyền bí càng lớn. Đó là một trong những thử thách tôi thích thú nhất, đặc biệt khi các thông điệp tác động đến dịch vụ khách hàng. Một nhà lãnh đạo phải dồn hết tâm trí vào việc quyết định về cách thức ứng xử với khách hàng. Xét cho cùng, ban quản trị cấp cao chịu trách nhiệm truyền đạt lời hứa thương hiệu, nhưng tôi liên tục dồn ép họ bằng nhiều ý tưởng. Không phải tất cả các ý tưởng đều hay nhưng bất kể ra sao tôi vẫn đưa ra chúng.

Rủi ro của việc để mất vị thế thống trị thị trường là điều khiến tôi hết sức lo lắng. Bạn có thể dẫn chúng một câu chuyện may mắn trong cuốn tạp chí, song việc cắt giảm chất lượng dịch vụ khách hàng có thể phải trả giá bằng mọi thứ bạn đã làm việc cật lực để xây dựng nên. Thương hiệu đẹp đẽ của bạn chắc chắn sẽ đánh mất vẻ “rực rỡ” ngay thời điểm nó không còn là ưu tiên hàng đầu của công ty nữa. Đó là lý do tại sao tôi chắc chắn tất cả mọi người hiểu tầm quan trọng của vấn đề này.

Cũng như 99,5% các doanh nghiệp khác, Beryl không có câu chuyện nào vốn dĩ là ngoạn mục. Chúng tôi giỏi nhất ở những việc chúng tôi làm và việc chúng tôi làm có tầm quan trọng về mặt xã hội, nhưng đó không còn là điều quan trọng nữa. Cho đến nay, chính kinh nghiệm trong lĩnh vực PR tư vấn quốc tế đã thuyết phục tôi trung thành với nguyên tắc này. Về mặt ngữ nghĩa, khi chúng tôi gửi thông cáo báo chí đầu tiên, chúng tôi vẫn có thể được gọi là một công ty trung tâm cuộc gọi. Chúng tôi được nhận thức như một doanh nghiệp hàng hóa cạnh tranh về giá và không có quyền tính phí tối ưu cho dịch vụ mình cung cấp. Thời điểm chúng tôi thành lập Viện Beryl, chúng tôi được khách hàng xem là nhà cung cấp dịch vụ hàng đầu và được thị trường tài chính xem là một doanh nghiệp thông tin và được định giá cao hơn đáng kể so với các đối thủ cạnh tranh.

Bất cứ chủ doanh nghiệp nhỏ nào cũng có thể sử dụng PR như một tích số về sức ảnh hưởng nếu anh ta vận hành chu kỳ thông điệp sáng tạo và không ngừng. Đừng quên rằng chiến lược PR cần thời gian và sự chú tâm của nhà lãnh đạo. Một khi chúng tôi đã phát triển chu kỳ thông điệp, chúng tôi sẽ trở nên tự tin và đáng tin cậy hơn. Trong một thị trường hiện đại, trong đó “nhỏ” không còn là kém cỏi, chúng tôi chấm dứt việc lãng phí thời gian cố gắng để đạt được hoạt động lớn hay quy mô lớn. Chúng tôi học được rằng điều thật sự khiến chúng tôi khác biệt là sức mạnh của cam kết đối với dịch vụ và các chương trình văn hóa đem lại đạo đức dịch vụ của chúng tôi.

Ngày nay, chúng tôi là nhà cung cấp dịch vụ hàng đầu trong lĩnh vực chăm sóc sức khỏe, và quy mô không phải là điều làm nên sự khác biệt đó.

### CÂU CHUYỆN CỦA JOHN

Tôi từng làm việc tại EDS ngay sau khi GM mua lại công ty này; khi đó, nhà sáng lập Ross Perot tự xem mình như một “hạt cát trong con trai”. Điều ông ta cố gắng thể hiện là nếu ông ta phải trở thành sự khó chịu để “sản sinh” ra một số kết quả giá trị đối với công ty thì đó là điều cần làm. Tôi nghĩ tôi đã phát triển danh tiếng như hạt cát trong con trai ở Beryl.

Cách đây ba bốn năm, khi chúng ta đạt được giải thưởng “Nơi làm việc tốt nhất”, mọi người trong công ty ngoại trừ tôi đều mặc áo có dòng chữ “Nơi làm việc tốt nhất”. Mọi người liên tục hỏi tôi: “Áo của anh đâu?”

Tôi nói: “Tôi sẽ không mặc chiếc áo đó. Ngay lúc này, cá nhân tôi không xem đây là nơi làm việc tốt nhất.”

Tất cả họ nghĩ tôi sẽ bị sa thải. Cuối cùng, tôi cảm thấy khó chịu đến mức phải đến gặp Paul và nói: “Anh biết không? Tôi không phải là người duy nhất ở đây nghĩ rằng đây không phải là nơi làm việc tốt nhất. Tôi chỉ muốn nói cho anh biết sự việc thế nào thôi.”

Paul rất quan tâm và đáp lại: “Ý anh là thế nào?” Vậy là tôi thảo luận một số vấn đề với Paul, phần lớn trong số đó đề cập đến hoạt động truyền thông giữa các bộ phận.

Không lâu sau buổi nói chuyện, Paul tham gia một nghiên cứu tại Đại học Texas Christian. Một nhóm thạc sĩ quản trị kinh doanh với những kỹ năng đặc biệt đã đến và nói chuyện với mọi người nhằm cố gắng tìm ra điều chưa phù hợp trong hoạt động truyền thông của Beryl.

Ở đây không phải là xã hội không tưởng, nhưng không một nơi làm việc nào khác có thể hoàn hảo hơn. Tôi có đủ tự do để làm điều tôi muốn với công nghệ. Đó thật sự là một tổ chức “mở”.

Tôi cảm thấy hạnh phúc bởi tôi luôn có cơ hội chứng minh bản thân và tôi đánh giá cao lợi thế có thể làm nhiều việc khác nhau. Theo tôi, tiềm năng dữ liệu của chúng ta là điều khiến chúng ta đặc biệt. Điều đó hết sức quý giá vì thật thú vị khi xem cách chúng ta phát triển tài sản.

Tôi nghĩ thỉnh thoảng chúng ta hơi quá nhiệt tình khi cố gắng làm mọi người vui vẻ, và tôi tiếp tục thẳng thắn trình bày ý kiến của mình. Khi chúng ta bắt đầu tin tưởng vào các thông cáo báo chí của riêng mình, đó là khi các đối thủ cạnh tranh vượt chúng ta. Nhưng ít nhất, Paul là người biết lắng nghe. Các bạn có thể nói chuyện với anh chàng này.

John là Giám đốc an ninh dữ liệu và mạng nội bộ của Beryl.

# Chương 3. Trở thành nhà cung cấp dịch vụ hàng đầu

Trở thành nhà cung cấp dịch vụ hàng đầu là như thế nào? Với tôi, điều đó có nghĩa là không phải trở thành một nhà cung cấp giá rẻ hay một doanh nghiệp hàng hóa. Nếu công ty mà bạn sở hữu hay quản lý về cơ bản chỉ cạnh tranh về giá, làm cách nào bạn có thể thoát ra khỏi cái bẫy đó? Làm cách nào bạn phát triển hoạt động kinh doanh không theo hướng doanh nghiệp hàng hóa mà vẫn đem lại lợi nhuận ổn định? Ở Beryl, chúng tôi đã dành hai mươi năm qua chỉ để làm điều này. Hãy tin tôi, cuộc chiến này vẫn đang tiếp diễn.

Nhiều người không hiểu rõ về Beryl vẫn có thể nhìn chúng tôi và nói: “Ồ, anh làm việc tại một trung tâm cuộc gọi!” Ngay khi họ biết chúng tôi có các nhân viên trả lời điện thoại, họ vẫn cho rằng chúng tôi điều hành một văn phòng tiếp thị qua điện thoại. Họ nghĩ các tư vấn viên cuộc gọi của chúng tôi là những người thường thay đổi công việc và không được đào tạo bài bản, suốt ngày chỉ nói những chuyện tầm phào. Để trở thành nhà cung cấp dịch vụ hàng đầu, chúng tôi phải vượt qua những nhận thức sai lệch này và phát triển một công ty chuyên nghiệp, sản sinh lợi nhuận cao hơn so với những cơ sở có điều kiện làm việc nghèo nàn và mức lương thấp.

Quyết định này không phải là điều khó khăn. Chúng tôi không thể để khách hàng xem mình là một doanh nghiệp hàng hóa. Hiếm khi những công ty trung tâm cuộc gọi cộng đồng lớn nhất lại có giá trị thị trường thấp và lợi nhuận mỏng. Cũng như với tất cả các công ty khác, ba anh em chúng tôi mong muốn xây dựng được giá trị lâu dài và vận hành với lợi nhuận tối đa. Từ lâu, trước khi chúng tôi nhận ra vai trò của mình là một công ty về thông tin, chúng tôi đã vượt ra khỏi giới hạn là một trung tâm cuộc gọi bằng cách xác định không phải là một đối thủ cạnh tranh giá rẻ.

## LỰA CHỌN THIẾT LẬP MỨC GIÁ

Beryl không cạnh tranh trực tiếp với những công ty cổ phần lớn trong lĩnh vực chăm sóc sức khỏe, nhưng chúng tôi cạnh tranh với họ trên khía cạnh lợi nhuận. Chỉ có duy nhất một công ty bắt kịp mức biên lợi nhuận của chúng tôi một cách ổn định.

Lợi ích của việc nâng cấp mô hình trung tâm cuộc gọi từ một doanh nghiệp hàng hóa là khi bạn làm điều này một cách đúng đắn, những triển vọng về quy mô sẽ tăng lên đáng kể. Định giá ở

mức cao, chúng tôi vẫn có thể tối đa hóa quy mô trong quá trình hoạt động và đem lại hiệu quả bằng cách sử dụng các tư vấn viên cuộc gọi trả lời điện thoại cho nhiều cơ quan và tổ chức chăm sóc sức khỏe. Những hiệu quả này kết hợp với chiến lược định giá năng động hơn đem lại cho chúng tôi biên lợi nhuận lớn hơn sau mỗi năm.

Một công ty nhỏ thường mất một thời gian để tìm ra mô hình phù hợp, chi phí bao nhiêu và làm cách nào thu được lợi nhuận. Để định giá có thể sinh lợi, bạn phải chắc chắn rằng khách hàng cảm thấy họ đang nhận được nhiều giá trị hơn so với giá hàng hóa hiện hành. Với việc định vị thận trọng, dịch vụ đặc biệt và nền văn hóa tiến bộ và hướng tới con người, hầu hết các doanh nghiệp hàng hóa có thể phát triển thành mô hình nhà cung cấp dịch vụ hàng đầu. Tất cả những điều này sẽ giúp bạn bán sản phẩm với mức giá cao và chúng tôi rằng bạn xứng đáng với mức giá đó.

### NGUYÊN TẮC ĐỊNH GIÁ: SẴN SÀNG CHỊU THUA LỖ

Beryl không phải dành cho tất cả mọi đối tượng khách hàng. Có nhiều lựa chọn khi bạn mua một chiếc xe hơi, nhiều lựa chọn khi bạn ra ngoài ăn tối, và cũng có nhiều công ty tương tác khách hàng. Tương tự, không phải tất cả khách hàng tiềm năng đều phù hợp với chúng tôi và chúng tôi cũng không phù hợp với mọi đối tượng khách hàng. Chúng tôi tự hào với việc cung cấp chất lượng tốt nhất trên thị trường. Chúng tôi rất cởi mở, không che giấu thực tế rằng khách hàng của chúng tôi sẵn sàng trả cho chất lượng dịch vụ như thế. Nếu họ quyết định theo một nhà cung cấp dịch vụ đưa ra chất lượng dịch vụ khác với mức giá thấp hơn, chúng tôi hoàn toàn tôn trọng điều đó. Dưới đây là một email ủng hộ mà một đồng nghiệp gửi cho tôi:

Gary F. (6/5/2005)

Chủ đề: Thư gửi CEO hàng tháng

Paul,

Tất cả các công ty mà tôi từng làm việc trước đây đều đề cập đến việc cam kết đảm bảo chất lượng. Nhưng khi bắt đầu xem xét thực tế, họ luôn sẵn sàng hy sinh chất lượng để tiết kiệm một vài đồng đô-la, để tăng tiền thưởng hoặc cắt giảm kế hoạch... Tôi vẫn chưa thấy việc này xảy ra ở đây và tôi rất cảm ơn vì điều đó. Tôi hiểu tầm quan trọng của những điều chỉnh này nhưng tôi cũng hiểu cái giá phải trả cho việc cắt giảm chất lượng. Dường như anh đã tìm thấy được sự cân bằng. Cảm ơn anh vì đã cam kết đảm bảo chất lượng.

Anh ta từng chứng kiến chúng tôi từ chối một số hợp đồng rất hấp dẫn chứ không chịu hy sinh

các tiêu chuẩn kinh doanh và cơ cấu định giá. Thật không bao giờ dễ dàng khi bỏ qua những hợp đồng như thế. Trong nhiều năm qua, trong một số tình huống nhất định tôi đã ao ước có thể hạ giá dịch vụ của mình bởi hợp tác với một số tổ chức đặc biệt là điều rất tuyệt vời. Với sự nhận thức “muộn màng” này cùng thái độ khá bảo thủ, chúng tôi đã được làm việc với những người muốn làm việc cùng chúng tôi! Họ nhận ra giá trị của chúng tôi bởi họ có cùng những giá trị như chúng tôi. Dẫu sao, rất ít khi khách hàng tiềm năng không có cùng những giá trị như chúng tôi có thể trở thành khách hàng lâu dài. Họ không bao giờ hoàn toàn bị thu hút bởi những gì chúng tôi đang cố gắng làm cho họ, vì thế họ sẽ không hiểu tầm quan trọng đầy đủ của dịch vụ. Một hoặc hai năm sau, khi đại diện một công ty cạnh tranh đến và nói rằng công ty đó có thể cung cấp dịch vụ tương tự với giá rẻ hơn, họ sẽ nghe và họ có thể ra đi. Chúng tôi muốn và có những khách hàng trung thành, những người không cần phải có lựa chọn khác nữa.

Chúng tôi thích lựa chọn kỹ lưỡng và bỏ qua những khách hàng mà chúng tôi không thể bán sản phẩm dựa trên tiêu chí giá trị. Chúng tôi biết rằng chúng tôi đã xây dựng Beryl đủ để trở thành một thương hiệu, đủ để có danh tiếng và vì thế nhiều người sẵn sàng xem Beryl là lựa chọn hàng đầu của họ. Kết quả thể hiện rõ ràng ở thành công của chúng tôi so với các công ty cạnh tranh và trong các mối quan hệ lâu dài. Trong quá trình quảng bá kinh doanh, chúng tôi giới thiệu công khai danh sách khách hàng và tự hào rằng nhiều khách hàng đã gắn bó với chúng tôi hơn một thập kỷ.

Bạn luôn phải cân bằng giữa tính hiệu quả và chất lượng với việc định giá và lợi nhuận. Nếu bạn chỉ chạy theo lợi nhuận, chất lượng sẽ bị ảnh hưởng. Hãy vạch ra đồ thị giá cả của riêng mình và cố gắng cân bằng các tiêu chuẩn dịch vụ với giá cả. Và hãy nhớ rằng: nếu không đem lại lợi nhuận, bạn không thể đầu tư vào công nghệ hay nâng cao đời sống của những người làm việc cho bạn. Liệu những công ty cạnh tranh giá rẻ của bạn có kiếm được tiền hay không? Những công ty cạnh tranh giá rẻ của chúng tôi thì không. Họ không thể cắt giảm giá về lâu dài và cuối cùng bị loại ra khỏi cuộc đua kinh doanh hoặc buộc phải bán công ty.

Điều đó không có nghĩa rằng bối cảnh sẽ không biến đổi. Chúng tôi không ngạo mạn quá mức để nghĩ rằng chúng tôi có thể liên tục tăng giá và mọi người sẽ trả bất cứ mức giá nào cho những điều chúng tôi làm. Kinh doanh không hoạt động theo phương cách đó. Bạn phải đem lại giá trị. Thị trường không ngừng phát triển và sẽ có những đối thủ cạnh tranh mới liên tục xuất hiện, tuy nhiên danh tiếng đã mang đến cho chúng tôi bước tiến đầu quan trọng khi chúng tôi liên tục cung cấp các giá trị mới cho khách hàng. Có một điều chắc chắn là chúng tôi không sợ việc các đối thủ cạnh tranh tiếp cận khách hàng của mình. Những nhà cung cấp dịch vụ hàng đầu luôn tạo dựng được các cơ sở khách hàng trung thành. Nó có thể gia tăng uy tín của công

ty bạn và ngược lại, bạn tiếp tục bán sản phẩm dịch vụ cho những khách hàng này. Nếu chúng tôi cần đối phó với những biến động của thị trường, đó không phải là cách giảm giá hay hạ tiêu chuẩn sản phẩm.

## ĐỊNH LƯỢNG GIÁ TRỊ

Chúng tôi vẫn chưa hoàn toàn hiểu rõ chi phí chi tiết của dịch vụ mà chúng tôi cung cấp cho đến năm 1999 và 2000. Trước đó, trong nhiều trường hợp, chúng tôi là công ty duy nhất mà khách hàng tìm đến. Chúng tôi biết rằng điều này sẽ không kéo dài mãi, nhưng sau khi các công ty cạnh tranh khác cùng nhảy vào lĩnh vực kinh doanh của chúng tôi, chúng tôi rất ngạc nhiên khi nghe nói họ tính phí thấp hơn nhiều. Ban quản trị thuộc lĩnh vực tiếp thị về chăm sóc sức khỏe luôn cạnh tranh với từng đồng đô-la, vì thế khi có người bán hứa hẹn rằng khách hàng có thể tiết kiệm tiền bạc, họ đã lắng nghe. Trong một vài tình huống đấu thầu nhất định, có thể thấy chi phí của chúng tôi cao hơn 40%. Đó quả là một mối đe dọa và chúng tôi hiểu rằng chúng tôi cần có phản ứng. Chúng tôi hoặc có thể giảm giá hoặc định lượng giá trị mà Beryl cung cấp cho khách hàng.

Điều đầu tiên chúng tôi phải làm là giải thích cho những khách hàng hiện tại cũng như khách hàng tiềm năng về bản thân việc định giá. Các công ty cạnh tranh của chúng tôi không nhất thiết phải định giá hay sử dụng biện pháp tương tự. Vì thế, bước đầu tiên của chúng tôi là nói với khách hàng: “Ngay lúc này, hãy để chúng tôi giúp quý vị làm một phép so sánh ngang hàng.” Chúng tôi dành thời gian giúp mọi người hiểu rằng chúng tôi tính phí theo phút, trong khi công ty B tính phí theo cuộc gọi còn công ty C không ngại tính cả phí điện thoại khi định giá. Với ví dụ tham khảo này, những người xem xét đấu thầu có thể thấy trong nhiều trường hợp, mức giá của đối thủ cạnh tranh của chúng tôi không thật sự rẻ hơn.

Trong chiến dịch tái đào tạo nhận thức khách hàng về việc định giá này, lần đầu tiên chúng tôi nhận ra rằng một vài khách hàng không hoàn toàn bị cuốn hút và hiểu những điều chúng tôi làm cho họ. Một số người nghĩ rằng tất cả chúng tôi chỉ làm mỗi việc là trả lời điện thoại. Vì vậy, chúng tôi giải thích cặn kẽ cho mỗi khách hàng về sự khác biệt của chúng tôi so với các đối thủ cạnh tranh xét về khía cạnh dịch vụ. Chúng tôi bắt đầu với việc trao đổi về những dịch vụ cơ bản nhất. Thực tế các tư vấn viên của chúng tôi nhận cuộc gọi và trả lời tốt như thế nào? Chúng tôi có tư vấn kịp thời với dịch vụ khách hàng cao cấp không? Chúng tôi đảm bảo khách hàng hiểu rằng mặc dù việc trả lời điện thoại chỉ là một phần nhỏ trong những việc chúng tôi làm, chúng tôi vẫn thực hiện chức năng này tốt hơn nhiều so với mọi người, đó không chỉ là việc nhận điện nhanh chóng.



Hầu hết khách hàng của Beryl đã biết rằng các tư vấn viên của chúng tôi xử lý các cuộc gọi của khách hàng với sự cảm thông và kiên nhẫn ở mức cao hơn nhiều so với mức được yêu cầu trong các tình huống dịch vụ khách hàng cụ thể. Họ biết các tư vấn viên của chúng tôi đang giải quyết các vấn đề của con người: với những người gọi điện bị ốm, với những người muốn giúp đỡ các thành viên trong gia đình đang bị ốm hay những người mà họ yêu thương. Họ hiểu rằng chúng tôi có cơ sở vật chất đầy đủ, đảm bảo rằng mọi nhu cầu của người gọi đều được đáp ứng với sự cảm thông và thấu hiểu. Chúng tôi nhận ra rằng trước đây chúng tôi chưa bao giờ giải thích một cách đúng đắn về sức ảnh hưởng tài chính lâu dài của tất cả những điều này và về doanh thu bệnh nhân gia tăng từ chính chất lượng dịch vụ mà Beryl mang lại cho khách hàng. Một khi chúng tôi có thể làm điều này, chúng tôi đã tái định vị bản thân trong mắt khách hàng không chỉ như một nguồn thông tin cung cấp dịch vụ đối mới mà còn là một đối tác không thể thiếu.

## ĐỊNH VỊ SỰ CẠNH TRANH

Để vượt ra khỏi giới hạn của chính mình, chúng tôi phải định lượng giá trị mà chúng tôi cung cấp vượt quá bản thân các cuộc gọi. Chúng tôi phải giải thích rằng giá trị thật sự của Beryl không chỉ là dịch vụ khách hàng tầm cỡ thế giới. Giá trị đó nằm ở những thông tin chúng tôi mang lại cho khách hàng. Chúng tôi chứng minh với các giám đốc marketing bệnh viện rằng những thông tin này có thể giúp họ phát triển hoạt động kinh doanh và cải thiện tình trạng an toàn cho công việc của họ. Chúng tôi dạy họ cách giải thích cho các CEO và CFO của họ về việc dữ liệu này giúp các chiến dịch marketing được chuẩn bị kỹ lưỡng, đem lại lợi nhuận cao hơn cho bệnh viện. Nói cách khác, chúng tôi chỉ ra giá trị của mình theo cách khách hàng quan tâm.

Khi chương trình tái đào tạo của chúng tôi phát triển, chúng tôi tiếp tục thu được hiệu quả trong việc làm cho các giám đốc marketing tin rằng sự tiếp tục tham gia của Beryl là cơ hội tốt nhất giúp họ thành công và có ngân sách tiếp thị lớn hơn. Chúng tôi thích đưa ra lý do cuối cùng này, bởi khi ngân sách marketing tăng, các cuộc gọi tăng lên và Beryl kiếm được nhiều tiền hơn. Chúng tôi kết thúc chu trình tái đào tạo nhận thức khách hàng với việc để khách hàng thấy cách chuyển đổi thông tin của chúng tôi thành các cơ sở dữ liệu hữu ích, có thể sử dụng để xây dựng mối quan hệ gắn bó với khách hàng. Quản lý quan hệ khách hàng (Customer Relationship Management – CRM) là khái niệm còn rất mới mẻ đối với lĩnh vực chăm sóc sức khỏe và là điều hầu hết những tổ chức này vẫn chưa làm tốt.

Việc định vị Beryl là một công ty chuyên về quản lý quan hệ khách hàng và phép đo ROI (tỷ lệ hoàn vốn đầu tư) thật sự giúp chúng tôi bảo vệ mình trước hàng loạt các công ty giá rẻ. Hướng

dẫn các công ty cách sử dụng kiến thức khách hàng do các tư vấn viên cung cấp càng nhiều, chúng tôi càng gắn bó chặt chẽ với các phó chủ tịch marketing này. Chúng tôi dạy họ cách sử dụng các biểu đồ nhân khẩu học đơn giản, chẳng hạn như biểu đồ ngày sinh, để dự đoán chính xác mức độ dịch vụ chăm sóc sức khỏe mà những khách hàng này muốn có trong tương lai. Khi các bệnh viện cạnh tranh gay gắt và lần đầu tiên trong lịch sử thật sự tập trung vào dịch vụ, những thông tin này trở nên vô giá, giúp họ xây dựng quan hệ lâu dài với bệnh nhân.

Để tạo thêm uy tín, chúng tôi ủy thác bên thứ ba tiến hành nghiên cứu “khách hàng bí mật” độc lập giữa Beryl và hai đối thủ cạnh tranh lớn nhất, so sánh mức độ dịch vụ khách hàng tương ứng của chúng tôi. Chúng tôi thông báo kết quả đến tất cả khách hàng hiện tại, dù họ có được các đối thủ cạnh tranh này tiếp cận hay không. Sự khác biệt rất thuyết phục. Chúng tôi đã chứng minh một cách khách quan rằng, sự hài lòng khi làm việc cùng Beryl, xét một cách nghiêm túc từ phía quản lý cuộc gọi, ở mức độ cao hơn so với bất kỳ công ty nào khác. Điều này khiến chúng tôi cảm thấy tự tin hơn và ngay lập tức giúp chúng tôi giữ lại một vài hợp đồng có thể đã mất. Một vài khách hàng chưa hoàn toàn bị thuyết phục, không tin vào sự khác biệt của Beryl cho đến khi chúng tôi trao tận tay sự công nhận của bên thứ ba này cho họ.

Trong thế giới kinh doanh hiện đại, rất dễ dàng để thấy được sức mạnh của thông tin. Một nguồn sức mạnh khác mà chủ các doanh nghiệp nhỏ nên cố gắng tăng cường là nền văn hóa của họ. Bên cạnh yếu tố công nghệ, chúng tôi cũng chú trọng vào khách hàng xét ở góc độ nhân văn. Tôi nhớ rõ trường hợp một đối thủ cạnh tranh đã thuyết phục một khách hàng lớn của chúng tôi với cam kết cung cấp công nghệ mới tuyệt vời và chi phí dịch vụ thấp hơn. Chúng tôi đã chứng minh với họ rằng ở Beryl, bên cạnh sức mạnh về công nghệ, chúng tôi thật sự chú trọng vào con người. Một khi các công ty khách hàng hiểu rằng các tư vấn viên cuộc gọi vui vẻ của Beryl góp phần lớn trong việc truyền sự hài lòng và trung thành cho những người gọi điện và bệnh nhân của họ, họ sẵn lòng trả mức chi phí cao hơn. Nhìn chung, một khách hàng sẽ có tốc độ tiếp thu cao hơn khi bạn cố gắng giải thích cho họ về giá trị văn hóa lũy tiến; và một khi họ đã nhận ra điều đó, giá cả sẽ không còn là vấn đề nữa. Họ sẽ nhận ra rằng mặt tích cực của việc ký hợp đồng với một công ty năng động, đổi mới, có tinh thần làm việc rất cao và tỷ lệ thay đổi nhân viên cực thấp là sự đảm bảo vô giá cho dịch vụ chất lượng cao và ổn định. Các chương tiếp theo sẽ trình bày những điểm cơ bản trong chương trình văn hóa của chúng tôi.

Sự định vị đúng đắn về một nhà cung cấp dịch vụ hàng đầu không phải là điều chúng tôi có thể đạt được chỉ qua một đêm. Cần có thời gian và sự kiên nhẫn, nhưng chính điều này đã làm nên mọi sự khác biệt trên thế giới.

## BÁN HÀNG NHƯ MỘT NHÀ CUNG CẤP DỊCH VỤ HÀNG ĐẦU

Việc thuyết phục khách hàng rằng công ty bạn là nhà cung cấp dịch vụ hàng đầu bắt đầu từ cách bạn bán hàng. Chúng tôi đã tạo dựng được danh tiếng về dịch vụ ứng cứu tức thì với những khách hàng tiềm năng và xử lý vấn đề của họ một cách chu đáo qua chu kỳ bán hàng. Tôi rất ngạc nhiên khi rất nhiều người nói rằng Beryl khác biệt chỉ đơn giản bởi chúng tôi làm những gì chúng tôi nói sẽ làm và cung cấp vào đúng ngày chúng tôi hứa sẽ cung cấp. Tôi cho rằng tất cả các công ty đều làm điều đó, nhưng rõ ràng không phải như thế. Nhận thức được rằng việc giữ lời hứa trong quá trình bán hàng đem lại cho khách hàng tiềm năng sự tin tưởng, chúng tôi đã giữ lời hứa khi triển khai các mối quan hệ.

Chính kinh nghiệm với một khách hàng tiềm năng về dịch vụ điện thoại y tế chọn chữa trị theo thứ tự nguy cấp đã minh chứng cho điều này. Tại thời điểm đó, khi cạnh tranh với các nhà cung cấp giá rẻ nhiều kinh nghiệm thì phương thức kinh doanh này tương đối mới mẻ với chúng tôi. Xét về mặt kỹ thuật, họ có ưu thế hơn nhiều trong một hợp đồng kinh doanh mà chúng tôi có thể giành chiến thắng nhờ những kỹ năng ứng xử khéo léo. Khi người liên hệ chính đến thăm cơ sở làm việc của chúng tôi, chúng tôi đã đón bà ở sân bay và mời ăn tối. Khi bà trở về phòng nghỉ tại khách sạn, có một giỏ bánh kẹo được gói rất đẹp chờ sẵn và một tấm thiệp cá nhân chào đón bà đến Dallas. Những điều này không liên quan gì đến dịch vụ mà chúng tôi sẽ cung cấp. Chúng tôi vẫn phải chứng minh rằng chúng tôi có khả năng cung cấp dịch vụ đó. Nhưng chúng tôi giúp bà dễ dàng nhận thấy bà sẽ được đối xử như một khách hàng ra sao.

Sau khi đã có cảm tình với Beryl, bà kể cho chúng tôi về cách mà công ty cạnh tranh của chúng tôi đã xử sự khi bà đến thăm cơ sở của họ. Không ai đón bà tại sân bay; thậm chí không ai mời chào. Vì thế, bà gọi điện cho nhân viên bán hàng, anh này đang nằm trên giường, và hỏi: “Giờ tôi nên làm gì?” Anh ta đưa cho bà tên một số khách sạn và nói: “Bà có thể gọi cho những khách sạn này.” Anh ta đã đánh mất cơ hội bán hàng khi bảo bà bắt taxi đến gặp anh ta ở công ty vào buổi sáng. Nhưng câu chuyện kinh khủng chưa dừng lại ở đó. Cuối cùng, khi bà đến trụ sở công ty, không ai chuẩn bị đón bà ở đó. Không nhân vật quan trọng nào có thời gian để tiếp bà. Thậm chí không ai nhận ra một khách hàng tiềm năng đang có mặt trong tòa nhà.

Sau khi kết thúc hợp đồng, tôi luôn hỏi khách hàng tại sao họ chọn Beryl. Trước khi bắt đầu làm điều này, tôi cho rằng mọi người sẽ trả lời là bởi vì họ nghĩ chúng tôi sẽ cung cấp dịch vụ tốt hơn những công ty cạnh tranh khác. Và hầu hết câu trả lời là “nhân viên bán hàng”. Luôn luôn xuất phát từ con người. Uy tín và danh tiếng trên thương trường là những nhân tố lớn, thật đáng kinh ngạc khi nhân tố con người có tác động hết sức quan trọng đối với việc thu hút

khách hàng. Thậm chí nếu thương hiệu của bạn tỏa sáng, không gì đảm bảo dịch vụ chất lượng hàng đầu hơn việc bán hàng chất lượng hàng đầu.

## NHỮNG TIỂU TIẾT VÀ CẢM NHẬN CÁ NHÂN

Mỗi người đều có nhiều câu chuyện về trải nghiệm khách hàng tích cực lẫn khủng khiếp. Tôi luôn kể những câu chuyện của mình cho các thành viên trong ban quản trị cấp cao và khuyến khích họ chia sẻ kinh nghiệm bản thân. Gần đây, tôi gửi nhiều bức thư trả lời một khách sạn ở California – nơi có một trong những triết lý dịch vụ tốt nhất mà tôi từng biết. Ban quản lý khách sạn đặc biệt này có cùng suy nghĩ về những tiểu tiết giống như tôi vậy. Khi họ mang chiếc cũi cho cậu con trai nhỏ của tôi, trong đó còn có một bộ đồ nhỏ cùng chiếc khăn tay gấp gọn gàng, phấn trẻ em và mỹ phẩm cho da. Có lẽ những thứ này chỉ có giá khoảng năm đô-la, nhưng chúng đã để lại ấn tượng mạnh mẽ đối với vợ chồng tôi. Những tiểu tiết này khiến chúng tôi luôn muốn đến khách sạn này mỗi khi quay về đây.

Khi chúng tôi đến khách sạn này, vị giám đốc điều hành cho đặt một giỏ quà nhỏ cùng tấm thiệp cá nhân trong phòng để chào đón chúng tôi quay trở lại. Nhưng điều đó chưa đủ để trở thành một nhà kinh doanh hàng đầu. Ông ta biết rằng điều quan trọng nhất trong dịch vụ khách hàng là tiếp tục duy trì sức ảnh hưởng của chu kỳ bán hàng. Đó là lý do ông ta không bao giờ ngừng nỗ lực. Khi chúng tôi quay trở lại phòng vào đêm thứ hai, ở đó đã có sẵn có một đĩa hoa quả và pho mát rất ngon lành, một chai rượu vang cùng tấm thiệp cá nhân được soạn kỹ lưỡng và hết sức thuyết phục, nói rằng công việc của tôi thật sự có ý nghĩa đối với khách sạn và với cá nhân ông ta.

Cách ứng xử được tổ chức chu đáo này đã khiến tôi cảm thấy thật sự ghen tỵ với dịch vụ khách hàng của họ. Ngay lập tức tôi tự hỏi chúng tôi đã đem lại điều gì cho những khách hàng tiềm năng vào đêm thứ hai họ quay lại phòng nghỉ trong thời gian họ tới thăm Beryl. Giờ đây khi khách hàng thăm chúng tôi, vào đêm thứ hai, chúng tôi để dâu tây và chocolate trong phòng nghỉ và họ có thể nhấm nháp trước khi đi ngủ.

Những nhà cung cấp dịch vụ hàng đầu rất nồng nhiệt với hoạt động chăm sóc khách hàng cũng như sự cảm nhận cá nhân. Khi có khách tới thăm cơ sở, chúng tôi mời họ uống nước mang thương hiệu Beryl. Nước có nhãn hiệu riêng, rất bắt mắt và có giá thấp hơn so với phần lớn nước uống trong các cửa hàng bách hóa. Tôi đã lấy ý tưởng này từ một nhà cung cấp xe hơi.

Khi chúng tôi ký kết hợp đồng với khách hàng mới, họ nhận được một lời chào đón đặc biệt. Một chiếc máy bay nhỏ chất đầy bánh kẹo là cách chúng tôi thể hiện “Chào đón bạn đến với gia

đình Beryl.” Tôi nhận được rất nhiều cuộc gọi từ những người nghĩ rằng đó là điều tử tế nhất. Chúng tôi phải trả bao nhiêu? 30 đô-la? Đối với một mối quan hệ có ý nghĩa hàng trăm nghìn đô-la, thậm chí là hàng triệu đô-la thì thật ngốc nghếch nếu không làm những việc như thế.

Bạn sẽ không thể trở thành “nhà cung cấp hàng đầu” nếu không nhận ra những sự kiện quan trọng trong cuộc sống của khách hàng. Khi gặp những khách hàng tiềm năng, chúng tôi muốn biết ngày sinh, lễ cưới và sở thích của họ. Một trong những khách hàng của chúng tôi thích sưu tầm các bức tượng nhỏ về loài voi. Liệu có khó không khi quan tâm tới những bức tượng voi đặc biệt và gửi tặng anh ta vào dịp lễ?

Giả sử đam mê của bạn là các bức tượng nhỏ về loài voi. Nếu bạn biết mỗi lần gặp nhân viên chăm sóc khách hàng của Beryl, bạn sẽ có một chú voi nhỏ tuyệt vời để bổ sung vào bộ sưu tập của mình, bạn có so sánh giá trị của Beryl với những hãng khác mà đại diện bán hàng của họ chỉ muốn nhận được khoản hoa hồng? Tất cả mối quan hệ giữa doanh thu và dịch vụ khách hàng là thấu hiểu con người.

Sai lầm cũng là những chi tiết mà các nhà cung cấp dịch vụ hàng đầu nhìn nhận hết sức nghiêm túc. Không ai luôn luôn làm đúng mọi việc và chúng tôi cũng không phải là hoàn hảo. Thỉnh thoảng, chúng tôi có những khách hàng tỏ ra khó chịu về một nhiệm vụ mà đồng nghiệp chúng tôi thực hiện chưa đúng. Sự đề tâm mạnh mẽ vào dịch vụ, thứ đã ăn sâu vào tiềm thức, giúp chúng tôi khắc phục những sơ suất này theo hướng để lại ấn tượng tích cực sau cùng. Ấn tượng đọng lại trong khách hàng là cách thức phản hồi nhanh chóng và chân thành của chúng tôi. Bởi khi có điều gì đó sai sót, chúng tôi rất cởi mở, chân thành và chúng tôi sẽ làm hết sức mình để sửa chữa điều đó. Chúng tôi nhận lỗi và khắc phục vấn đề ngay lập tức. Đó là kiểu phản ứng duy nhất tăng cường uy tín và ý nghĩa của mối quan hệ đối tác.

## ĐÀO TẠO VỀ DỊCH VỤ HÀNG ĐẦU

Tại Beryl, không ai bắt đầu làm việc khi chưa được sàng lọc cẩn thận để chắc chắn rằng họ đủ tiềm năng cung cấp loại dịch vụ mà chúng tôi có thể định giá ở mức cao nhất. Để kích hoạt tiềm năng đó, chúng tôi sắp xếp các nhân viên mới được tuyển dụng vào “Chăm sóc ngọc bảo lục” và “Bước tiến tốt nhất” – các chương trình đào tạo về cách thức ứng xử với những người gọi điện đến, khách đến thăm, đồng nghiệp và bất cứ ai khác họ gặp trong khi giới thiệu công ty Beryl. Các chương trình này giúp dịch vụ khách hàng tập trung mạnh mẽ và nhất quán trong toàn tổ chức.

Chương trình “Chăm sóc ngọc bảo lục” đã thu được thành công lớn; một số khách hàng đề nghị

chúng tôi đào tạo cho nhân viên phụ trách dịch vụ khách hàng của họ. Chẳng hạn, một khách hàng của chúng tôi tại New York nhận được nhiều tán thưởng về cách chúng tôi đã giải quyết vấn đề tư vấn giới thiệu bác sỹ và nhiều lời phàn nàn về cách xử lý cuộc gọi của các nhân viên lập kế hoạch và các bộ phận tiếp xúc khách hàng khác trong công ty này. Lara Fields, giám đốc bộ phận nhân sự của Beryl, đã bay tới New York để hướng dẫn chi tiết cho người đồng cấp của cô trên khía cạnh khách hàng về kỹ thuật tuyển dụng, đào tạo và phát triển văn hóa. Dù thực tế Beryl không có nhiệm vụ cải thiện văn hóa của các khách hàng, cô vẫn nhận được khá nhiều yêu cầu tương tự và chúng tôi rất vui lòng trả lời.

Uy tín trong hoạt động đào tạo về dịch vụ hàng đầu đã giúp chúng tôi nâng cao giá trị trong mắt khách hàng. Điều đó khiến họ có thể có cách nghĩ khác về Beryl: “Chà, những người này không chỉ trả lời điện thoại của chúng ta – họ đang giúp chúng ta trở nên tốt hơn.” Không có lời khen ngợi nào đáng giá hơn dành cho một công ty cung cấp dịch vụ so với việc khách hàng của họ mong muốn được học những bí quyết về dịch vụ hàng đầu. Do khách hàng thường có xu hướng giới thiệu thêm khách hàng mới nên đối với một công ty vừa thành lập, việc đạt được danh tiếng với tư cách cố vấn giúp ích họ rất nhiều.

Một lần nữa, khi phát triển chương trình giảng dạy và đào tạo một cách nhất quán, chúng tôi đơn giản là không còn lựa chọn nào khác. Nhân viên bán hàng của chúng tôi đi ra ngoài, cam kết với khách hàng tiềm năng về một dịch vụ định giá hàng đầu – thứ được đo lường bằng chính hành động. Để đưa ra những cam kết đó một cách nhất quán, chúng tôi phải ghi lại các kỹ thuật về dịch vụ khách hàng của mình, đào tạo những chiến thuật này và đảm bảo mọi người hiểu được triết lý tổng quát.

Hoạt động đào tạo nhân viên về dịch vụ khách hàng đã tạo ra sự nhất quán và tôi là một người luôn muốn sự nhất quán. Ở Beryl, tôi cố gắng xây dựng một môi trường đem lại sự hài lòng ở mọi khách hàng. Tôi mong muốn được nói với khách hàng rằng họ có thể đặt cược an toàn việc kinh doanh của họ vào môi trường này bởi vì đó thật sự là điều họ đang làm.

## TRÁNH ĐẦU TƯ RA NƯỚC NGOÀI

Một vài năm gần đây, tất cả chúng ta đã được chứng kiến hoạt động thuê ngoài và quá trình toàn cầu hóa dẫn đến việc đầu tư ra nước ngoài lớn như thế nào. Các chức năng kinh doanh chính được chuyển ra nước ngoài là cơ sở vật chất IT và dịch vụ khách hàng, hoặc hoạt động kinh doanh cuộc gọi. Bất kể ở Ấn Độ, Philippine, Jamaica hay Ireland, có rất nhiều loại hình kinh doanh như thế này đang hoạt động. Một số CEO đã tuyên bố trước công chúng rằng hoạt động thuê ngoài là thực tế không thể chối cãi đối với các công ty Mỹ. Nếu những công nhân cấp

thấp ở Mỹ phải “chuyển chỗ” như kết quả của quá trình “tái cấu trúc”, thì đó là điều hiển nhiên sẽ xảy ra. Đó là “điều hoàn toàn cần thiết.”

Chúng tôi tin tưởng hoạt động thuê ngoài ở Beryl bởi đó là những gì chúng tôi làm. Tuy nhiên, chúng tôi làm tất cả những điều đó ở đây, ở nước Mỹ, bởi chúng tôi cho rằng khái niệm kinh doanh ở nước ngoài, mặc dù hấp dẫn trong một số trường hợp, thì vẫn nảy sinh nhiều bất lợi đối với vị thế nhà cung cấp dịch vụ hàng đầu như chúng tôi.

Tới 75% chi phí của Beryl là dành cho nhân công và ở Manila, chi phí đó sẽ thấp hơn rất nhiều. Một ý tưởng kinh doanh đơn giản để gia tăng lợi nhuận là chúng tôi có thể từ bỏ đội ngũ 300 đồng nghiệp ở Texas. Tuy nhiên, tôi sẽ không làm điều này vì một số lý do. Cho đến nay, nhân tố quan trọng nhất là cam kết của tôi đối với nhân viên làm việc ở ngay đây, ngoại ô Bedford, bang Texas và sự cống hiến của tôi đối với gia đình họ. Sẽ là tồi tệ hơn cả một kẻ đạo đức giả nếu bạn xây dựng và ở bên cạnh những gia đình này rồi sau đó đóng cửa toàn bộ cơ sở kinh doanh chỉ để kiếm nhanh hơn vài đồng đô-la. Tôi không tin những điều như thế. Tôi tin điều thật sự cần thiết cho tôi là lòng trung thành với những người đang làm việc ở đây và đã ở đây từ những bước đi đầu tiên của Beryl.

Cần ghi nhớ rằng hầu hết những người tiến hành thuê ngoài ở nước ngoài – những công ty bị chỉ trích vì đã từ bỏ lao động Mỹ – đều cạnh tranh trong lĩnh vực kinh doanh hàng hóa. Hãng Dell thuê ngoài về hỗ trợ kỹ thuật – đó chỉ là công việc mang tính hàng hóa cơ bản. Nhưng sức hấp dẫn về nguồn nhân công rẻ hầu như không lôi cuốn được các nhà cung cấp dịch vụ hàng đầu thành công. Họ đã tạo dựng hình ảnh công ty trong suốt quá trình làm việc chăm chỉ cũng như chất lượng rõ ràng; và họ có thể tạo ra nguồn lợi nhuận kha khá mà không phải khai thác lợi thế về tiền lương thấp. Mối quan tâm lớn nhất của họ là tìm ra những người tốt nhất, có đam mê và sẵn sàng cung cấp dịch vụ khách hàng tầm cỡ thế giới. Đối với kiểu công việc mà Beryl làm, tôi không tin rằng điều đó có thể đạt được trong một môi trường ở nước ngoài.

Tôi rất thích thú khi thấy rằng ngày càng nhiều công ty học được rằng cuộc sống ở nước ngoài không phải như tất cả những gì đã được tô vẽ. Số lượng các công ty đang thử hình thức kinh doanh này có thể vẫn gia tăng, song một số công ty đã áp dụng đang nhận ra rằng họ không thật sự tiết kiệm được khoản tiền dự kiến hay cung cấp chất lượng như mong đợi.

Tôi hoàn toàn ủng hộ việc toàn cầu hóa và đang điều hành một công ty có khả năng sinh lợi. Nhưng thay vì cố gắng tư bản hóa (vốn hóa) theo trào lưu như tất cả các công ty hàng hóa khác, Beryl vẫn tiếp tục đầu tư dài hạn vào văn hóa công ty và lòng trung thành của các đồng nghiệp – những người đã cho chúng tôi quyền tự quyết ngay từ thừa ban đầu.

## CÂU CHUYỆN CỦA MALANIE

Tôi đã thay đổi việc làm tới năm lần trong hai năm; công ty chồng tôi đang tái cấu trúc, vì thế tôi cần một công việc bán thời gian khác. Lần đầu tiên tôi bắt đầu làm ca tối ở Beryl, một cách tự nhiên, tôi tự hỏi ông chủ là người như thế nào.

Paul, Mark và Barry xuất hiện lúc 2 giờ sáng sau một chuyến bay từ Los Angeles. Sau khi thay quần áo, họ bước vào và dạo quanh những căn buồng ngủ nhỏ để có thể thăm các nhân viên làm ca tối. Điều này đã xóa bỏ sự ngăn cách giữa họ với nhân viên. Bạn sẽ thấy ba anh chàng này phát triển một công ty, nơi mà ông chủ và nhân viên có mối quan hệ như anh em vậy.

Và điều đó thật đáng ngạc nhiên.

Tôi ở đây 10 tiếng đồng hồ mỗi ngày và trở về vào buổi tối chỉ để tưới cây hoặc để đặt những chiếc ghế lại đúng chỗ trong hiên nhà. Với tôi, đó là cảm giác tự hào. Tôi cảm thấy như Beryl là của tôi. Beryl không phải của tôi, tất nhiên, nhưng tôi có cảm giác tự hào rằng tôi có quyền đối với những việc cần làm. Với tôi chẳng có chút gì là phiền hà nếu ai đó cần thứ gì đó sạch sẽ hay bụi bẩn. Tôi sẽ làm. Bởi đó là những gì bạn làm cho điều bạn yêu mến.

Malanie đã làm việc cùng Beryl trong 10 năm.



# Chương 4. Tất cả là vấn đề văn hóa

Tại sao văn hóa là tất cả những gì cần xây dựng? Điều đó có ý nghĩa gì? Ba anh em chúng tôi chưa từng tìm câu trả lời đó. Nhưng chúng tôi đã xây dựng nền văn hóa như thế trong suốt 12 năm, thậm chí trước cả khi chúng tôi có một ý niệm về nó. Chúng tôi luôn cảm nhận rằng cách chúng tôi đối xử với mọi người trong công ty sẽ làm nên sự khác biệt. Tuy nhiên, chúng tôi chưa từng xây dựng chương trình phát triển văn hóa một cách hệ thống cho đến khi nhận ra kết quả trực tiếp thông qua lợi nhuận của công ty. Sau năm năm tăng trưởng doanh thu ở mức hai con số và lợi nhuận tăng ba con số, ngày nay, chúng tôi đã và đang áp dụng nền văn hóa đó làm nền tảng để phát triển công ty mạnh mẽ hơn trong tương lai.

Beryl không có thứ lý thuyết văn hóa phức tạp. Với cách tiếp cận dịch vụ khách hàng của mình, tôi tin rằng văn hóa chỉ đơn giản là sự kết hợp những điều nhỏ nhất chúng tôi làm và khiến đồng nghiệp luôn vui vẻ – dù ở nơi làm việc hay khi ở nhà. Cuốn sách này lấy tựa đề từ câu hỏi hàng tuần tôi vẫn nghe được từ phía khách hàng và khách thăm lần đầu tiên bước vào công ty. Đối với chúng tôi, môi trường làm việc thật bình thường, nhưng người ngoài lại thấy nơi đây thật sự lạc quan. Họ luôn hỏi tại sao mọi người lúc nào cũng cười.

Dưới đây là danh sách các chiến thuật và chương trình thực tiễn đã giúp ban quản trị Beryl tạo ra những nụ cười. Và chúng tôi biết, chính những nụ cười này đã làm nên những con số tuyệt vời. Nhiều biến thể của các chiến thuật này, nếu áp dụng nhất quán, có thể giúp biến hầu hết các doanh nghiệp hàng hóa trở thành không gian mà mọi người thật sự mong muốn đến làm việc. Điều đáng buồn là, đây gần như vẫn chưa phải là những gì đang diễn ra hiện nay.

## MÔI TRƯỜNG TỰ NHIÊN

Đây là vấn đề rất ít khi được quan tâm thường xuyên. Về cơ bản, nơi làm việc chỉ là một địa điểm. Cũng có thể xây dựng một nền văn hóa dễ chịu ở một nơi khó chịu, nhưng theo tôi, đó sẽ là một trận chiến khó khăn.

Nhiều người tới thăm công ty của chúng tôi thường nói về cảm giác hay “sự rung cảm” mà họ trải qua khi bước qua cánh cửa công ty. Chúng tôi nhận được nhiều đánh giá về mọi thứ, từ quy hoạch không gian đến bố cục hay phong cách thể hiện. Các khu vực rộng rãi hướng ngoại của chúng tôi tạo ra môi trường đồng đội năng động. Những ô làm việc có vách ngăn thấp cho phép mọi người nhìn thấy và giao tiếp với nhau. Chúng tôi có sự kết hợp lý tưởng giữa gam màu sáng và ánh sáng dịu. Công nghệ “pink noise” (tạp nhiễu hồng – tín hiệu ồn, nhiễu trong một

bảng tần hữu hạn nào đó) trên trần nhà có tác dụng triệt tiêu tiếng ồn và giúp các tư vấn viên thư giãn.

Có một bàn điều khiển màn hình trung tâm rất hiện đại treo trên trần nhà, trông như bảng tỷ số ở các sân bóng. Bảng điều khiển có màn hình phẳng, cung cấp cho mọi người thông tin chính xác về những gì đang diễn ra liên quan đến hoạt động cuộc gọi. Nhiều màn hình phẳng được lắp đặt ở hành lang và phòng nghỉ để báo cho đồng nghiệp khi có khách hàng tới thăm công ty, khi có các sự kiện nội bộ hoặc sinh nhật của nhân viên. Thậm chí phòng tắm của công ty cũng được trang bị đầy đủ và giữ vệ sinh sạch sẽ. Ở đây, chúng tôi bật nhạc jazz và nhạc cổ điển mà mọi người vẫn thường được nghe ở những khách sạn yêu thích.

## SỰ GHI NHẬN/CÔNG NHẬN CÁ NHÂN

Môi trường cảm xúc là nơi xây dựng nền văn hóa và Beryl đã đặt nền móng xây dựng với sự ghi nhận cá nhân. Nhiều năm nay, tôi giữ rất nhiều tấm thiệp nhắc việc trên bàn làm việc và mỗi ngày, tôi đều viết thiệp nhắc việc cá nhân. Tôi viết cho khách hàng và những đối tác kinh doanh mà tôi gặp gỡ, nhưng chủ yếu là để ghi nhận sự đóng góp của đồng nghiệp.

Vào dịp kỷ niệm ngày làm việc đầu tiên của mỗi đồng nghiệp ở Beryl, tôi đều viết một tấm thiệp cảm ơn, bày tỏ sự hài lòng và tự hào của tôi đối với họ vì khoảng thời gian làm việc mà họ đã dành cho công ty. Tôi viết về những điều có phần cá nhân hoặc liên quan đến công việc của họ. Tôi biết gần như tất cả mọi người ở đây và chúng tôi có một hệ thống hiệu quả có thể cung cấp cho tôi những thông tin cập nhật nhất về một số ít người gần đây tôi không có cơ hội trao đổi với họ. Nếu một đồng nghiệp vừa kết hôn hoặc mới vào làm ở công ty, tôi sẽ biết việc này. Phòng nhân sự cũng đảm bảo rằng tôi sẽ nhận được những ghi chú mới nhất về sở thích hoặc nhu cầu giải trí quan trọng nhất của mỗi người nhận thiệp.

Nếu một đồng nghiệp là huấn luyện viên cho đội bóng chày của cậu con trai anh ta, tấm thiệp có thể có nội dung: “Năm đầu tiên của anh ở Beryl đã đem lại sự khác biệt lớn cho nhóm quản lý dự án. Chúc mừng anh tháng trước đã đưa đội Mustangs vào vòng bán kết cúp bóng chày trẻ em.” Điều quan trọng là tạo dựng mối quan hệ thể hiện được rằng tôi hiểu và theo sát công việc, gia đình và các mối quan tâm của họ. Trong hầu hết trường hợp, tôi đã làm được điều đó. Hệ thống đảm bảo rằng tôi là người nhất quán và không ai bị bỏ sót. Dưới đây là email của một đồng nghiệp:

Amy M. (28/11/2005)

Chủ đề: Tấm thiệp chia buồn

Paul thân mến,

Cuối tuần vừa rồi tôi nhận được tấm thiệp của anh chia buồn việc mẹ tôi mới mất. Tôi chỉ muốn cho anh biết tôi thật sự rất trân trọng những lời chân thành của anh. Tôi rất cảm kích bởi mặc dù anh cũng đang gặp chuyện buồn, anh vẫn dành thời gian để tôi biết rằng mọi người vẫn luôn nghĩ đến và ở bên cạnh tôi.

Mỗi tháng tôi gửi khoảng 50 tấm thiệp cho đồng nghiệp. Trước thời điểm tôi bắt đầu làm việc này, tôi chưa bao giờ nghĩ rằng hành động đó lại có tác động to lớn đến vậy. Giờ đây, nếu ghé thăm Beryl, bạn sẽ thấy hàng loạt tấm thiệp được dán trên vách ngăn làm việc khắp công ty. Thỉnh thoảng tôi gửi thiệp đến địa chỉ nhà của đồng nghiệp; đôi khi tôi lại gửi cho người bạn đời của đồng nghiệp, cảm ơn họ vì đã cho phép chồng/vợ họ làm việc với chúng tôi và nói về những đóng góp to lớn của chồng/vợ họ đối với công ty. Chỉ mất chưa đầy một phút để viết một tấm thiệp nhưng mối quan hệ tốt đẹp mà nó tạo ra kéo dài trong nhiều năm.

## GIÚP ĐỠ NHỮNG NGƯỜI GẶP KHÓ KHĂN

Beryl khởi nghiệp là một công ty gia đình và chúng tôi sẵn sàng mở rộng cảm giác đó tới mọi người làm việc cùng chúng tôi. Quan tâm đến các đồng nghiệp gặp khó khăn là những gì Beryl làm. Đây không phải là một chương trình từ thiện. Nó xuất phát từ ý tưởng mọi người trong công ty cần quan tâm lẫn nhau trong một hệ thống hỗ trợ “phong cách gia đình”.

BerylCares (*Chăm sóc Beryl*) là tên chương trình “sau hậu trường”, tập hợp thông tin về những sự kiện quan trọng trong cuộc sống của mỗi đồng nghiệp. Chúng tôi không thể gửi thiệp cảm ơn đồng nghiệp vào dịp sinh nhật, ngày cưới và những sự kiện vui vẻ để rồi sau đó lại làm ngơ đối với những tai họa cá nhân của họ. Thay vào đó, chúng tôi phản ứng nhanh chóng nếu đồng nghiệp gặp khó khăn do vấn đề y tế, gia đình có người mới mất hay đơn giản là một thời điểm không may mắn. Nếu có bất cứ điều gì chúng tôi có thể làm từ góc độ công ty để giúp đỡ họ, chúng tôi muốn biết và bày tỏ lòng biết ơn đối với điều đó. Tôi được thông báo từng vụ việc; khi đó, tôi có thể viết thiệp thăm hỏi, gọi điện, tới bệnh viện thăm hay đến dự lễ tang. Nếu nền văn hóa của chúng tôi là tập trung vào việc chăm sóc, nó phải bắt đầu từ chính văn phòng của tôi.

Tất cả các chương trình ngoại vi này để lại ấn tượng đáng nhớ và xúc động với tôi cũng như những người gặp khó khăn. Cách đây không lâu, một đồng nghiệp bị chấn thương đầu gối trong một vụ tai nạn xe hơi. Tôi và giám đốc điều hành đến thăm anh ở bệnh viện và biết cặp kính của anh cũng bị vỡ trong vụ va chạm. Anh chàng tội nghiệp không thể nhận ra cho đến lúc nghe

thấy giọng nói của chúng tôi. Trong bữa tối hôm đó, anh rất khó khăn khi đưa thìa vào miệng. Anh thậm chí quá bận tâm những vết đau ở chân đến nỗi không nghĩ đến cặp kính, vì thế chúng tôi hỏi bộ phận nhân sự có thể làm điều gì đó không. Với sự giúp đỡ của vài đồng nghiệp cùng đội anh, bộ phận nhân sự đã mua tặng anh một cặp kính mới vào ngày hôm sau. Đây là một phần quan trọng trong nền văn hóa Beryl, vì thế trong suốt cuốn sách chúng tôi sẽ đưa vào những câu chuyện tương tự.

Tôi cho rằng chương trình *BerylCare* phát triển từ những hành động ân cần đơn giản mà chúng tôi từng làm một cách tự nhiên ngay từ ngày đầu thành lập công ty. Ví dụ, trong thời gian đi đi về về từ Los Angeles, chúng tôi luôn tới Dallas sau nửa đêm. Chúng tôi luôn dừng lại và chào những đồng nghiệp đang làm ca đêm. Chúng tôi mang cho họ bánh pizza và đồ uống nhẹ. Anh em trai chúng tôi từng làm việc trong rất nhiều ca đêm và chúng tôi biết rằng những cử chỉ nhỏ như thế lúc 3 giờ sáng là rất ý nghĩa.

Chương trình *BerylCare* được thiết kế để đảm bảo rằng bất cứ ai cũng được quan tâm. Chúng tôi có một trang web nội bộ, trong đó các nhà quản lý có thể cập nhật thông tin về đời sống cá nhân của đồng nghiệp. Điều này cho phép ban quản trị cấp cao tiếp cận nhân viên và xây dựng các mối quan hệ ý nghĩa. Khi họ thấy ban quản trị cấp cao chú trọng vào việc ghi nhận những đóng góp của nhân viên, họ sẽ hành động tương tự. Việc này còn là một cảnh báo rõ ràng đối với bất cứ nhà quản lý nào cố quản lý bằng cách đe dọa.

Kết quả của những nỗ lực tiếp cận không chính thống này rất thỏa đáng. Một huấn luyện viên vừa nhắc lại với tôi về việc tôi đã gọi điện cho anh vào một ngày Chủ nhật cách đây hai năm để chắc chắn rằng anh đã khỏe hẳn sau vụ mổ sỏi thận. Tôi gần như không còn nhớ cuộc gọi đó nữa, nhưng rõ ràng là nó có ý nghĩa đối với anh. Tôi gọi điện cho những người có việc khẩn cấp cần đi và bảo họ không phải lo lắng về công việc ở công ty. Cách đây nhiều năm, chúng tôi đã làm một việc nhỏ cho một đồng nghiệp nhưng đến giờ anh vẫn luôn thấy cảm kích. Tương tự như những tấm thiệp, việc thực hiện những việc nhỏ này thật đơn giản song lại có ý nghĩa hết sức to lớn đối với người nhận. Dưới đây là đoạn thư gửi cho vị giám đốc nhân sự từ một tư vấn viên, người vừa sinh hạ một bé gái nhưng cha đứa trẻ từ chối nhận.

Trong bức thư tối qua, tôi đã nhận được một tấm thiệp “kỷ niệm hạnh phúc” thật tuyệt vời của Paul. Paul bảo với tôi rằng anh “biết gần đây tôi có khoảng thời gian khó khăn, nhưng hãy lạc quan và rồi mọi thứ sẽ ổn”. Tôi thật sự ngạc nhiên và xúc động. Nước mắt tôi đã tuôn trào. Cảm ơn tất cả các bạn vì đã ở bên cạnh tôi.

Beryl là công ty kinh doanh với mục đích lợi nhuận chứ không phải từ thiện. Tuy nhiên, một

phần triết lý gia đình mở rộng của chúng tôi chính là cung cấp các khoản hỗ trợ tài chính khẩn cấp, tặng đồng phục cho trẻ em và thỉnh thoảng thanh toán tiền thuê nhà cho những đồng nghiệp gặp hoàn cảnh quá khó khăn. Nếu sự túng thiếu này nảy sinh từ cách sống hay những quyết định sai lầm thì điều đó có nghĩa là chúng tôi đã góp phần to lớn vào việc giúp mọi người thay đổi cách ứng xử về lâu dài.

## HÃY ĐỂ MỌI VIỆC VUI VẺ

Không thể có một nền văn hóa tốt nếu ở đó thiếu đi sự vui vẻ. Chúng tôi tin điều đó đến nỗi bộ phận nhân sự của chúng tôi có chức danh chính thức là “Bộ phận của những con người tuyệt vời và sự vui vẻ”. Beryl tổ chức nhiều sự kiện trong năm chỉ vì mục đích này. Đơn giản như chúng tôi có các chủ đề về “Trang phục thập niên 1970”, “Ngày mặc pajama” hay “Ngày của những chiếc mũ”. Vào “Đêm chiếu phim”, chúng tôi tổ chức cho khoảng 50 đến 100 người ăn tối ở một khách sạn nhỏ. Vào “Đêm lang thang”, chúng tôi tổ chức cho một nhóm khác tới xem đội bóng chày liên đoàn thành phố thi đấu. Chương trình của chúng tôi không ngừng thay đổi và thường chật kín người tham gia; mọi người rất thích thú với những sự kiện này.

Tổ chức kỹ lưỡng hơn một chút, chúng tôi có “Buổi biểu diễn nhạc cụ” hàng năm. Cuộc thi tài năng được ưa chuộng này cho phép mọi người thể hiện năng khiếu thực tế hay trí tưởng tượng của mình. Một trong những giải thưởng là “Diễn xuất đau khổ nhất” và tôi thấy đây thường là những hành động hài hước nhất. Chúng tôi cũng tổ chức một cuộc thi “Người sống sót” trong sáu tuần rất khó và lôi cuốn, giải thưởng là cơ hội giành chuyến đi tới New York để gặp một khách hàng quan trọng. Điều này rất ý nghĩa nhiều đối với những đồng nghiệp chưa từng ra khỏi Texas. Hay trong “Giải bóng rổ tháng 3”, vị giám đốc điều hành và tôi thách thức các cặp đôi trong công ty đánh bại được chúng tôi. Vòng đấu diễn ra trong bốn tuần và cuối cùng, chúng tôi đã thua trong một trận chung kết đầy hào hứng.

Khi ban quản trị thể hiện sự hài hước, toàn bộ tổ chức sẽ cảm thấy thoải mái hơn. Như tôi đã nói, hàng năm chúng tôi đều thực hiện các đoạn video hài để chiếu trong những bữa tiệc nghỉ lễ, mô phỏng việc ban lãnh đạo cấp cao lúng túng và phải thỏa hiệp trước những tình huống khó khăn. Truyền thống này cho mọi người thấy rằng không có sự phân chia cấp bậc ở Beryl. Chúng tôi không cần những nhà điều hành cấp cao quá cứng nhắc về cấp bậc và hình ảnh của mình, đội mũ nơ của trẻ con cả ngày đi khắp công ty. Em trai tôi, Barry, sẵn sàng tham gia trò chơi “thùng nước ướt sũng” với đám đông đồng nghiệp reo hò cổ vũ xung quanh. Tôi cũng tham gia trò chơi ném bánh và đã bị ném vào mặt; hay buộc phải trình diễn điệu khiêu vũ hài hước trong bộ đồ màu xanh pha vàng và đội tóc giả màu đỏ trông thật ngớ ngẩn.

Liệu điều này có làm suy yếu uy quyền của bất cứ ai? Trái lại, nó nhấn mạnh thực tế rằng ở đây tất cả chúng tôi đều là con người và tất cả chúng tôi sẽ làm việc cùng nhau, có mối quan hệ tốt với người khác và luôn vui vẻ.

Trong lần nói chuyện gần đây nhất của tôi về Beryl ở một lớp MBA, những sinh viên từ các công ty như Lockheed Martin và Burlington Northern Santa Fe đã đặt câu hỏi xoay quanh tính khả thi của việc làm tất cả những điều này trong khi phải điều hành một doanh nghiệp kinh doanh thực tế. Một sinh viên có một số kinh nghiệm quản lý trung tâm cuộc gọi và biết tại sao nhân viên ở những công ty như chúng tôi cần tập trung hết sức để duy trì cấp độ dịch vụ. Anh ta thật sự tò mò và nghĩ rằng cái gọi là “chiến lược vui vẻ” thật ngớ ngẩn. Tôi nói với mọi người: “Các bạn xem, tôi không điều hành một công viên giải trí. Trên hết, chúng tôi làm việc để kiếm tiền và duy trì hoạt động. Nhưng chúng tôi có những công nghệ cho phép chúng tôi giám sát khả năng hoạt động và bố trí nhân viên bằng cách sử dụng thông minh nền văn hóa, hoạt động đào tạo và phát triển. Và xét ở quy mô lớn, họ tạo ra doanh thu cho chúng tôi.” Tôi cho rằng những sinh viên này đã hiểu được thông điệp đó.

Trong tất cả những sự kiện này, sức mạnh của đồ ăn đã giúp tăng cường tính cộng đồng. Đường như chưa có ngày nào chúng tôi không có sự kiện ăn uống. Điều này luôn gia tăng bầu không khí cũng như cảm giác thân thiết.

La Toija J. (14/6/2006)

Chủ đề: Chúng tôi rất cảm kích trước tấm lòng của anh!

Paul,

Tôi chỉ muốn nói rằng chúng tôi rất cảm kích với tất cả những gì anh và Lance Shipp [giám đốc điều hành] đã làm thời gian gần đây. Những việc anh làm quả thật không phải dễ dàng, nhưng đã đáp ứng được nhu cầu của nhân viên. Trang trí rất đẹp; phòng vệ sinh ở phía cổng chính rất ấn tượng và sạch sẽ. Chúng tôi đánh giá cao các cuộc gặp Tòa thị chính, cuộc gặp Beryl Well (Beryl mạnh khỏe), Hội chợ Sức khỏe, các bữa tiệc tụ họp gia đình và đêm chiếu phim. Chúa ban phước lành cho anh và gia đình. Chúng tôi chỉ có bức thư này để bày tỏ sự cảm kích của mình bởi thỉnh thoảng mọi người cũng cần được biết rằng họ được người khác đánh giá cao.

Thậm chí những điều nhỏ như chức danh công việc cũng có thể làm cho nền văn hóa trở nên thú vị hơn. Chúng tôi không ngần ngại sử dụng những chức danh hài hước bởi chúng tôi luôn coi mình là một tổ chức rất bình đẳng, nơi chức danh không có nhiều ý nghĩa. Chức danh của nhân viên tiếp tân là “Giám đốc Ấn tượng đầu tiên”. Người đứng đầu Bộ phận của những con

người tuyệt vời và sự vui vẻ – thường được gọi là nhân sự – là “Nữ hoàng Vui vẻ và Tiếng cười” (Queen of Funny).

Vì thế, dù bạn đang tìm kiếm một công việc ở Beryl hay đến thăm công ty lần đầu tiên, chúng tôi cũng đưa ra thông điệp trước rằng (a) đây là một nơi làm việc vui vẻ và đặc biệt và (b) nếu bạn thật sự muốn hiểu điều đó, bạn sẽ thấy nó qua trải nghiệm của mình ở chính nơi đây.

## HỘI TỤ VỚI GIA ĐÌNH

Tôi thường nghe nhiều người vợ hay chồng nói rằng, ở nhà, họ được cảm nhận sự vui vẻ và hài lòng mà bạn đời của họ đã tìm thấy ở Beryl. Điều này có ý nghĩa rất lớn với tôi. Qua thời gian, chúng tôi đã học được cách chủ động thu hút gia đình của những nhân viên làm việc ở đây. Điều đầu tiên tôi làm khi đứng dậy chào đón mọi người đến dự tiệc nghỉ lễ hàng năm là cảm ơn tất cả những người chồng, người vợ vì đã cho phép bạn đời hay những người quan trọng với họ dành những khoảng thời gian tốt đẹp ở Beryl. Càng làm cho gia đình đồng nghiệp hòa nhập với những gì chúng tôi làm, chúng tôi càng làm phong phú cuộc sống của đồng nghiệp và những người mà họ yêu mến.

Cindy P. (31/11/2003)

Chủ đề: Thư gửi CEO hàng tháng

Paul,

Cảm ơn anh vì đã khích lệ, động viên và định hướng cho tôi. Tôi cảm thấy rất hài lòng khi được làm việc ở một công ty mà người giám đốc thật sự coi trọng nhân viên. Tuần trước, tôi nghe chồng tôi, Tim, nói với một người bạn rằng thái độ của tôi đã có những bước biến chuyển như thế nào. Tim nói rằng anh có thể thấy tôi yêu mến Beryl đến chừng nào.

Vào Ngày Gia đình hàng năm, chúng tôi đóng cửa bãi đỗ xe và tổ chức một lễ hội với nhiều hoạt động và trò chơi. Năm nay có khoảng 500 người tham gia. Đây luôn là một sự kiện lớn đối với toàn thể nhân viên, những người có thể không có cơ hội ra ngoài thường xuyên để chơi đùa cùng con cái.

Chúng tôi cố gắng làm điều gì đó đặc biệt vào mỗi dịp Ngày Gia đình. Tôi có một chiếc Camry chỉ mới chạy rất ít và đang định bán thì trong đầu bỗng xuất hiện ý tưởng tặng nó vào dịp Ngày Gia đình. Tôi muốn đảm bảo trao nó cho người cần thiết nhưng cũng là người đại diện cho các giá trị của Beryl. Vì thế, chúng tôi đã tổ chức một cuộc thi viết bài luận dài 1.000 chữ để đề cử người xứng đáng với chiếc xe.

Có nhiều câu chuyện hay và hài hước, song chỉ một người nhận được nhiều đề cử nhất. Không phải tất cả mọi người đều biết, nhưng những người đề cử biết rằng anh ta đã đi bộ đi làm trong bảy tháng: 7 dặm mỗi lượt và 14 dặm mỗi ngày. Bất kể trong điều kiện thời tiết nào, anh ta chưa nghỉ làm hay đi muộn một buổi nào. Nếu anh ta không sút 40 cân, có lẽ cũng không ai biết chuyện này. Tại sao anh ta lại phải chịu vất vả như thế? Bởi chiếc xe của mẹ anh ta bị hỏng và anh đưa xe của mình cho mẹ đi làm.

Vào Ngày Gia đình, sau khi công bố cuộc thi, chúng tôi đọc to tên người chiến thắng. Anh ta đứng lên và lập tức bật khóc. Khi tôi giao cho anh ta chìa khóa xe, anh ta ôm chặt lấy tôi và không muốn rời ra. Không khí thật xúc động.

La Toya R. (22/5/2006)

Chủ đề: Ngày Gia đình

Paul, chúc anh một buổi sáng tốt lành! Sau Ngày Gia đình, con trai tôi nói: “Công ty của mẹ lúc nào cũng tặng quà cho mọi người, cứ như điều không tưởng vậy.” Tôi quả quyết với cháu rằng anh cho đi nhiều bao nhiêu, những gì anh nhận được cũng sẽ nhiều bấy nhiêu.

Cuốn tạp chí của công ty là một công cụ tuyệt vời khác giúp chúng tôi gắn kết với các gia đình. Beryl Life (Cuộc sống Beryl) được phát tới gia đình của đồng nghiệp mỗi tháng một số; đây là tạp chí được thiết kế riêng cho các thành viên trong gia đình. Có những câu chuyện cho con trẻ, câu đố và tranh ảnh nhiều màu sắc. Chúng tôi xuất bản tạp chí này hoàn toàn trong nội bộ công ty; đây là một niềm tự hào của nhóm biên tập.

“Ăn sáng với ông già Noel” là thành công lớn gần đây nhất trong chương trình hội tụ gia đình.

Năm ngoái, vào một sáng thứ Bảy, tôi mặc bộ đồ ông già Noel và ngồi trong phòng nghỉ ba tiếng đồng hồ để nghe một dãy dài các cháu nhỏ nói về những món quà chúng mong nhận được vào dịp Giáng sinh. Chúng tôi có trò chơi, đồ trang trí, bánh quy và một nhiếp ảnh gia chuyên nghiệp để đảm bảo mỗi đứa trẻ đều có một bức hình chụp cùng ông già Noel. Điều đó có ý nghĩa rất lớn đối với lũ trẻ và bố mẹ chúng; và nó cũng có ý nghĩa rất lớn lao đối với tôi.

Tracey C. (17/12/2005)

Chủ đề: Hãy sẵn sàng, ông già Noel!

Paul thân mến,



Hôm nay hẳn sẽ là một ngày vui vẻ! Hy vọng anh đã sẵn sàng cho điều đó! Tôi nghĩ chúng ta sẽ có đến một trăm đứa trẻ ngày hôm nay. Đã đến lúc bắt đầu!

## TRUYỀN BÁ NHỮNG GIÁ TRỊ CỦA BERYL

Những ngày đầu khởi nghiệp, tôi rất hoài nghi về các tuyên bố sứ mệnh. Tôi chưa bao giờ thật sự hiểu những tuyên bố này hay tin rằng chúng có tác động rõ ràng. Tuy nhiên, sau một thời gian, tôi nhận ra rằng đồng nghiệp sẽ dễ dàng đưa ra quyết định hàng ngày hơn nếu công ty có những chuẩn mực đạo đức giản đơn. Rất nhiều nhân viên tập hợp lại và đưa ra hệ thống giá trị sau một quá trình thảo luận lâu dài. Sau khi chúng tôi chỉ ra những chuẩn mực đó, tôi thật sự ấn tượng khi hệ thống giá trị mới nhanh chóng trở thành một phần của nền văn hóa Beryl. Những giá trị này bao gồm:

- Đam mê dịch vụ khách hàng
- Không bao giờ hy sinh chất lượng
- Luôn luôn làm điều đúng đắn
- Luôn tràn đầy tình thân ái

Bạn có thể đi khắp công ty, hỏi mọi tư vấn viên những giá trị chính thức của công ty là gì và chắc chắn sẽ có được câu trả lời. Họ thường phân tích các quyết định hàng ngày theo những giá trị đó. Khi đối mặt với một sự lựa chọn khó khăn trong tình huống kinh doanh nào đó, có thể chúng tôi đơn giản đặt câu hỏi: “Chúng ta có đang làm đúng mọi việc không?” Nói chung, điều này chỉ có nghĩa là: “Chúng ta có đang tận dụng những điều tích cực nhất và thể hiện tính nhất quán?”

Ý tưởng “không bao giờ hy sinh chất lượng” đặc biệt hữu ích bởi khách hàng luôn muốn chúng tôi làm những việc trước đó chưa bao giờ làm. Giá trị này cho phép chúng tôi dễ dàng từ chối hợp đồng trong những trường hợp chúng tôi cho rằng không thể đáp ứng được các tiêu chuẩn của một nhà cung cấp chất lượng.

Khi nhân viên giữ vững các nguyên tắc này, họ có thể kiểm soát các quyết định và giúp Beryl phát triển việc kinh doanh một cách có kỷ luật hơn. Những giá trị này trở nên hết sức quan trọng và là một phần của quy trình đánh giá hiệu quả kinh doanh. Bạn sẽ có những bước tiến mỗi năm khi tôn trọng những giá trị này và đó có thể là một yếu tố để bạn được tặng thưởng.

Một người sẽ đánh mất công việc của mình khi bỏ qua những giá trị này. Một phụ nữ đã đánh

cấp ý tưởng mới sáng giá của đồng nghiệp và thuyết trình trước giám sát viên như thể đó là ý tưởng của riêng cô ta và nhận sự tín nhiệm, tán thưởng cho mình. Chúng tôi đã phải cho cô ta nghỉ việc bởi kiểu thủ đoạn như thế có thể phổ biến ở nơi nào khác nhưng đó tuyệt nhiên không phải là ở Beryl.

Sandy R. (16/9/2005)

Chủ đề: Sự khác biệt ở Beryl

Paul,

Tôi muốn kể cho anh việc tôi đã đến với Beryl như thế nào. Đầu năm 2001, tôi có một việc làm ưa thích và một ông chủ mà tôi rất quý mến. Nhưng về sau, công ty này phải nộp đơn phá sản. Làm ở bộ phận kế toán, tôi đã chứng kiến một sự thật xấu xa. Ông chủ và ban quản trị cấp cao đã thể hiện bản chất thật của họ khi công ty sụp đổ. Thế đấy, không cần mất nhiều thời gian để nhận ra sự khác biệt ở Beryl. Công ty này quá thành công và may mắn bởi những giá trị mà ba anh em trai anh đã tạo dựng nên. Anh có sự chính trực và chính điều đó đã làm anh có được sự kính trọng của nhân viên và lòng yêu mến của tất cả mọi người.

## CÁC CHƯƠNG TRÌNH VĂN HÓA THÀNH CÔNG

Các chương trình văn hóa giúp mọi người nhận ra đồng nghiệp của mình đóng một vai trò lớn lao trong tình thân ái của Beryl. Chương trình PRIDE@Beryl cho phép đồng nghiệp khen ngợi những người khác vì đã thực hiện một hay nhiều giá trị của Beryl hay làm điều gì đó thật sự đặc biệt. Đó là biểu hiện của “Hành động cá nhân công nhận đồng nghiệp xuất sắc”. Họ đưa sự kiện đó lên một trang web nội bộ để chứng nhận cho người được công nhận. Sự chứng nhận đó được đưa ra bởi người quản lý trực tiếp và chỉ ra rằng giá trị nào được ca ngợi và theo cách thức nào. Nói chung, những giá trị đó được người nhận thể hiện trong công việc hàng ngày. Mỗi tháng một lần, chúng tôi tặng thưởng bốn đồng nghiệp với các vị trí đỗ xe đặc biệt, mỗi người được công nhận đã thực hiện một trong bốn giá trị của Beryl.

Mỗi quý một lần, chúng tôi tổ chức một cuộc thi để chọn ra một người xứng đáng nhận chứng chỉ Pride (Niềm tự hào) cùng phần thưởng trị giá 1.000 đô-la. Trước khi trao tiền thưởng, chúng tôi hỏi người chiến thắng dự định sẽ mua gì cho bản thân và gia đình. Họ mua đồ đạc, máy chơi nhạc và quần áo. Phản hồi mà chúng tôi nhận được có xu hướng xác nhận rằng phương pháp này đem lại nhiều ý nghĩa và ấn tượng lâu dài hơn cho người chiến thắng so với khi họ chỉ sử dụng tiền thưởng để thanh toán hóa đơn.

## VĂN PHÒNG VÌ MỘT BERYL TỐT ĐẸP HƠN

Văn hóa là điều mọi người tạo ra ở tất cả các cấp của công ty và không đơn giản là thứ mà các nhà điều hành cấp cao áp đặt, vì thế chúng tôi thành lập các hội đồng để thu hút nhiều người nhất có thể. Hội đồng văn hóa chính của chúng tôi quyết định lấy tên là Văn phòng vì một Beryl tốt đẹp hơn (Better Beryl Bureau – BBB). Họ làm việc rất nghiêm túc và được xác định rõ ràng ngay từ lúc thành lập, đó là BBB không phải để “cho vui”. Họ muốn nỗ lực cải thiện và phát triển nền văn hóa thông qua một loạt các ứng dụng thực tiễn, một số trong đó khá phức tạp.

Vấn đề đầu tiên mà 15 người này xem xét là phương pháp định hướng cho đồng nghiệp ở Beryl. Họ cải tổ hoàn toàn quy trình định hướng này để đem lại hiệu quả tốt hơn. Ngày nay, khi đồng nghiệp mới bắt đầu đến làm việc, một đội nhân viên đồng đạo sẽ chào đón từng người ở cửa công ty vào ngày đầu tiên để họ phấn khích hơn và cảm thấy mình quan trọng. BBB cũng đưa ra chương trình “Bắt đầu ngay” cho phép mỗi đồng nghiệp mới có nhiều thời gian trao đổi với tất cả nhà quản lý khác nhau trong công ty trong một vài tuần đầu. “Bắt đầu ngay” rất hiệu quả trong việc truyền đạt cho đồng nghiệp mới những gì chúng tôi làm, tại sao chúng tôi làm và vai trò cụ thể của họ sẽ là gì.

Với những kỷ lục thành tích ấn tượng, BBB đã trở thành một bộ phận có sức ảnh hưởng mạnh mẽ đối với đời sống thật sự ở Beryl. Nếu có vấn đề hay quyết định nào cần giải quyết có thể ảnh hưởng đến nền văn hóa Beryl, ban quản trị cấp cao sẽ tham khảo ý kiến của BBB.

## HỘI ĐỒNG BAN GIAO TIẾP THÔNG TIN NỘI BỘ

Hội đồng này gồm sáu đến bảy thành viên, tất cả đều là các tư vấn viên cuộc gọi được đồng nghiệp bầu chọn. Mục đích là mở kênh giao tiếp giữa các nhà lãnh đạo cấp cao với đại bộ phận tư vấn viên cuộc gọi. Có nhiều diễn đàn giao tiếp ở Beryl nhưng chúng tôi muốn đảm bảo rằng những người đặc biệt quan trọng này có không gian riêng – nơi có thể trao đổi những gì họ cần và sau đó nhận phản hồi.

Nhóm này họp đều đặn và những vấn đề họ bàn luận rất phong phú, đó có thể là một việc nhỏ, như muốn bố trí một bình nước ở giữa sàn trung tâm cuộc gọi để đồng nghiệp không phải đi tới phòng nghỉ giải lao. Đó cũng có thể là một việc lớn như vấn đề bồi thường. Ở khía cạnh lương bổng, Beryl không phải là công ty trả lương cao nhất trong ngành nhưng tổng bồi thường, lợi ích và toàn bộ môi trường cấu thành nên một “gói” cạnh tranh cao. Đó là lý do mà tỷ lệ giữ nhân viên của chúng tôi cao hơn nhiều so với những công ty tương tự.

Khi Hội đồng Ban giao tiếp thông tin nội bộ bày vấn đề này với chúng tôi, chúng tôi đã dành

nhiều thời gian giảng giải cho những người đại diện cách hiểu và giải thích vấn đề bồi thường để họ có thể truyền đạt sự hiểu biết đó đến các diện tư vấn viên cuộc gọi. Dưới đây là một đoạn trong bức thư mà một tư vấn viên cuộc gọi gửi cho giám sát viên, cho thấy thông điệp đang được hiểu một cách đầy đủ.

Những công việc tôi đã làm trước đây được trả mức lương thấp hơn các công ty khác. Ở đây, tại Beryl, nhân viên được trả mức lương cao và nó phù hợp với công việc. Đồng thời, mức lương không giữ nguyên mà tăng lên theo thâm niên công tác. Nhân viên được thưởng bằng cách tăng lương với điều kiện họ hoàn thành tốt công việc. Nếu Beryl thu được lợi nhuận, nhân viên cũng sẽ có lợi nhuận. Tôi thích ý tưởng đó.

## BERYL MẠNH KHỎE

Nhiều người ở Texas nghĩ rằng tôi đến từ California nên tôi chỉ ăn những đồ ăn mát. Ngoại hình hết sức quan trọng song không phải lúc nào tôi cũng ý thức được điều đó. Tôi luôn phải chống chọi với cân nặng và chiến đấu để có thể có được một cơ thể cân đối. Tôi biết cảm giác của việc ăn một món ăn nóng và rồi cảm thấy khó chịu vào ngày hôm sau như thế nào.

Khi đến Texas, phải thừa nhận rằng tôi từng nghĩ mọi người không chú trọng nhiều đến ngoại hình như ở California. Điều này thậm chí càng đúng hơn ở môi trường trung tâm cuộc gọi, nơi mọi người không phải lo lắng về việc xuất hiện trước công chúng. Tôi càng thấu hiểu điều đó khi một đồng nghiệp phàn nàn với tôi về ngày “mặc đẹp” mà chúng tôi đặt ra khi chào đón những người khách đặc biệt. Cô nói: “Tại sao việc chúng ta mặc gì lại quan trọng? Chúng ta làm việc ở đây bởi không muốn mọi người nhìn thấy chúng ta.”

Tôi hiểu nỗi sợ hãi của cô trước những con mắt bình phẩm bởi tôi cũng từng tăng 25 ký so với hiện nay. Khi bạn gái cũ của tôi bảo rằng nàng không quan tâm tôi trông như thế nào, tôi đã nghĩ: *“Chà, thử đoán xem? Mình thật là vô dụng!”* Và khi cảm thấy không tự tin, tôi không muốn tham gia việc gì cả. Vì thế, khi tôi thấy những người có thân hình quá khổ và buồn bã vì điều đó, tôi biết rằng nếu tôi khuyến khích họ chăm sóc bản thân tốt hơn, họ có thể sẽ có cuộc sống hạnh phúc và hữu ích hơn. Tôi cũng biết rằng những người tự tin, hữu ích, hạnh phúc và mạnh khỏe sẽ tốt hơn cho công ty của chúng tôi.

Phát triển một chương trình sức khỏe thu hút nhiều người tham gia đã trở thành một thách thức đối với tôi. Có nhiều chương trình mang tính hệ thống nhưng chúng tôi quyết định làm theo cách riêng. Beryl mạnh khỏe (Beryl Well) dựa trên một cam kết đơn giản. Mỗi đồng nghiệp tự ký một hợp đồng sẽ cải thiện sức khỏe và ngoại hình theo cách nào đó. Đó có thể là

giảm cân, tập thể dục nhiều hơn, bỏ hút thuốc – hoặc bất cứ mục tiêu nào khác họ có thể dự tính.

Khoảng một phần ba công ty chủ động ký hợp đồng. Chúng tôi chỉ định các huấn luyện viên làm việc với những người chọn tham gia theo đội. Tôi là một trong những huấn luyện viên và tôi gặp từng thành viên để hiểu các mục tiêu, khó khăn của họ và những gì họ đang cố gắng đạt được. Mọi người biết rằng tôi không phải là một nhà nghiên cứu về dinh dưỡng hay một huấn luyện viên được cấp chứng chỉ. Không ai quan tâm. Những người này chỉ đơn giản là tìm kiếm sự giúp đỡ. Dưới đây là những gì một nhân viên đã viết:

Paul thân mến,

Tôi muốn cảm ơn anh vì cuộc gặp hôm thứ Tư. Tôi đã từng chán nản sau khi biết mình tăng cân hôm thứ Sáu nên có hơi quá chén. Nói chuyện với anh giúp tôi tập trung lại và lập ra cho mình một vài mục tiêu nhỏ để có những biến chuyển tích cực trong cách sinh hoạt. Đây là một số thay đổi tôi muốn anh biết:

1. Tôi bắt đầu ăn sáng với yến mạch mật ong và sữa gầy (tôi không thể chuyển sang ăn bánh bột nhỏ ngay).
2. Từ sau hôm chúng ta gặp nhau, tôi uống khoảng 2,5 lít nước mỗi ngày.
3. Tôi gọi điện cho Rodney ở trung tâm 24hr Fitness (Thể hình 24 giờ) để lên một “chế độ ăn uống” cho chiều nay.

Một lần nữa, tôi chỉ muốn cảm ơn về những gợi ý cũng như hỗ trợ của anh đối với chương trình khuyến khích chăm sóc bản thân.

Nhóm này gặp nhau mỗi tháng một lần. Một lần nữa, tôi trở thành người trung gian, giúp họ trao đổi và chia sẻ bất cứ vấn đề gì họ đang gặp khó khăn. Đó có thể là việc một người vừa phát hiện thấy một phòng thể dục mát mẻ hay một phương pháp chế biến món cá nhanh chóng, có lợi cho sức khỏe. Khi nghĩ về một ngày làm việc của mình, với tôi thật tuyệt vời khi có thể quyết định một hợp đồng lớn qua điện thoại và rồi năm phút sau đã ngồi nói chuyện với một tư vấn viên điện thoại, hỏi cô uống bao nhiêu cốc nước ngày hôm đó và ăn gì vào bữa sáng. Tôi thấy rằng đó là những nền tảng mà mọi người cần hiểu, những điều đơn giản như uống nhiều nước và ăn bữa sáng. Tôi đã nói hàng triệu lần rằng món gà Chicken McNuggets rất có lợi cho sức khỏe vì chúng làm từ thịt gà. Điều ngạc nhiên lớn nhất đối với tôi là thực tế mọi người thậm chí không biết cách đưa ra những lựa chọn có lợi cho sức khỏe.

Đối với những người chủ yếu ngồi làm việc một chỗ thì khó có thể đưa ra những lựa chọn thông minh, bởi đơn giản họ chỉ đứng dậy từ chỗ ngồi và đi đến máy bán hàng tự động. Để đảm bảo trong máy có những lựa chọn có lợi cho sức khỏe, chúng tôi đã phải gây áp lực nhất định để thuyết phục công ty bán hàng, vì họ chỉ muốn bỏ vào máy bán hàng những thứ ít có giá trị. Chi phí là một vấn đề rất quan trọng đối với nhân viên của chúng tôi, vì thế ba tuần một lần chúng tôi bố trí người cung cấp lương thực thực phẩm đến và bán những đồ ăn không mấy đắt đỏ như bánh sandwich, súp và salad. Mỗi lần như thế, luôn có những lựa chọn có lợi cho sức khỏe.

Mỗi sáng thứ Hai, chúng tôi chuẩn bị nhiều loại trái cây tươi, sữa chua, quả hạch, nho khô và những loại đồ ăn có lợi cho sức khỏe khác. Một ý tưởng là bắt đầu một tuần mới với một bữa sáng lớn, có lợi cho sức khỏe và miễn phí cho toàn công ty. Lần đầu tiên ý tưởng được đưa ra, phản ứng là: “Paul, sẽ không dễ để đi tới cửa hàng và lấy những túi lớn táo và chuối.” Cũng có ý kiến cho rằng chúng tôi không thể làm cho phần đông nhân viên từ bỏ bữa ăn sáng thường ngày với xúc xích, trứng, pho mát McMuffins và uống Mountain Dew .

Hiện nay, nếu chúng tôi cố gắng tổ chức bữa sáng thứ Hai có lợi cho sức khỏe theo hình thức tự phục vụ, ở quầy ăn sẽ xảy ra sự lộn xộn. Vấn đề lớn nhất lúc này là mọi người ăn hết đồ ăn và không còn đủ cho những người đến sau. Tôi nghĩ kết quả thực chất của sự cạnh tranh sôi động hàng tuần này là mọi người đã nhận được thông điệp rằng sự khởi đầu có lợi cho sức khỏe mỗi ngày và mỗi tuần là điều quan trọng.

Đây là một ví dụ:

Paul,

Cảm ơn anh về những đồ ăn có lợi cho sức khỏe và miễn phí vào sáng thứ Hai hàng tuần. Đó là một việc nhỏ nhưng hết sức chu đáo mà tôi chưa từng thấy ở bất cứ công ty nào việc trước đây. Họ thường nói họ ủng hộ những việc như thế nhưng chưa bao giờ làm những gì họ thuyết giảng. Các anh đã có những đột phá. Các anh đã làm những gì mình nói.

Beryl mạnh khỏe được thiết kế dành cho mọi người ở tất cả các cấp độ hiểu biết về việc đảm bảo sức khỏe. Một đồng nghiệp muốn có thân hình cân đối nhưng không đủ tiền để tới phòng tập thể dục, vì thế cuối mỗi tuần cô đều đưa đám trẻ đến Wal-Mart và đi quanh các dãy ghế trong vòng hai giờ. Để hướng dẫn những người có ngân sách hạn hẹp, chúng tôi thuê một phòng tập thể dục và mỗi tháng một lần mời các chuyên viên nói về các chủ đề như tập thể dục, giảm cân và dinh dưỡng. Chúng tôi cũng phối hợp nhiều hoạt động như chạy bộ hay đi bộ

để đảm bảo những người không có đủ tiền tham gia phòng tập thể dục cũng được tham gia hoạt động. Nếu mọi người tới phòng tập thể dục và ghi lại các bài tập, chúng tôi sẽ thanh toán hóa đơn.

Julia C. (6/4/2006)

Chủ đề: Cảm ơn

Paul,

Cảm ơn anh rất nhiều vì hội chợ sức khỏe này. Tôi định ra ngoài hút thuốc nhưng thay vào đó đã quyết định ở lại hội chợ sức khỏe. Anh đã ngăn không để tôi hút thuốc. Thay vì hút thuốc, tôi đã ăn vài món rau và trái cây. Tôi đang cảm thấy thèm thuốc nhưng sẽ cố gắng sáng nay không hút điếu nào. Tôi rất phấn khích về bản thân. Tôi có một mục tiêu cá nhân ngắn hạn là hút ít hơn một điếu và Beryl đã giúp tôi.

Tất nhiên, một số người sẽ làm tốt và một số người sẽ phải đấu tranh. Tập trung thành một đội và hỗ trợ vượt qua khó khăn là những gì chương trình hướng đến. Chúng tôi biết một số kết thúc thành công có thể tạo cảm hứng lan truyền tới nhiều người, và điều này sẽ làm thay đổi cuộc sống của họ. Chúng tôi đã thấy Stacey giảm 20kg. Margie giành được giải “Người phụ nữ của năm” ở trung tâm thể dục Curve Gym.

Nhiều thành công xuất phát từ việc tạo ra quyền sở hữu chương trình. Kinh nghiệm cho thấy nếu chúng tôi để một số chương trình này nằm dưới sự điều khiển của bộ phận nhân sự, chúng sẽ không hiệu quả như khi chúng tôi mở rộng ra toàn công ty. Chỉ như thế họ mới có được sự chú ý cần thiết và cơ hội thu hút những nhà lãnh đạo nhiệt tình với các vấn đề này. Người hiện tại phụ trách chương trình chăm sóc hình thể đang làm ở bộ phận tài chính, tên là Carol. Cô mắc bệnh tiểu đường, một căn bệnh mà vấn đề dinh dưỡng đóng quan trọng trong suốt cả cuộc đời. Ngẫu nhiên khi biết chúng tôi đang tìm một người phụ trách cho chương trình chăm sóc hình thể, Carol đã xung phong và nói: “Tôi có thể làm được!” Và cô đã làm cho chương trình chăm sóc hình thể đạt thành công phi thường. Có quá nhiều tài năng và niềm đam mê trong bất cứ tổ chức nào. Tất cả những gì bạn cần làm là hỏi và mọi người sẽ cho bạn thông tin.

## CHƯƠNG TRÌNH TỪ THIỆN CỦA BERYL

Một lĩnh vực khác mà tôi nghĩ chúng tôi đã thu được nhiều thành công có tên là Chương trình từ thiện của Beryl, trong đó công ty cung cấp quỹ hỗ trợ cộng đồng. Chúng tôi nhận ra rằng việc hỗ trợ chăm sóc cộng đồng địa phương là một trong những cách tốt nhất để chúng tôi có thể

phát triển nhân viên như những cá nhân và nền văn hóa như một khối thống nhất. Việc này tiến triển qua nhiều năm, từ những nỗ lực đơn giản của buổi đầu, khi chúng tôi tập hợp những thứ như đồ dùng học sinh, những món quà Noel, sau đó phân phát chúng.

Năm ngoái, chúng tôi bắt đầu có ý nghĩ muốn làm điều gì đó lớn lao hơn, vì thế, chúng tôi đã chọn bốn tổ chức từ thiện khác nhau. Luân phiên trong khoảng thời gian 3 tháng, chúng tôi làm mọi thứ có thể để giúp những tổ chức này về mặt tài chính cũng như một số công việc tình nguyện liên quan vấn đề sức khỏe. Cảm giác hài lòng khi cho đi chắc chắn đã củng cố ý thức của chúng tôi về gia đình và cộng đồng. Năm 2006, chúng tôi quyết định chọn duy nhất một tổ chức để có thể tập trung nỗ lực của mình trong suốt năm này.

### “NHÀ TUYỂN DỤNG LAO ĐỘNG ĐƯỢC LỰA CHỌN”

Bốn năm qua, tạp chí *Dallas Business* liên tục bầu chọn Beryl là một trong “Mười nơi làm việc hàng đầu” trong khu vực Dallas/Fort Worth ; Sở Kinh doanh Texas cũng hai lần đưa chúng tôi vào danh sách những ông chủ tốt nhất bang. Gần đây nhất, *Fortune 100* đã bầu Beryl đứng thứ hai trong số 100 công ty hàng đầu ở Mỹ với danh hiệu “Công ty quy mô vừa tốt nhất để hợp tác”. Đối với chúng tôi, việc đều đặn giành được những giải thưởng này rất hữu ích và quan trọng.

Trước hết, chúng tạo ra lòng tự hào khắp công ty. Chúng tôi đón nhận phần thưởng đầu tiên bằng cách thuê một chiếc limousine sang trọng và lái tới bữa tiệc trao giải cùng mười đồng nghiệp được đề cử hay đã thắng cuộc thi. Tôi chắc rằng không phải tất cả những đồng nghiệp này đều đã được ăn trưa ở phòng khiêu vũ của một khách sạn lớn. Phản ứng của họ khi được bồi bàn phục vụ rất xúc động. Một tư vấn viên cuộc gọi, có lẽ chưa từng có bộ comple nào, đã mua một bộ để dành riêng cho dịp này. Khi xe chúng tôi đang trên đường tới khách sạn, anh ta ngồi ở hàng ghế sau, nhìn tôi và nói: “Đây là ngày tự hào nhất trong cuộc đời tôi.”

Sự công nhận của công chúng đối với nền văn hóa Beryl đã giúp chúng tôi trong hoạt động tuyển dụng. Việc biết rằng chúng tôi là “nhà tuyển dụng lao động được lựa chọn” khiến ứng cử viên muốn làm việc tại Beryl ở mọi cấp bậc. Chúng tôi vừa tiến hành tuyển dụng một vị trí cấp cao rất quan trọng. Người này nói rằng cô không có hứng thú cho đến khi người tuyển dụng đề cập đến những giải thưởng mà Beryl đã nhận được. Và cuối cùng, những giải thưởng này có ý nghĩa rất lớn đối với khách hàng của chúng tôi. Nếu họ phải thuê ngoài chức năng tương tác khách hàng, tại sao không chuyển cho những nhân viên hạnh phúc nhất ở Texas?

Angela L. (24/4/2004)



Chủ đề: Cảm ơn

Paul thân mến,

Cảm ơn anh vì bức thư nồng ấm về bữa tiệc “Nơi làm việc tốt nhất”. Tôi thật sự xúc động khi có cơ hội tham gia. Vinh dự làm sao! Tôi cảm thấy thật ý nghĩa khi được làm việc tại một trong những nơi tốt nhất ở Metroplex. Lúc phỏng vấn xin việc, tôi vẫn chưa hiểu hết cụm từ đó, nhưng giờ đây, sau tám tháng làm việc ở Beryl (thật khó tin, thời gian trôi thật nhanh) điều đó thật sự có ý nghĩa quan trọng đối với cá nhân tôi. Tôi đã làm việc cho một số công ty tốt cũng như vài công ty tồi tệ. CHÚC MỪNG ANH! Hãy chuẩn bị sẵn sàng bài phát biểu đón nhận danh hiệu cho năm tới.

## THỂ CHẤT, CẢM XÚC, TINH THẦN

Truyền thống và sự nhất quán là những nhân tố có sức ảnh hưởng to lớn đến sự phát triển của văn hóa, luôn thúc đẩy những việc hiệu quả. Khi bạn thấy điều gì đó là có hiệu quả, hãy cố gắng tăng cường nó. Nếu bạn có thể tạo ra cảm giác hào hứng và sự kích thích như khi chúng tôi làm với các sự kiện sôi động, bạn đã kích hoạt được khía cạnh cảm xúc giúp mang lại cảm hứng thật sự cho nền văn hóa công ty.

Nền văn hóa vĩ đại là sự trải nghiệm của trí óc và cơ thể. Đó là thể chất, tinh thần và với một số người còn là tôn giáo. Những nhà lãnh đạo giỏi phát triển nhân viên của mình ở nhiều cấp độ nhất có thể. Và bạn sẽ phải ngạc nhiên với sự phát triển mà bạn có được sau khi gặp phải những tình huống tai ương.

Năm 2005, anh trai tôi, Barry, qua đời vì bệnh ung thư não. Thật cảm động khi mọi người đã luôn bên cạnh tôi và sát cánh cùng nhau. Trong ba tháng cuối cùng của Barry, khi tôi phải dành ngày càng ít thời gian hơn cho công ty, những người đã làm việc với cậu ấy và tôi trong suốt nhiều năm đã giúp đỡ chúng tôi rất nhiều.

Về mặt chuyên môn, tôi biết công ty sẽ vẫn hoạt động tốt. Tất cả mọi người tiếp tục những cam kết và cống hiến mà họ luôn dành cho công ty, họ nói: “Chúng tôi sẽ làm cả phần việc của anh.” Vậy nên tôi chưa bao giờ phải lo lắng về việc công ty sẽ đi chệch hướng. Thử nữa, chính những ánh mắt, lời nói và vòng tay ôm chặt mà tôi nhận được ở công ty đã giúp tôi cảm thấy thoải mái hơn. Tôi đã lập ra một trang web tên là Care Page (Trang Chăm sóc) để trao đổi về thực trạng của Beryl ở bất cứ thời điểm nào. Trang web này cho phép mọi người gửi thông điệp cho nhau và tới những người bị ốm. Những lời nhận xét chúng tôi nhận được từ đồng nghiệp rất chân tình.

Tim G. (8/9/2005)

Barry thân mến,

Cảm ơn anh vì đã là ông chủ của tôi.

Cảm ơn anh vì đã là bạn của tôi.

Cảm ơn anh vì luôn gọi tôi mỗi khi có việc khẩn.

Cảm ơn anh vì đã hài hước với tôi.

Cảm ơn anh vì đã cho tôi cơ hội trả lời, dù tôi thậm chí chưa bao giờ trả lời nhanh nhất có thể.

Cảm ơn anh vì không bao giờ xem những việc nhỏ quá nghiêm trọng.

Cảm ơn anh vì đã mời tôi tới nhà.

Cảm ơn anh đã thắng tôi trong trận golf.

Cảm ơn anh đã cho tôi thấy một người cha đáng yêu là như thế nào và dùng những lời như “cưng” khi nói với các con anh.

Cảm ơn anh vì luôn dành thời gian, thậm chí lúc anh đang bận rộn.

Cảm ơn anh vì đã nhắc máy nhanh và gọi lại để hỏi thêm vấn đề gì đó.

Cảm ơn anh vì đã thừa nhận thất bại hiếm hoi.

Cảm ơn anh vì đã giống như một người anh.

Cảm ơn anh vì đã là một người bạn của tôi.

Có hai sự việc đã cho tôi thấy những con người ở đây đặc biệt như thế nào. Một lần, khoảng một tháng trước khi Barry mất, các đồng nghiệp quyết định tổ chức một ngày lễ cầu nguyện. Họ tổ chức trong “phòng yên lặng” của chúng tôi và tôi đưa bố mẹ tới vì lúc đó họ cũng đang ở trong thành phố. Mọi người đứng dậy và nói về việc Barry có ý nghĩa như thế nào đối với họ, chia sẻ những suy nghĩ và cầu nguyện cùng bố mẹ tôi. Buổi lễ kết thúc trong âm hưởng của ca khúc “Amazing Grace” (Hồng ân kỳ diệu). Mọi người rất xúc động. Theo cách riêng, mọi người đều cảm thấy đau buồn như tôi và bố mẹ tôi; và điều này là sự an ủi lớn.

Khi Barry mất, chúng tôi tổ chức lễ tang ở Los Angeles, nhưng một điều quan trọng là những

đồng nghiệp thân thiết với Barry ở công ty mong muốn bày tỏ tình cảm chân thành của họ với Barry lần cuối. Tất cả họ không thể bay 2.400 km tới California, vì thế chúng tôi quyết định tổ chức một nghi lễ ở đây, tại Beryl, ngay giữa trung tâm cuộc gọi. Lần đầu tiên trong lịch sử công ty, chúng tôi tắt điện thoại. Hai giờ chiều, toàn bộ điện thoại của Beryl chìm trong yên lặng.

Mọi người ngồi vòng quanh. Nhiều cựu nhân viên thân thiết với Barry tới dự, những người mà tôi đã không gặp từ nhiều năm nay. Mọi người nói, mọi người hát. Tôi được tặng một vòng tay ý nghĩa có khắc dòng chữ “Dành tặng Barry” trên đó và “Trong kỷ niệm đầy yêu thương” ở mặt sau. Ngày hôm đó, những gì tôi từng cố gắng làm cho nhân viên đã trở về với tôi và còn hơn thế nữa.

Debbie M. (9/1/2006)

Chủ đề: Cảm ơn

Paul,

Tôi rất đau buồn khi Barry ra đi và tôi sẽ cầu nguyện cho cả anh và gia đình. Buổi đầu gia nhập công ty, tôi làm việc vào ca đêm. Tôi vẫn nhớ rõ hình ảnh Barry nhiều lần dừng lại và nói chuyện với những người làm ca muộn như chúng tôi (vì chúng tôi không có nhiều khách thăm nên rất ít khi có thời gian nghỉ!) và chúng tôi rất thích điều đó. Một kỷ niệm tôi nhớ về Barry và sự hài hước của anh là khi tôi phải chạy tới Siêu thị Tom Thumb ở Bedford sau ca làm việc đêm hôm trước; trông tôi lúc đó như vừa mới bước ra khỏi giường vậy. Tôi đang ở khu vực thức ăn đông lạnh và khi tôi nhìn sang, thử đoán xem ai là người đứng ngay cạnh tôi? Barry! Tôi xin lỗi vì đã không trang điểm và vẫn mặc bộ quần áo làm việc từ đêm trước đó. Barry nhìn tôi, mỉm cười và nói rằng anh sẽ không nói cho ai biết nếu tôi không nói cho ai rằng anh đang ở đó và đang mặc bộ đồ thể thao. Cả hai chúng tôi cùng cười. Tôi thực nhớ những khoảnh khắc được gặp Barry ở Beryl và muốn cảm ơn anh vì đã dành thời gian cho tất cả chúng tôi có cơ hội được nói lời từ biệt Barry – trước khi anh ấy ra đi mãi mãi.

CÂU CHUYỆN CỦA MICHAEL

Mẹ tôi phát hiện mình mắc căn bệnh ung thư quá muộn và các bác sỹ bảo rằng bà không còn nhiều thời gian. Tôi không thể chờ thêm giây phút nào nữa để bay về nhà, vì thế Paul không chần chừ mua ngay vé máy bay cho tôi và để tôi về nhà, dành tháng cuối cùng bên cạnh mẹ, trước khi bà mất.

Trong thời gian tôi ở nhà chăm sóc mẹ, các đồng nghiệp đã hy sinh kỳ nghỉ và dành thời gian

giúp tôi. Mọi người chỉ nói với tôi: “Đừng lo lắng về công việc. Anh cần phải ở nhà, gia đình là trên hết.”

Có lẽ tôi chưa bao giờ dám trông chờ điều đó từ người khác hay thậm chí cố gắng để trả ơn ân nghĩa đó. Thật may mắn vì tôi đã có thể ở cạnh mẹ tôi lúc bà lâm chung. Tôi sẽ không bao giờ quên ơn mọi người vì điều đó.

Michael phụ trách vấn đề cơ sở vật chất và an ninh của Beryl. Anh là thành viên của Văn phòng vì một Beryl tốt đẹp hơn (BBB).

# Chương 5. Những bí quyết lãnh đạo

Bước đầu khởi nghiệp, toàn bộ công ty chỉ có ba anh em chúng tôi. Hiện giờ, tôi là thành viên sáng lập công ty duy nhất còn ở lại. Với cương vị là Chủ tịch hội đồng quản trị kiêm CEO Beryl, mọi người cả trong và ngoài công ty vẫn luôn xem tôi như một người bạn. Con đường trở thành CEO của tôi cũng có vài bước ngoặt đáng ngạc nhiên.

Động lực giữa ba anh em chúng tôi thật sự rất tích cực. Chưa bao có sự áp đặt hay cạnh tranh. Chúng tôi có năng lực và sở thích riêng, bổ sung lẫn nhau. Vì thế, trong nhiều năm, không có nhu cầu phải có một người lãnh đạo rõ ràng. Bên cạnh đó, cả ba chúng tôi hầu như quá bận để lo nghĩ đến việc phân chia người chịu trách nhiệm trực diện thoại. Sau khi chúng tôi bắt đầu phát triển cơ sở ở Texas, các kế hoạch của chúng tôi trở nên dày đặc. Việc hàng tuần phải liên tục di chuyển tới Dallas đã khiến chúng tôi bị tách biệt với cuộc sống bình thường. Cả Mark và tôi đều lấy vợ là nữ tiếp viên hàng không; điều này phần nào cho thấy chúng tôi bận rộn đến mức nào!

Sau khi bắt đầu thuê nhân viên, chúng tôi phải cùng nhau phân chia các vị trí lãnh đạo. Qua thời gian, mỗi người chúng tôi đã đảm nhiệm những phần công việc khác nhau. Mark là sự lựa chọn rõ ràng để điều hành bất cứ thứ gì liên quan tới công nghệ. Barry giải quyết việc điều hành, còn tôi tập trung vào bán hàng và marketing. Phương pháp “tam đầu chế” này tỏ ra rất hiệu quả. Chúng tôi có thể thảo luận và tranh cãi về cách làm của mỗi người để đi đến đồng thuận với hầu hết mọi vấn đề. Cái hay của cách thức làm việc gia đình là sự tin tưởng và tôn trọng tuyệt đối mà chúng tôi dành cho nhau.

Tuy nhiên, Beryl ngày càng lớn mạnh và chúng tôi không thể tiếp tục điều hành theo cách thức này mãi được. Cuối cùng, chúng tôi nhận ra mình cần một mô hình tổ chức nào đó, quy định rõ ràng vai trò của chúng tôi và cũng chính là đường hướng hoạt động của nhân viên. Dù rằng mô hình ba nhà lãnh đạo có quan hệ ruột thịt dường như rất lý tưởng về mặt lý thuyết, nhưng từ trong tâm khảm, tất cả chúng tôi đều hiểu rằng, đến một mức độ nhất định, điều gì đó sẽ cần phải thay đổi. Beryl đang đứng trong một thị trường phức tạp, quy mô và có cường độ hoạt động mạnh, nơi thường xuyên phải nhanh chóng đưa ra những quyết định lớn. Chúng tôi không thể luôn luôn có sự đồng thuận kịp thời như chúng tôi cần để phát triển những gì chúng tôi muốn phát triển. Rất khó cho mọi người khi không có một nhà lãnh đạo duy nhất và điều đó gây nguy hiểm cho toàn công ty.

Không ai trong chúng tôi có can đảm và quyết tâm làm điều gì đó để giải quyết vấn đề này và cũng không thống nhất về những việc nên làm. Vì thế, chúng tôi tiếp tục công việc cho đến khi một sự kiện xảy ra, nó khiến cách thức mà chúng tôi quản lý công ty thay đổi. Điều đó đã không xảy ra một cách cố ý.

Thế cân bằng thay đổi khi anh trai tôi rời Beryl năm 2000. Không thể chối cãi, Mark là người vạch ra dự án kinh doanh đầu tiên của anh em chúng tôi. Trước khi để lại mọi thứ cho tôi và Barry, là một doanh nhân năng động, Mark không ngừng tìm kiếm những cơ hội mới. Dù Mark rất yêu quý Beryl và thích làm việc cùng chúng tôi, nhưng anh vẫn muốn tận dụng cơ hội để làm điều gì đó khác biệt và quyết định ra đi để bắt đầu công việc mới.

Mặc dù lúc đó, điều này thật khó chấp nhận với tôi và Barry nhưng rất có thể đây là điều tốt nhất với chúng tôi, không chỉ đối với mối quan hệ của anh em mà còn đối với việc phát triển công ty. Mark tiếp tục làm việc với Beryl thông qua công ty hiện tại anh quản lý và Beryl được thừa hưởng lợi ích rất to lớn từ công nghệ độc đáo mà anh phát triển.

Khi Mark ra đi, Barry không muốn là “người đại diện”. Barry cảm thấy rất thoải mái khi đảm nhận một số lĩnh vực điều hành và tôi chịu trách nhiệm là CEO. Mười lăm năm đã trôi qua kể từ khi chúng tôi bắt đầu công việc cùng nhau, tôi đã là người lãnh đạo duy nhất của công ty. Đó là cơ hội để tôi quyết định làm với niềm đam mê và là công việc tôi hầu như không biết gì về nó. Tôi không học về CEO và chưa bao giờ làm việc cho các công ty khác, vì thế tôi thiếu khung lý thuyết về năng lực lãnh đạo. Những gì tôi biết đều là học được qua kinh nghiệm.

Tôi vẫn tiếp tục học mỗi ngày bằng cách quan sát tỉ mỉ những đồng nghiệp nhiều kinh nghiệm và đọc bất cứ thứ gì có thể áp dụng được. Khi tôi cố gắng định nghĩa năng lực lãnh đạo là gì – và làm thế nào một gã mới vào nghề có thể bắt đầu thu được thành công – một vài điều quan trọng chợt xuất hiện trong tâm trí tôi.

## TÔI, TẦM NHÌN?

Sự hoài nghi ban đầu của tôi về những thứ như giá trị và tuyên bố tầm nhìn trong một thời gian dài đã mở rộng thành khái niệm “tầm nhìn” của công ty. Cuối cùng, tôi cũng hiểu ra rằng mọi người trong công ty cần biết chính xác chúng tôi đang tiến về đâu và bằng cách nào. Nếu không có tầm nhìn rõ ràng, đồng nghiệp của chúng tôi sẽ rất dễ mất phương hướng. Một nhà lãnh đạo phải có những câu trả lời liên kết và chặt chẽ đối với mọi câu hỏi và làm việc chăm chỉ để đảm bảo rằng những câu trả lời đó ý nghĩa với mọi người. Việc liên tục xác định lại tầm nhìn theo những cách mới sẽ giúp thông điệp luôn mới mẻ và thuyết phục, có ý nghĩa rất quan

trọng đối với thành công của chúng tôi ở Beryl.

Ở Beryl, chúng tôi có quan điểm về tầm nhìn hơi khác biệt. Trong khi những công ty khác có xu hướng định nghĩa bằng cách ấn định một thời điểm trong tương lai và nói rằng “Chúng tôi muốn trở thành như thế nào vào thời điểm đó?”, chúng tôi xem tầm nhìn là sự kết hợp của mục đích và giá trị.

Về mục đích, chúng tôi hiểu cách chúng tôi đang làm cho thế giới trở nên tốt đẹp hơn – “kết nối con người với dịch vụ chăm sóc sức khỏe”. Đó là ý tưởng cổ vũ công ty, giúp chúng tôi trưởng thành như ngày hôm nay và khiến chúng tôi cảm thấy hài lòng về công việc của mình. Kết thúc mỗi ngày, tất cả chúng tôi biết rằng chúng tôi đã nỗ lực hết mình để cung cấp dịch vụ đặc biệt quan trọng này đến khách hàng. Sẽ không phải là một ngày tuyệt vời trừ khi chúng tôi hành động theo giá trị của chúng tôi – cộng tác theo các giá trị đạo đức và niềm đam mê để đạt được tiêu chuẩn chất lượng cao nhất có thể. Khi đó, công việc mệt nhọc hàng ngày dường như nhẹ nhàng hơn giống như một cuộc thám hiểm hơn.

Bernie B. (30/1/2004)

Chủ đề: Tuần lễ đầu tiên

Paul:

Tôi muốn nói với anh vài điều về tuần lễ đầu tiên của tôi ở Beryl... Tôi rất bất ngờ! Beryl giúp đỡ mọi người. Beryl ảnh hưởng tới các số phận. Beryl giúp mọi người có thêm thông tin cho người thân bị ốm. Beryl giúp các giáo viên có thông tin về căn bệnh mà một học sinh vừa mắc phải. Beryl lắng nghe các mối quan tâm của bệnh nhân về những gì họ được đối xử tại một phòng khám tư nhân gần đây và hỗ trợ họ tìm kiếm các địa chỉ đem lại sự phục vụ tốt hơn. Beryl đơn giản là chăm sóc mọi người.

GIAO TIẾP

Nhà lãnh đạo là người mà mỗi lời nói của họ đều được lắng nghe một cách nghiêm túc. Cho đến khi trưởng thành, tôi chưa bao giờ suy nghĩ nghiêm túc tới điều đó hay cho rằng một ngày nào đó, hành động và lời nói của tôi sẽ được xem là quan trọng. Sau khi đảm nhận vai trò quản lý, tôi mất nhiều năm để nhận ra những lời tôi nói và những việc tôi làm có sức nặng như thế nào đối với mọi người. Một lời nhận xét ngẫu nhiên trong cuộc họp của bạn có thể khiến nhiều người từ bỏ những việc họ đang làm hay sẵn sàng làm thêm giờ vì ý tưởng của bạn.

Có một sự cuốn hút nhất định đối với sức mạnh đó. Bạn có thể sử dụng nó theo cách tích cực

hoặc tiêu cực. Bạn có thể chọn những từ ngữ khuyến khích và khen ngợi, hoặc có thể chọn phong cách khiến người khác phải sợ hãi. Khi tôi tiếp tục trưởng thành trên cương vị giám đốc, tôi luôn tâm niệm rằng mình có cơ hội đặc biệt để sử dụng quyền hạn của mình một cách tích cực nhằm tác động tới mọi người. Tôi vẫn tin rằng việc chia sẻ những điều chúng tôi đang chia sẻ và lắng nghe mọi người là cách tốt nhất để làm một nhà lãnh đạo và giúp đỡ công ty.

Tôi nhớ từng đọc trong một cuốn sách của Bill Marriott rằng câu nói quan trọng nhất đối với một nhà lãnh đạo là: “Tôi không biết. Anh thì nghĩ sao?” Điều này đã được chứng minh nhiều lần, rằng đó là một trong những lời khuyên tốt nhất đối với tôi. Một CEO thông minh có thể có bản năng tự nhiên, biết câu trả lời cho 80% các câu hỏi. Nhưng một nhà lãnh đạo giỏi có khả năng ứng xử khéo léo và kiên nhẫn để mọi người đưa ra câu hỏi. Cách thức này đem lại cho họ niềm tự hào về sự tự chủ. Thay vì luôn bị áp đặt những việc cần làm, họ cảm thấy mình được tham gia vào việc đưa ra quyết định.

Để có thể áp dụng lời khuyên của Marriott vào thực tế, đòi hỏi phải có sự kiên nhẫn. Ban đầu, với tôi quả thật không dễ dàng để làm quen với điều đó. Phản ứng tự nhiên của một người nắm giữ chức vụ thường là câu nói: “Đây là điều chúng ta nên làm.” Thay vào đó, hãy thử nói: “Tôi không biết. Anh thì nghĩ sao?” Bạn sẽ ngạc nhiên bởi bạn có thể nhận được những câu trả lời đã biết nhưng xét về góc độ tâm lý, bạn đã làm cho mọi người một việc rất ý nghĩa. Mọi người cần được cảm thấy tự hào về bản thân và giá trị mà họ đóng góp cho công ty.

## TRONG MẮT MỌI NGƯỜI, BERYL ĐANG ĐI ĐÚNG HƯỚNG

Chương trình giao tiếp nội bộ cho phép tôi quay vòng thông điệp và thu phản hồi theo nhiều cách. Hình thức các cuộc gặp “Tòa thị chính” đã đem lại hiệu quả cao. Vị COO và tôi giới thiệu thân mật về tiến trình công việc và những mục tiêu trong năm của Beryl. Khi chúng tôi nói về tầm nhìn, chúng tôi luôn đặt câu hỏi: “Điều này có ý nghĩa gì đối với anh xét trên tư cách một tư vấn viên cuộc gọi hoặc một thành viên của nhóm chức năng khác ở Beryl?” Đó thật sự là vấn đề quan trọng.

Chúng tôi xem các cuộc gặp này là cách thức để giải thích những vấn đề đang diễn ra cũng như tổ chức một diễn đàn để trả lời các câu hỏi, không giới hạn phạm vi và chủ đề. Chúng tôi vẫn bị thách thức khá thường xuyên; thỉnh thoảng có người đặt câu hỏi nhưng thực chất là để phàn nàn về vấn đề gì đó. Điều này hoàn toàn bình thường. Những trường hợp này là “không giới hạn phạm vi và nội dung”; nét đáng chú ý trong những lời phàn nàn này là sau cuộc họp mọi người cảm thấy rằng họ có thể bày tỏ sự bất bình của họ hay hỏi chúng tôi bất cứ điều gì. Để phát huy tối đa nhận thức này, chúng tôi cố gắng thuyết phục mọi người đặt câu hỏi trước



bằng email và nhắc họ phát biểu khi tới cuộc gặp.

Trong những năm đầu tiên của chương trình này, chúng tôi đã trả lời hàng trăm câu hỏi, cả trực tiếp và bằng văn bản. Những năm gần đây, số lượng câu hỏi đã giảm, thậm chí với số lượng đồng nghiệp lớn hơn nhiều. Chúng tôi tin rằng đó là bởi chúng tôi đã chú ý giải quyết những vấn đề nổi cộm. Chúng tôi biết chắc rằng đó không phải là do mọi người nhút nhát hay ngại đặt câu hỏi. Các đồng nghiệp của chúng tôi rất thẳng thắn và sẵn sàng cho chúng tôi biết những gì họ nghĩ. Vì thế, khi số lượng các vấn đề vướng mắc giảm xuống, chúng tôi tin tưởng rằng có lẽ chúng tôi đang đi đúng hướng.

Tất cả nhân viên đều tham gia các cuộc gặp hàng quý này và đây là thách thức lớn đối với một doanh nghiệp làm việc 24/7 như chúng tôi. Cuộc họp diễn ra trong bốn hoặc năm phiên và mất hai ngày. Mỗi phút rời điện thoại là mỗi phút mất đi doanh thu, do đó công ty sẽ bị ảnh hưởng lớn về tài chính. Tuy vậy, chúng tôi cam kết chia sẻ thông tin và chúng tôi thu được giá trị to lớn hơn từ việc nhận và giải quyết vấn đề.

## “NÓI CHUYỆN TRONG BỮA ĂN”

Trong những cuộc gặp đó, bạn không thể tạo dựng sự gắn kết với các cá nhân, vì thế, hàng tháng COO và tôi mời khoảng 12 đến 15 đồng nghiệp đại diện các bộ phận khác nhau trong công ty ăn trưa cùng chúng tôi. Những buổi “nói chuyện trong bữa ăn” này rất thân mật, với mục đích nghiêm túc là giúp chúng tôi hiểu mọi người rõ hơn. Cũng quan trọng như việc phải cởi mở với khách hàng, chúng tôi nhận thấy rằng phần lớn giá trị nằm trong tình thân thiết giữa các đồng nghiệp – những người trước đó chưa giao tiếp với nhau nhiều.

Chúng tôi nói về những điều mà người khác có thể không biết về chúng tôi trên phương diện cá nhân, vì thế mọi người cảm thấy có thể nói về bất cứ điều gì nảy ra trong đầu. Tôi luôn kết thúc những buổi gặp mặt như thế với câu hỏi: “Liệu có một điều anh có thể thay đổi hoặc phát triển ở Beryl không?” Thỉnh thoảng sẽ là hữu ích khi mọi người đấu tranh để tìm ra điều gì đó tiêu cực, nhưng chỉ bằng cách đặt câu hỏi này chúng tôi đã có được một loạt ý tưởng gây ảnh hưởng rộng khắp công ty. Nhiều thay đổi lớn ở Beryl được khơi nguồn từ những bữa ăn nhỏ như thế.

## CÁC DIỄN GIẢ BÊN NGOÀI CÙNG THAM DỰ CUỘC GẶP

Các cuộc họp giao ban hàng tháng của chúng tôi bao gồm 50 cán bộ quản lý quan trọng và đại diện các bộ phận. Cũng như các công ty khác trên thế giới, chúng tôi chia sẻ kết quả kinh doanh cụ thể hàng tháng và các phương hướng trong năm. Tuy nhiên, để phát huy năng lực tiềm tàng,

chúng tôi cũng sử dụng các cuộc gặp này như một cơ hội để học hỏi và mời các diễn giả bên ngoài đến trao đổi những quan điểm mới mẻ về các vấn đề liên quan.

Trong tháng này, một giám đốc cấp cao từ Southwest Airlines sẽ giải thích những vấn đề cơ bản của nền văn hóa công ty. Tháng tiếp theo, một giáo sư MBA sẽ hướng dẫn chi tiết cho chúng tôi về triết lý quản lý hoặc chúng tôi sẽ mời thành viên tổ chức từ thiện địa phương mà chúng tôi tài trợ tới chia sẻ những câu chuyện nhân văn đáng quan tâm. Tôi nhận được những phản hồi rất tuyệt vời về các diễn giả bên ngoài này. Mọi người thật sự mong chờ được tham dự những buổi họp này.

Teresa W. (17/12/2003)

Chủ đề: Cảm ơn

Gửi Paul và Barry,

Diễn giả mà các anh mời đến sáng nay thật tuyệt vời; anh ta đã củng cố niềm tin và giúp giải tỏa một số khúc mắc mà tôi vướng phải. Cảm ơn các anh đã nghĩ đến và đầu tư cho tương lai của chúng tôi với việc đem lại cho chúng tôi những cơ hội học hỏi và phát triển.

“HÃY HỎI PAUL”

Chúng tôi tối đa hóa số kênh giao tiếp có thể giúp những đồng nghiệp muốn trao đổi trực tiếp hoặc qua các diễn đàn trung gian với ban quản trị. Một trong những chức năng phổ biến nhất của mạng máy tính nội bộ của chúng tôi là “Hãy hỏi Paul” (Ask Paul). Đó là chuyên mục giải đáp mà bất cứ ai cũng có thể gửi câu hỏi cho tôi và sẽ có câu trả lời trong nội dung tiếp theo của tờ tạp chí dành cho đồng nghiệp và gia đình họ. Phần lớn trong số này là các yêu cầu chính đáng – mong muốn được cung cấp thêm thông tin về những thay đổi, những chính sách hay triển vọng trong thời gian tới; ngoài ra, tôi cũng nhận được những bức thư khá khôi hài. Dù giàu trí tưởng tượng đến đâu, tôi cũng không nghĩ mình là một nhà viết hài kịch, nhưng tôi đã cố gắng hết sức để trả lời thật hài hước.

Trong một câu hỏi mới đây, tôi bị chọc ghẹo vì “đứng nhìn và không làm gì” khi điều tra trò đùa “bắt cóc” một bức tượng vũ công Hawaii từ văn phòng một nhà điều hành. Hẳn là một tư vấn viên nào đó đã lấy món đồ lưu niệm trong chuyến đi Hawaii và giữ nó để đổi tiền chuộc. Câu hỏi là làm sao tôi có thể giả bộ làm như không biết sự mạo phạm đối với bức tượng Beryl được yêu thích này? Vì thế tôi đùa lại:

Thỉnh thoảng sẽ tốt hơn khi không biết lãnh đạo của bạn đang làm gì.

Mặc dù tôi đang ở cách xa hàng nghìn dặm trong thời điểm thử thách này, những người còn lại đảm bảo rằng tôi vẫn đang liên lạc với những người tham gia chính, một nhà đàm phán con tin, ban tư vấn bên ngoài và “Chương trình hỗ trợ nhân viên” để đảm bảo sự an toàn và ổn định của đồng nghiệp chúng ta trong cơn khủng hoảng này. Lời cuối cùng, chúng ta không đàm phán với khủng bố, nhưng trong tình huống này, tất cả những người liên quan làm việc tại Beryl và cả chúng tôi phải tìm kiếm một giải pháp hai bên cùng được lợi. Xin hãy biết rằng, như thường lệ, tôi luôn ở bên cạnh và sẵn sàng giúp đỡ các bạn.

Đó chỉ là câu chuyện phiếm, nhưng nó cho mọi người thấy rằng tôi không quá nghiêm túc, xa cách như những ông chủ mà hầu hết họ từng làm việc cùng. Hơn nữa, sẽ là một người kém cỏi và tự cao khi cho rằng mình quá bận để chia sẻ một nụ cười hay không thể có một hành động hài hước, thân thiện.

## THĂM HỎI ĐỒNG NGHIỆP

Thăm hỏi đồng nghiệp là một ví dụ khác về giao tiếp cá nhân, tương tự như phương pháp sử dụng thiệp cá nhân. Nhiều lần trong một tháng, tôi bất ngờ ghé thăm phòng trung tâm cuộc gọi mà không có lịch xếp trước để chào và hỏi thăm đồng nghiệp.

Tôi đề nghị các tư vấn viên tháo tai nghe một vài phút và nói chuyện. Đối với danh tiếng của một công ty có nền văn hóa mở thì việc đầu tư thời gian sẽ không là gì so với tính hiệu quả của việc hỏi thăm. Phản ứng mà tôi nhận được, thường qua trung gian, là mọi người nói rằng: “Trước đây tôi chưa từng làm việc ở một nơi mà ông chủ đến và chào mọi người, hay đủ quan tâm để hỏi chúng tôi làm việc như thế nào.”

Là người không có khả năng giao tiếp bẩm sinh, việc này đòi hỏi bản thân tôi phải cố gắng phát triển khả năng này và ban đầu cũng khá khó khăn. Không phải tôi không thích việc này, nhưng vào thời kỳ đầu, quả thật rất khó sắp xếp thời gian thăm hỏi nhân viên vào chương trình làm việc. Với tôi, việc giải quyết các hợp đồng và xây dựng công ty luôn dễ dàng hơn so với việc kiểm tra mọi người và làm những việc mà tôi vẫn gọi là “những cuộc trao đổi ngắn”.

Đến nay, tôi đã nhiều lần ghé thăm nơi đồng nghiệp làm việc; họ luôn được ưu tiên trong lịch làm việc trong tuần của tôi. Tôi thường xuyên ý thức cố gắng cải thiện những kỹ năng giao tiếp của mình. Nỗ lực càng cao, giao tiếp diễn đạt càng tự nhiên và các mối quan hệ tương tác càng trở nên hoàn thiện. Đối với những người hoàn toàn tin tưởng vào sự lãnh đạo của bạn, không có điều gì bạn nói ra là nhỏ nhặt. Một câu hỏi về con cái của họ hoặc lời khen ngợi cá nhân có thể khiến họ cảm thấy giá trị như hàng triệu đô-la. Thật là tội lỗi nếu không sử dụng sức mạnh

của bạn theo cách này.

## GỬI EMAIL HÀNG THÁNG

Một công cụ đơn giản khác giúp tôi kết nối với nhân viên là gửi email hàng tháng cho toàn bộ công ty. Bức thư bao gồm những câu chuyện cá nhân, cập nhật công việc và những lời nhận xét công bằng.

Cách đây năm năm, lúc con gái tôi chào đời, tôi bắt đầu gửi hình của cháu kèm vào email mỗi tháng. Giờ đây, chúng tôi đã có thêm một cháu trai, tôi gửi hai bức hình mỗi tháng. Bức thư nhận được những phản hồi thật tuyệt vời. Mọi người cảm thấy hiểu tôi hơn một chút bởi tôi tiếp cận ở góc độ cá nhân và không nhấn mạnh khía cạnh công việc chính thức của công ty.

Vị COO của chúng tôi cũng gửi một bức thư tương tự được gọi là “Bạn có biết?”. Bức thư kể những sự việc hài hước hay những chủ đề thú vị luôn gắn với vấn đề hiện tại ở Beryl, là một cách thức khác để nhấn mạnh sự thật rằng các nhà lãnh đạo cũng như những người bình thường. Chúng tôi không chỉ dành thời gian cho những buổi nói chuyện nhỏ, mà còn thích thú với những trò đùa, những câu chuyện và chúng tôi sẽ dành một khoảng thời gian, dù ít ỏi, để khích lệ tinh thần nhân viên – những người thường phải giải quyết tình huống căng thẳng trên điện thoại và có thể cả trong cuộc sống riêng tư của họ nữa.

## KHÔNG BÍ MẬT, KHÔNG RÀO CẢN

Phương pháp của chúng tôi đối với việc tiếp cận thông tin là rất cởi mở. Chúng tôi đưa lên trang web tất cả các khoản thu chi tài chính hàng tháng và thấy điều đó không có gì là nguy hiểm. Những người hiểu các bản báo cáo tài chính sẽ hỏi chúng tôi những câu hỏi giá trị. Nếu chúng tôi làm tốt, hiển nhiên chúng tôi muốn họ biết điều này. Và ngược lại, nếu không làm tốt, chúng tôi cũng muốn biết. Chúng tôi thấy rằng nếu chia sẻ thông tin trong những giai đoạn kinh doanh hiệu quả hay yếu kém, niềm tin sẽ gia tăng và khuyến khích mọi người phấn đấu cùng bạn vì công ty. Và để bảo vệ niềm tin đó, chúng tôi cung cấp cho mọi người thông tin toàn diện và chân thực.

Jeanne S. (1/11/2002)

Chủ đề: Cuộc nói chuyện của chúng ta

Paul,

Tôi đánh giá cao sự sẵn sàng bày tỏ mọi vấn đề với tất cả nhân viên của anh. Anh đã để lại ấn

tượng sâu sắc đối với tôi ở phòng nghỉ giải lao khi anh nói rằng anh tin tưởng việc luôn phải nhìn nhận những mặt tích cực. Tôi càng kính trọng anh nhiều hơn từ ngày hôm đó...

Chúng tôi đảm bảo mọi người biết rằng không có bí mật gì trong hoạt động của Beryl mà những lời nhận xét của họ không liên quan hoặc không được chào đón. Bạn không thể thường xuyên yêu cầu mọi người đưa ra lời khuyên thật đầy đủ, đặc biệt đối với một sản phẩm hay dịch vụ mới. Vì thế, gần đây, chúng tôi đã tái cấu trúc hệ thống phần mềm hiện có và thiết kế một trang web để thu nhận ý kiến đóng góp về những thay đổi và bước phát triển cụ thể của công ty. Các đồng nghiệp rất tâm đắc với việc chúng tôi hỏi họ và chúng tôi không ngừng nhận được những ý tưởng tuyệt vời.

Những hoạt động mở rộng được tổ chức đều đặn như thế này là cách các nhà lãnh đạo Beryl nói: “Chúng tôi không biết mọi thứ. Các bạn nghĩ sao?”

## “NHỔ CỎ KHU VƯỜN”

Một thuận lợi lớn đối với tôi khi thành lập công ty cùng anh em trai là vị trí của tôi không bao giờ bị đe dọa hay phải cạnh tranh gay gắt. Vì không phải tự bảo vệ mình, tôi thường rất dễ tìm thấy ở người khác những kỹ năng và kinh nghiệm tuyệt vời mà tôi không có. Phần cốt yếu trong khả năng lãnh đạo là làm sao hiểu những giới hạn của bản thân và xây dựng một đội ngũ hỗ trợ xung quanh.

Nếu tôi may mắn có được những tài năng bên cạnh, tôi không bao giờ ngần ngại thăng chức cho họ. Tôi thích những người biết nhiều hơn mình. Họ bồi bổ cho kinh nghiệm của tôi và giúp công ty lớn mạnh theo cách tôi không thể. Nhiều năm qua, chúng tôi đã thay đổi toàn bộ đội ngũ ban quản trị, thăng tiến cho nhân viên cũng như hướng ra bên ngoài để tìm kiếm những tài năng mới. Giờ đây tôi cảm thấy hạnh phúc khi có bên cạnh những người dày dặn kinh nghiệm và thông minh hơn tôi.

“Nhổ cỏ khu vườn” là cách nhìn nhận của tôi đối với việc phát triển đội ngũ lãnh đạo quanh mình. Điều đó không có nghĩa là sa thải những nhân viên yếu kém. Điều đó có nghĩa là tạo ra một môi trường nơi những người có tiềm năng lớn có thể phát huy tối đa hiệu quả. Đây chính là một vài phương pháp thực tiễn hữu ích.

## PHẢN HỒI LIÊN TỤC

Chúng tôi tin vào việc đem lại cho mọi người những phản hồi tốt, chân thực và thường xuyên. Những cuộc gặp trực tiếp hàng tuần là bắt buộc với tất cả báo cáo trực tiếp. Những phản hồi

càng thân mật và càng thường xuyên, chúng càng có giá trị. Ở Beryl, chúng tôi đã tiến hành quá trình đánh giá hàng quý đối với mọi người. Đó là một cuộc thảo luận đơn giản, có thể diễn ra vào cuối cuộc họp chuyên môn bình thường, khi đó nhà quản lý có thể hỏi đồng nghiệp: “Những gì đang hoạt động hiệu quả? Những gì cần cải thiện? Tôi có thể làm gì để giúp các bạn thành công hơn không?”

Thủ thuật này không có gì là mang tính cách mạng, song nó phép cho chúng ta có khoảng dừng trong vài phút và có một cuộc đối thoại thú vị. Mọi người cảm thấy họ đang nhận phản hồi chứ không như quá trình đánh giá chính thức thường khiến họ trì trệ. Các cuộc giao ban hàng năm rõ ràng còn thu hút hơn, bởi chúng quyết định tiền thưởng và các danh hiệu khen thưởng.

Bạn cần tiến hành các cuộc đánh giá hàng quý thật nghiêm túc. Lần đầu tiên đưa ra chính sách này, chúng tôi đã bị một số nhà quản lý phản đối bởi họ cảm thấy họ đã có đủ thông tin từ các báo cáo trực tiếp. Quả thực những báo cáo đó cung cấp gần đủ thông tin. Tuy nhiên, bạn sẽ không bao giờ thu thập được nhiều thông tin như từ những cuộc nói chuyện ngẫu nhiên trong một cuộc gặp, nơi phản hồi là toàn bộ trọng tâm. Chúng tôi đã hỏi suy nghĩ của đồng nghiệp về các cuộc đánh giá hàng quý và biết rằng họ muốn nghe những triển vọng của công ty từ ban quản trị càng thường xuyên càng tốt. Họ thật sự muốn tham gia những buổi gặp mặt như thế.

## HỘI CHỨNG HỘP RỘNG

Điều hiển nhiên nhất về thuật lãnh đạo – và cũng là thực tế lớn nhất – là lãnh đạo phải làm gương. Tôi thích một đội tiên phong và cố gắng truyền tải nét đặc trưng này qua cách ứng xử mà tôi vẫn thường gọi đùa là “hội chứng hộp rộng”. Điều có vẻ như bắt buộc đối với một số người đã chứng minh là con đường đi tới sự vĩ đại của nhiều người khác.

Về mặt lý thuyết, với cương vị là lãnh đạo công ty, tôi thấy mình như một người quản lý hệ thống giao thông. Nếu tôi làm việc tốt, sẽ không có nhiệm vụ nào tồn đọng trên bàn làm việc của tôi quá lâu và không có ai phải chờ đợi tôi. Tại sao tôi làm đình trệ tổ chức? Tôi cần những người mà tôi có thể ủy quyền hành động để hoàn thành phần lớn công việc. Khi có việc gì đó vẫn kẹt lại trên bàn làm việc của tôi, điều đó có nghĩa là tôi phải lấp chỗ trống, hoặc tôi phải thuê ai đó. Dù bằng cách này hay cách khác, tôi sẽ vẫn phải vận hành hoạt động của công ty.

Thực tế là, trên cương vị là một nhà lãnh đạo, tôi cố gắng trở thành đồng nghiệp nhiệt tình nhất trong công ty. Khi bất cứ ai cần thứ gì đó từ tôi, bất kể họ là ai, họ sẽ được đáp ứng ngay. Khi họ gửi cho tôi một email, tôi muốn họ thốt lên rằng: “Chà, Paul là người phản hồi nhanh nhất trong công ty.” Các đồng nghiệp là khách hàng của tôi và tôi muốn họ ứng xử với khách

hàng cũng theo cách đó. Tôi thật sự tin rằng tôi đã học được bài học giá trị; thay vì làm nhiều dự án và nhiệt tình khi có cơ hội, tôi nhiệt tình và làm một dự án khi tôi có cơ hội.

Jim J. (30/12/2003)

Chủ đề: Thư gửi CEO hàng tháng

Paul,

Cảm ơn anh vì bức thư nhắc nhở cần phúc đáp trong vòng 48 giờ... Tôi đã trở thành thành viên của Beryl trong khoảng 5 tháng và tôi yêu thích mỗi giây phút ở đây. Tôi đánh giá cao sự quan tâm và những suy nghĩ của anh về cách ứng xử thân mật. Tôi thích nhận được phản hồi về cách thức công ty đang hoạt động. Tất cả chúng tôi đều có đóng góp trong thành công chung của công ty và thật có ích khi chúng tôi thấy công việc của mình đã ảnh hưởng tới công ty như thế nào.

## ĐỘI NGŨ CỐ VẤN

Một nhà lãnh đạo tài giỏi thường tập hợp một đội ngũ cố vấn quanh mình. Một số công ty có ban giám đốc hoặc ban cố vấn. Cách đây vài năm, Beryl có một ban cố vấn nhỏ. Mỗi quan hệ trực tiếp mà tôi phát triển với mỗi thành viên đạt hiệu quả hơn khi tôi tập trung họ lại thành một nhóm.

Tôi duy trì một nhóm những người thành công mà tôi trông đợi họ có thể giúp tôi phát triển và học hỏi. Họ có kinh nghiệm trong nhiều lĩnh vực khác nhau và có thể tư vấn cho tôi một cách thoải mái. Nếu tôi gặp vấn đề liên quan đến tài chính hay nhân sự hoặc cần một triển vọng về tương lai công ty, họ luôn là người mà tôi có thể tìm đến. Nhiều ý kiến được đưa ra để thảo luận và đi đến kết luận cuối cùng.

Tôi có mối quan hệ tốt đẹp với Rick Scott, cựu CEO tập đoàn y tế Columbia/HCA, người đã đem lại cho anh em chúng tôi bước đột phá đầu tiên. Tôi luôn coi trọng việc duy trì mối quan hệ với Rick sau khi ông rời công ty năm 1997, bởi tôi biết tại thời điểm đó, Rick có tư duy kinh doanh rất mạnh mẽ. Gần như từ hai bàn tay trắng, Rick đã xây dựng Columbia trở thành doanh nghiệp trị giá 30 tỷ đô-la. Ông được tạp chí Times xếp hạng là một trong “25 người có ảnh hưởng hàng đầu ở Mỹ”.

Rick đã dạy cho tôi cách đưa yếu tố nguyên tắc vào nền văn hóa của Beryl. Ông cảnh báo tôi rằng trách nhiệm bắt đầu từ người đứng đầu công ty; vì toàn bộ công việc của tôi vẫn chưa được giám sát trên quy mô lớn nên tôi mời Rick làm cố vấn cho tôi trong lĩnh vực đó. Hiện nay,

cứ 9 giờ sáng thứ Hai của tuần thứ ba trong tháng, chúng tôi có một cuộc trao đổi qua điện thoại trong 90 phút. Rick giúp tôi thực hiện một chương trình mà chúng tôi đang phát triển. Trong cuộc trao đổi này, Rick luôn cho tôi ý kiến, nhưng nhấn mạnh rằng tôi mới là người đưa ra quyết định. Việc trình bày và bảo vệ kế hoạch với nhà tư tưởng xuất chúng này mỗi tháng một lần khiến tôi luôn phải tập trung. Rick là một người đầy nghị lực, có bản năng sắc bén như tư duy của ông vậy.

Ngoài những điều Rick đã dạy cho tôi về cơ chế kinh doanh, ông cũng giúp tôi học cách tin vào bản năng của mình. Rick rất tin vào việc đưa ra quyết định mau lẹ, khi mà quyết định đó được lòng can đảm xác nhận. Việc này rất hữu ích với tôi – trong trường hợp người lãnh đạo phải để nhân viên ra đi – điều mà tôi từng phải suy nghĩ rất nhiều. Nếu tôi nói với Rick rằng một thành viên không còn làm việc hiệu quả, ông sẽ thúc đẩy tôi làm việc đó.

Một cố vấn khác rất quan trọng với tôi là Britt Barrett, CEO Medical City, một bệnh viện lớn ở Dallas. Tôi đã học được nhiều điều khi xem Britt điều hành bệnh viện và đặc biệt hứng thú khi tham quan bệnh viện với ông. Bất kể đi tới khu vực nào của bệnh viện – quán ăn tự phục vụ, trạm y tế hay phòng cấp cứu, ông đều được các đồng nghiệp chào đón hết sức chân thành. Tôi chưa bao giờ gặp điều gì như thế. Cử chỉ đó cho thấy mối liên hệ cá nhân mạnh mẽ, sâu sắc; và với tôi, đó là mục tiêu cuối cùng của nghề lãnh đạo.

Tôi không hiểu tại sao một nhà lãnh đạo lại không phát triển các mối quan hệ cố vấn. Điều này chỉ đơn giản như việc đặt câu hỏi, bởi hầu hết mọi người đều rất sẵn sàng giúp đỡ. Tôi còn có nhiều mối quan hệ với các cố vấn khác – những người cho tôi vô số lời khuyên vô giá về cách xây dựng các nhóm và gắn kết mọi người làm việc cùng nhau. Tôi biết tôi là người may mắn vì giờ đây, tôi cũng là một cố vấn đối với những người khác. Điều này quả là thú vị.

Giáo sư John T. (18/6/2005)

Chủ đề: Buổi thuyết trình trước lớp của tôi

Paul,

Tôi nhận được một số phản hồi tuyệt vời từ các sinh viên và một trong số đó đã gửi email nói rằng tôi nhất định phải đề cập đến anh trong những buổi học sắp tới. Mức độ đặt câu hỏi và trả lời luôn là dấu hiệu cho thấy mức độ tốt đẹp trong mối quan hệ của anh với sinh viên. Tôi đã nhận được rất nhiều câu hỏi, và phải thừa nhận đầu hàng trước sự tò mò của sinh viên.

Điều anh không thể biết là tất cả những việc anh làm có ấn tượng tốt đẹp như thế nào đối với



khóa học. Việc anh nỗ lực tạo ra nền văn hóa và giúp nhân viên hiểu vai trò của họ trong thành công của Beryl là một NHÂN TỐ LỚN trong thành công của các doanh nghiệp.

Chúng ta đang nói đến việc khi tôi trình bày về sứ mệnh, giá trị, chiến lược và chiến thuật cũng như việc nhân viên của anh là một bộ phận không thể thiếu của công ty như thế nào, nhiều sinh viên tỏ ra rất hứng khởi. Họ đã đọc và nghe nhiều tuyên bố sứ mệnh của các công ty lớn mà không có nội dung nào ủng hộ họ, đến nỗi cuối cùng họ cảm thấy hoài nghi. Dường như Beryl đã đứng vào hàng ngũ các công ty dịch vụ lớn phía Tây Nam, nơi nhân viên là người quyết định số mệnh của công ty.

## CÂU CHUYỆN CỦA LANCE

Trước khi đảm nhận công việc ở Beryl, tôi từng làm việc cho nhiều công ty đang nổi, bao gồm cả những công ty thuộc nhóm 500 công ty phát triển nhanh nhất ở Mỹ do tạp chí Inc bình chọn. Một số trong đó cố gắng làm những việc Beryl làm, nhưng tôi chưa từng có cảm giác sở hữu thật sự như ở đây. Tôi chưa bao giờ thấy dễ dàng khi tìm mối liên hệ giữa giá trị cá nhân với những gì công ty đang làm.

Ở đây thì khác, cách Paul dạy bản thân mình là nguồn cảm hứng to lớn đối với đồng nghiệp chúng tôi. Nhờ lựa chọn và áp dụng những kiến thức thu được từ việc đọc sách, Paul luôn vượt qua những trở ngại lớn nhất mà hầu hết các doanh nghiệp phải đối mặt. Những ngày đầu, quả thực không dễ để có thể tìm ra con đường vượt qua khó khăn trong từng giai đoạn phát triển và học cách từ bỏ những quyền hạn nhất định. Việc giữ thái độ khiêm tốn và cởi mở còn khó khăn hơn nhiều. Nhân viên mới không mất nhiều thời gian để điều chỉnh nếu họ đến từ những công ty mà CEO là Thượng đế và không ai dám đặt câu hỏi cho ông ta. Ở đây, tất cả chúng tôi kiểm tra năng lực cũng như kỹ năng lẫn nhau và không cảm thấy khó chịu vì điều đó.

Khi mọi người chú trọng hơn vào việc cố gắng làm những điều đúng đắn, môi trường sẽ trở nên thoải mái và hết sức tự nhiên. Khi không còn tâm lý lo ngại bị phạt, mọi người sẽ phát biểu, sẽ đưa ra những đề nghị mà có thể chúng chẳng khác gì là hành động “tự sát” đối với sự nghiệp của họ nếu xét ở những công ty khác. Nhiều công ty trả lương cao cho những nhân viên được coi là tài năng và sau đó lại coi thường lời khuyên của họ. Chúng tôi sẽ thay đổi mọi thứ trừ những giá trị cốt lõi tạo nên nền tảng kinh doanh bền vững nhưng rất linh hoạt của Beryl.

Sứ mệnh của chúng tôi là phát triển một doanh nghiệp theo cách có thể tác động đến cuộc sống của nhân viên, khách hàng và các nhà cung cấp. Khi bạn xác định ưu tiên hàng đầu của mình là một nhà phát triển mối quan hệ và tìm hiểu sự khác biệt mà các chính sách đó tác

động lên đời sống tinh thần và vật chất của mọi người, bạn cũng sẽ trở nên thoải mái hơn.

Ngày nay, có bao nhiêu công ty thực hiện Nguyên tắc vàng? Gần đây, chúng tôi đã chấm dứt hợp đồng với một đồng nghiệp, người đã làm việc với chúng tôi trong 6 năm và đóng góp cho công ty rất nhiều thành quả. Và chúng tôi đã mất khá nhiều thời gian để đảm bảo được rằng anh ấy ra đi với tinh thần và tình cảm vẹn nguyên đối với chúng tôi. Sau khi bạn làm việc cho một vài doanh nghiệp mà trong đó các nhà điều hành xâu xé lẫn nhau, bạn sẽ cảm thấy thật tuyệt vời khi được làm việc cho một doanh nghiệp có nền tảng đạo đức cao. Việc duy trì nguyên vẹn tính đạo đức này không phải là điều không thể. Chúng tôi tiếp tục sửa đổi nền văn hóa và tuyển dụng những nhân viên mà bản thân họ đảm bảo được rằng họ có thể chấp nhận và phát triển nó.

Tại một doanh nghiệp Mỹ, hầu hết mọi người sẽ tiếp tục theo đuổi vấn đề tiền bạc. Nhưng đó lại là cách tạo dựng hệ thống cổ đông tồi tệ nhất, bởi vì bạn càng đối xử tốt với nhân viên tốt bao nhiêu, họ càng làm việc hiệu quả bấy nhiêu. Vì thế, phương pháp mà chúng tôi lựa chọn đó là cách thức hiệu quả, tôn trọng để thu hút nhân tài và điều hành doanh nghiệp.

Lance là giám đốc điều hành hoạt động của Beryl.

# Chương 6. Tập trung vào trọng tâm

Beryl đạt được như ngày hôm nay là nhờ sự tập trung. Chúng tôi tập trung vào những việc chúng tôi làm khi có cơ hội. Chúng tôi cũng tập trung vào những khách hàng lý tưởng của mình. Dịch vụ và cơ sở khách hàng của Beryl được mở rộng nhưng hoạt động kinh doanh cốt lõi vẫn không hề thay đổi. Các tư vấn viên cuộc gọi với màn hình máy tính và hệ thống cơ sở dữ liệu phức tạp vẫn thực hiện đúng như những gì anh em chúng tôi đã làm từ năm 1986.

Chúng tôi hiểu rằng tập trung là một việc khó duy trì đối với bất cứ công ty nào. Nếu khách hàng không yêu cầu bạn làm những điều mới mẻ thì chính những thay đổi trong thị trường và chiến lược của bạn cũng luôn đưa ra vô vàn cơ hội mới hấp dẫn. Làm thế nào giải quyết được những thách thức đó?

## XÁC ĐỊNH NHỮNG VIỆC BẠN LÀM

Tùy thuộc vị trí công việc, mỗi người có cách lựa chọn rất khác nhau. Trong thời kỳ đầu kinh doanh, giống như hầu hết các nhà khởi nghiệp khác, chúng tôi sẵn sàng xem xét mọi cơ hội. Linh hoạt và cởi mở với mọi đề xuất là một việc làm khôn ngoan khi bạn đang cố gắng khởi nghiệp. Và cũng cần nhớ rằng, không ai có thể làm mọi thứ thật hoàn hảo.

Beryl không phải là một phòng thí nghiệm lý tưởng hay một công ty phát triển sản phẩm truyền thống phát minh ra mọi thứ và hy vọng chúng đem lại hiệu quả. Chúng tôi chưa bao giờ có đủ kinh phí để “khởi động” các sáng kiến nghiên cứu và phát triển (R&D) mới và chờ xem khách hàng có chấp nhận chúng hay không. Thay vào đó, chúng tôi luôn “tương tác” với khách hàng và thị trường. Mọi ý tưởng giá trị của chúng tôi đều xuất phát trực tiếp từ khách hàng. Chúng tôi luôn biết lắng nghe và kiên nhẫn thử những gì khách hàng đề nghị. Sau khi chắc chắn ý tưởng đó đem lại hiệu quả, chúng tôi giới thiệu nó tới những khách hàng khác.

## TẬP TRUNG ĐỒNG NGHĨA VỚI VIỆC NÓI “KHÔNG”

Trong chương trước, tôi đã nói về tầm nhìn và mục đích của chúng tôi trong việc kết nối mọi người với dịch vụ chăm sóc sức khỏe. Đây không chỉ là khẩu hiệu hay một phần nhỏ của sức hút thương hiệu. Đây là cách chúng tôi làm cho thế giới trở nên tốt đẹp hơn và nó giúp chúng tôi tập trung. Trong các cuộc họp kinh doanh, chúng tôi luôn biết từ chối những hoạt động không trực tiếp kết nối mọi người với dịch vụ chăm sóc sức khỏe.

Mọi người luôn hỏi tôi, tại sao Beryl chỉ kinh doanh dịch vụ chăm sóc sức khỏe. Lý do thật đơn

giản. Trước hết, chúng tôi chưa khai thác tối đa cơ hội của mình trong thị trường rộng lớn này. Với tiềm năng to lớn như vậy, tại sao chúng tôi phải chuyển sang lĩnh vực mới? Lý do thứ hai, là một công ty chuyên biệt sẽ giúp hỗ trợ chiến lược của chúng tôi không trở thành một doanh nghiệp hàng hóa. Thay vì phục vụ các thị trường đa cấp, khả năng tập trung vào một lĩnh vực là lý do chính khiến chúng tôi định vị mình là nhà cung cấp dịch vụ hàng đầu. Thứ ba, tập trung khiến chúng tôi làm tốt nhất những việc mình làm, giúp mở ra các thương vụ mới và duy trì lòng trung thành của khách hàng.

Đối với Beryl, việc có được một số cơ hội đa dạng hóa là dễ dàng hơn nhiều so với việc phải từ chối một số cơ hội khác. Cơ hội dễ dàng nhất là lời đề nghị của các công ty chuyên về dịch vụ tình dục qua điện thoại (phone sex) và đường dây nóng tâm linh (psychic hotline). Tuy nhiên, tôi cảm thấy hài lòng vì có đủ tỉnh táo và nguyên tắc kinh doanh đúng đắn để từ chối những cơ hội không mang tính tập trung thỏa đáng. Hiện nay, dù phải cạnh tranh với các công ty không chuyên về lĩnh vực chăm sóc sức khỏe ở bất kỳ thời điểm nào, song chúng tôi va chạm giành trước được một nửa chiến thắng, đơn giản bởi đó là tất cả những gì chúng tôi làm. Điều này mang lại mức độ uy tín mà chúng tôi sẽ không thể có được nếu đi theo cách khác.

Thỉnh thoảng, chúng tôi cũng từ chối những hoạt động liên quan đến lĩnh vực chăm sóc sức khỏe. Chẳng hạn, chúng tôi nhận được lời đề nghị cộng tác trong ngành dược, ngành có rất nhiều nhu cầu về dịch vụ khách hàng. Mỗi quảng cáo về một loại thuốc mới thường đưa ra hàng trăm con số. Một công ty nào đó sẽ phải nhận các cuộc gọi và giải thích cho khách hàng về những con số này. Chúng tôi thì không, bởi vô hình trung điều này sẽ biến Beryl trở thành một công ty giá rẻ. Chúng tôi không thể đem lại giá trị tương tự cho các công ty này, mà chỉ có thể cho cơ sở khách hàng truyền thống của mình.

Để có thể lựa chọn được những việc nên làm, bạn cần phải có thời gian. Đó không phải vì tính ngạo mạn hay suy nghĩ cho rằng những công việc đó quá tầm thường so với bạn. Tuy nhiên, nếu công ty có quy mô song bạn phải dàn trải để thực hiện quá nhiều việc cùng một lúc, điều này sẽ khiến đội ngũ nhân viên bị mất tập trung và gây ảnh hưởng tới tinh thần làm việc. Mọi người sẽ bắt đầu đặt câu hỏi về tầm nhìn của công ty và không hiểu bạn đang đi về đâu.

Khi gặp những tình huống như vậy, chúng tôi bắt đầu bằng cách từ chối một số hợp đồng kinh doanh. Chúng tôi chính thức hóa quy trình này với việc thành lập một đội ngũ chuyên gia có nhiệm vụ xem xét kỹ lưỡng những cơ hội mới nhằm đi tới thống nhất công ty có nên tham gia hay không. Các thành viên của đội phải cân bằng giữa việc duy trì sự tập trung vào hoạt động cốt lõi trong khi cố gắng đạt được mục tiêu doanh thu. Khi đạt được vị thế là nhà cung cấp

hàng đầu, một công ty có thể lựa chọn các cơ hội kỹ lưỡng hơn, song phải để những khách hàng hiện tại tin rằng nó vẫn linh hoạt và cởi mở.

## CẮT GIẢM SẢN PHẨM VÀ DỊCH VỤ

Việc cắt giảm hợp đồng cung cấp dịch vụ khó khăn hơn nhiều so với việc bổ sung một khách hàng mới. Vụ cắt giảm lớn nhất cho đến nay của chúng tôi là chấm dứt dòng sản phẩm chiếm tới 20% doanh thu của công ty tại thời điểm đó.

Chúng tôi từng có các khách hàng hoạt động trong ngành quản lý y tế, họ sử dụng chúng tôi như một cơ sở dự phòng nhằm hỗ trợ các trung tâm cuộc gọi hiện có của họ. Thay vì để chúng tôi điều hành các hoạt động này, họ gọi chúng tôi khi không đủ khả năng đáp ứng nhu cầu khách hàng. Trong tám năm, chúng tôi thấy kiểu công việc này rất hấp dẫn xét về mặt tài chính. Các dự án quy mô lớn, doanh thu cao và thường diễn ra vào quý bốn trong năm, giúp chúng tôi đạt được mục tiêu doanh thu.

Tuy nhiên, trong nhiều trường hợp, cũng có các dự án ngắn hạn trong khoảng 6 tháng. Song cuối cùng, chúng tôi nhận thấy những bước tăng đột biến này ảnh hưởng tiêu cực tới hoạt động của công ty. Chúng tôi phải giảm biên chế chỉ mấy tháng sau khi tuyển dụng và đào tạo nhân viên; và điều này đi ngược lại nền văn hóa của Beryl cũng như các giá trị trong việc phát triển con người dài hạn. Các bộ phận hỗ trợ của chúng tôi phải xử lý quá nhiều dự án theo yêu cầu của khách hàng và bị phân tâm khỏi các chức năng trọng tâm. Những khách hàng này cũng muốn có các nhóm dịch vụ chuyên dụng cùng một số tư vấn viên nhất định làm việc theo yêu cầu của riêng họ. Điều này hoàn toàn trái với môi trường khách hàng tổng hợp, yếu tố tạo nên quy mô của Beryl.

Điều tồi tệ nhất là, chúng tôi nhận ra rằng những khách hàng này xem chúng tôi như một công ty cung cấp hàng hóa, chứ không phải là một đối tác hay nhà cung cấp dịch vụ hàng đầu. Họ chủ yếu xem chúng tôi như đại lý nhân viên tạm thời và đến một thời điểm nào đó, họ sẽ không cần chúng tôi nữa. Bất kể chúng tôi làm tốt đến đâu, cuối cùng họ cũng sẽ thu hồi việc kinh doanh đã chuyển cho chúng tôi.

Năm 2005, ban quản trị cấp cao của chúng tôi nhận thấy rằng toàn bộ mọi việc đã đi ngược lại đường hướng phát triển của công ty. Chúng tôi quyết định không tiếp tục duy trì kiểu kinh doanh này và thống nhất chú trọng mạnh mẽ vào những khách hàng dài hạn cho phép chúng tôi giải quyết công việc của họ trong môi trường tổng hợp, đem lại hiệu quả hoạt động cao và tiết kiệm chi phí hơn. Năm 2006, lần đầu tiên sau một khoảng thời gian dài, chúng tôi bước

vào quý thứ tư mà không có bước nhảy đảm bảo doanh thu.

Đối với công ty nhỏ như Beryl, đây là một rủi ro lớn. Một lần khác, chúng tôi từ chối một công ty khách hàng khổng lồ vì nó không đáp ứng những tiêu chí mới. Tôi nói với ban quản trị rằng tôi tự hào về quyết định khó khăn của nhóm vì điều này có thể ảnh hưởng đến việc đạt được mục tiêu doanh thu ngắn hạn. Beryl sẽ có một năm ít tiến triển hơn? Có lẽ không, bởi tất cả chúng tôi đều đồng ý rằng, sự thay đổi buộc chúng tôi hướng tới phía trước và tập trung vào trọng tâm kinh doanh của mình. Với việc xây dựng vào hoạt động kinh doanh cốt lõi, chúng tôi có thể gia tăng doanh thu gấp nhiều lần. Ngoài ra, đội ngũ nhân viên không còn bị phân tâm bởi các dự án theo yêu cầu.

Chúng tôi biết đó là mục tiêu dài hạn đúng đắn của công ty, nhưng một thách thức đặt ra là phải giải thích với những người chịu ảnh hưởng của quyết định đó rằng đây là bước đi tốt nhất đối với họ. Chúng tôi dành nhiều thời gian khuyến khích nhân viên, giải thích rằng chúng tôi đang khẳng định sự tập trung của công ty và họ là một phần lý do của giải pháp này. Mỗi quan hệ được củng cố đã giúp đem lại thành công cho cả quá trình.

## XÁC ĐỊNH KHÁCH HÀNG

Các doanh nghiệp hàng hóa có xu hướng xác định khách hàng là bất kỳ người nào hay công ty nào sẵn sàng trả tiền. Trong cuốn sách *What Your Clients Won't Tell You* (Những điều khách hàng không nói với bạn), John Gamble đưa ra một phương pháp thông minh để đảm bảo rằng bạn đang làm việc với những khách hàng phù hợp theo những điều khoản phù hợp. Một lợi thế lớn của nhà cung cấp dịch vụ hàng đầu là có thể lựa chọn khách hàng phù hợp.

Một trong những cách chắc chắn nhất để trở thành nhà cung cấp dịch vụ hàng đầu là tập trung một cách có hệ thống vào việc thu hút những khách hàng hiểu rằng mối quan hệ cần có phải là mối quan hệ đối tác. Cần có uy tín từ cả hai bên để đảm bảo mối quan hệ lâu dài là một mối quan hệ có lợi. Những tiêu chí Beryl phát triển giúp đảm bảo rằng chúng tôi ký kết hợp đồng với mọi khách hàng với những điều khoản phù hợp. Các tiêu chí định giá vụ kinh doanh mới bao gồm:

- Thuộc lĩnh vực chăm sóc sức khỏe
- Tỷ lệ lợi nhuận hợp lý
- Sản phẩm cung cấp được xác định
- Sử dụng khả năng nòng cốt của Beryl

- Cơ hội quy mô phù hợp
- Tuyên bố giá trị được xác định
- Khung thời gian tiến hành thực tế
- Hợp đồng dài hạn hoặc tuần hoàn
- Tâm lý đối tác chứ không đơn thuần là một nhà cung cấp
- Các khoản đầu tư tài nguyên phù hợp của khách hàng
- Khả năng tiếp cận những người xung quanh các mối quan hệ chính của chúng tôi
- Khả năng thanh toán của khách hàng
- Cơ hội kinh doanh thắng lợi một cách hợp pháp
- Chúng tôi là trung tâm tương tác khách hàng chính của họ

Các tiêu chí trên là những nội dung quan trọng nhất trong khóa đào tạo “Khách hàng cho cuộc sống” mà tất cả nhân viên tiếp xúc trực tiếp với khách hàng của chúng tôi trải qua. Chúng tôi rất cởi mở với khách hàng về sự kỳ vọng vào một mối quan hệ lâu dài. Chúng tôi muốn khách hàng biết rằng chúng tôi muốn hợp tác lâu dài với họ.

Khách hàng có thể giúp một công ty duy trì đường hướng phát triển và cũng mong muốn tạo nên dấu ấn đối với quá trình phát triển đó. Cách đây ba năm, chúng tôi thành lập Hội đồng cố vấn khách hàng gồm một nhóm khách hàng, chúng tôi gặp nhau hai lần mỗi năm. Họ là một nhóm cố vấn không chính thức, những người cho chúng tôi biết chính xác cần tập trung vào đâu trong mỗi lĩnh vực, từ việc thực hiện hợp đồng đến dự đoán các nhu cầu thị trường trong tương lai. Họ cũng chỉ cho chúng tôi định hướng về cách thức mở rộng dịch vụ mà không mất đi sự tập trung. Hội đồng này có ảnh hưởng rất lớn trong việc duy trì mối quan hệ lâu dài với các thành viên khách hàng.

## PHẢI BIẾT TỪ CHỐI

Nếu bạn từng điều hành công ty trong một khoảng thời gian, hẳn bạn đã có lần từ chối khách hàng. Nếu không phải bởi nguyên tắc, thì bởi sự tỉnh táo của những người liên quan.

Chúng tôi học được từ cuốn sách của Gamble rằng việc từ chối một khách hàng hay thậm chí

nhiều khách hàng vì nhiều lý do khác nhau là điều bình thường. Những khách hàng đó có thể không có lợi hay không thể quản lý được. Họ có thể đối xử tồi tệ với nhân viên của bạn hoặc yêu cầu bạn cung cấp một dịch vụ mà bạn không muốn. Dù lý do là gì, chúng tôi phát hiện ra rằng không phải mọi mối quan hệ đều dành cho chúng tôi. Và khi cần những thay đổi lớn, chúng tôi phải có đủ dũng khí để làm điều đó.

Chúng tôi có lựa chọn đó, cũng như bất cứ khách hàng nào có thể chọn bỏ qua chúng tôi.

Việc chúng tôi quyết định từ chối một trong mười khách hàng hàng đầu của mình hóa ra là một động thái rất có tính xây dựng. Chúng tôi đã làm việc với công ty hệ thống đa bệnh viện này trong tám năm trước khi mối quan hệ trở nên mâu thuẫn. Họ cảm thấy dường như chúng tôi đang cung cấp mức dịch vụ thấp hơn mong muốn của họ. Còn chúng tôi lại cảm thấy họ không đủ quan tâm đến chương trình, không cho phép chúng tôi thực hiện công việc của mình một cách phù hợp. Và điểm quan trọng nhất, họ không đối xử tốt với nhân viên của chúng tôi.

Có lẽ cả hai bên đều đúng. Vấn đề đặt ra là: Chúng tôi cần làm gì? Tôi muốn bảo vệ doanh thu, song tình trạng này mang lại cho Beryl nhiều tác hại hơn là giá trị. Sau khi nhà điều hành thứ hai của Beryl rời công ty do căng thẳng, tôi hiểu rõ cần làm những gì, nhưng thay vì tự mình thực hiện cuộc gọi thông báo với nhân viên, tôi để họ quyết định cách chúng tôi nên giải quyết với vị khách hàng lớn này.

Khi đưa ra chủ đề này trong một cuộc họp giao ban hàng tháng, tôi nói: “Các anh biết đấy, tôi cần sự giúp đỡ của các anh. Sự việc là thế này: Chúng ta đã có mối quan hệ kinh doanh với khách hàng này trong một thời gian rất dài. Họ đáng giá một triệu đô-la mỗi năm và mang lại nhiều lợi ích cho công ty. Trong hợp đồng, chúng ta chỉ còn 18 tháng, chúng ta tiếp tục phấn đấu để đáp ứng mong đợi của họ. Đúng hay sai chỉ là vấn đề nhận thức. Chúng ta đã mất nhân viên, nhân tố bất đồng vẫn chưa biến mất và tiếp tục gây hại cho chúng ta. Liệu chúng ta có tìm ra cách nào để giải quyết vấn đề này? Hay chúng ta lịch sự nói với khách hàng tìm một nhà cung cấp dịch vụ khác?”

Tỷ lệ phiếu bầu đồng ý từ bỏ khách hàng là 49/1. Vị giám đốc bán hàng, đương nhiên, nghĩ rằng chúng tôi thật điên rồ khi từ bỏ một công ty thường xuyên đem lại lợi nhuận cho Beryl.

Tôi tập hợp ý kiến của mọi người và thảo một bức thư. Chúng tôi nói với vị khách hàng một cách rất chuyên nghiệp rằng chúng tôi đã cố gắng hết sức và nghĩ rằng họ nên tìm một nhà cung cấp khác. Chúng tôi đề nghị dành cho họ một khoảng thời gian hợp lý để tiến hành việc này và giúp họ chuyển đổi mà không để xảy ra vấn đề nào. Công ty khách hàng đã quay lại và



trả lời: “Không thể nào. Chúng tôi sẽ tiếp tục duy trì hợp đồng với các bạn, các bạn chắc chắn sẽ có sự chú ý của chúng tôi. Và còn gì nữa? Chúng tôi sẽ làm mọi việc tốt hơn.”

Có thể đó chỉ là một cách để tôi thử họ, bởi tôi thật sự không muốn phải ra tòa vì phá vỡ hợp đồng. Nhưng họ đã để nhân viên của mình biết rằng mối quan hệ với Beryl cần phải hiệu quả. Và đó là những gì đã diễn ra. Họ trở nên tốt hơn và chúng tôi cũng thế, bởi tôi quay trở về công ty và nói với nhân viên rằng chúng tôi sẽ nhìn nhận những điểm chưa hoàn thiện, khắc phục chúng và tìm ra những giải pháp nào chúng tôi cần. Hiện nay, công ty này là một khách hàng trung thành, hài lòng khi được phục vụ bởi những đại diện vui vẻ của Beryl. Thực tế, chúng tôi đã ký kết tiếp hợp đồng với họ.

Bài học lớn nhất từ kinh nghiệm này là sự thúc đẩy tinh thần làm việc của đội ngũ nhân viên khi họ thấy tôi sẵn sàng từ bỏ hàng triệu đô-la để bảo vệ họ. Tôi nhận được nhiều bức thư từ đồng nghiệp, nói rằng tôi là vị anh hùng của họ vì đã ủng hộ họ. Và đó là khởi nguồn của lòng trung thành. Họ biết ơn vì tôi đã lắng nghe họ và ghi nhận những lời khuyên của họ về việc xác định loại khách hàng nào đáp ứng được tiêu chí của Beryl. Một đoạn email viết:

Paul và Barry,

Theo ý kiến của riêng tôi, cuộc họp hôm nay thật ấn tượng. Thật là tuyệt vời khi được làm việc ở một công ty, nơi: 1) Bạn có thể phát biểu chân thực và cởi mở thậm chí khi bạn bất đồng ý kiến với hiện trạng hay với ý kiến của lãnh đạo; bạn có thể phát biểu mà không phải sợ bị trả đũa; 2) Lãnh đạo công ty sẵn sàng từ bỏ một khách hàng có thái độ thái quá để bảo vệ tiêu chí “khách hàng phù hợp - điều khoản phù hợp”. Các anh thật tuyệt. Xin bày tỏ lòng biết ơn của tôi tới hai anh.

## XÁC ĐỊNH THÔNG TIN VỀ ĐỒNG NGHIỆP

Tập trung vào cốt lõi bao gồm cả việc tìm ra chính xác những người phù hợp để cung cấp dịch vụ mà khách hàng của bạn cần. Kinh nghiệm mà chúng tôi có về vấn đề này phát triển qua thời gian. Ở cấp độ tư vấn viên cuộc gọi, chúng tôi gọi đó là “thuê trái tim chứ không phải khối óc”. Chúng tôi tìm kiếm những người có lòng trắc ẩn, có cách ứng xử phù hợp để cung cấp dịch vụ khách hàng ở mức độ cao.

Ở cấp độ đội ngũ quản trị, yêu cầu tuyển dụng của chúng tôi cao hơn nhiều, đến mức thỉnh thoảng chúng tôi nhận được những hồ sơ rất ấn tượng. Cần phải có thời gian và nỗ lực để cải thiện quy trình này, tuy vậy kết quả đạt được rất đáng giá. Chúng tôi vẫn tiếp tục cải thiện để chắc chắn rằng chúng tôi hỏi những câu hỏi phù hợp, kiểm tra đúng việc và các ứng viên gặp

trước tất cả những người cần gặp. Chúng tôi tìm kiếm sự kết hợp giữa kỹ năng và văn hóa. Bạn cần phải có cả hai điều này.

Việc tuyển dụng đối với từng vị trí có sự khác biệt nhất định. Sau khi tham gia phỏng vấn với giám đốc nhân sự và tuyển dụng, ứng viên này sẽ nói chuyện với một nhóm các ứng viên tiềm năng khác và việc này cũng có tác động đến quyết định cuối cùng. Chúng tôi tiến hành đánh giá tính cách để đảm bảo rằng ứng viên này có tính cách phù hợp với tất cả mọi người trong bộ phận mà anh ta sẽ được tuyển vào. Những đánh giá này cũng có tác dụng tương tự đối với giai đoạn hậu tuyển dụng. Chúng cảnh báo chúng tôi về những vấn đề nóng và nhạy cảm để chúng tôi có sự chuẩn bị tốt hơn nhằm giải quyết những sự việc xảy ra trong tương lai.

Chẳng hạn, nếu một người thích được công nhận bằng lời nói, tôi sẽ cố gắng làm như thế. Dù sao, tôi cũng cần đưa ra sự công nhận đối với mọi người, nhưng nếu ai đó cần nhiều hơn một chút, tôi sẽ dành cho họ nhiều hơn. Nếu tôi có vấn đề với ai đó, tôi sẽ nhìn nhận lại để tìm ra cách tốt nhất giúp giải quyết mâu thuẫn đó. Có thể một nét tiêu biểu mà họ bộc lộ ra sẽ giúp ích cho tôi. Đó là lý do tại sao chúng tôi thấy rằng công cụ tuyển dụng này rất hữu ích đối với việc quản lý dựa trên cơ sở phát triển mối quan hệ.

Khi chúng tôi dành toàn bộ thời gian và nỗ lực thích đáng cho các ứng viên, tôi nói với họ rằng những nỗ lực thích đáng của họ dành cho chúng tôi cũng có tầm quan trọng như thế. Chúng tôi cần phù hợp với họ cũng như họ phù hợp với chúng tôi. Tôi muốn họ hỏi tất cả những câu hỏi họ muốn ở tôi và những người khác để đảm bảo họ sẽ tìm được đúng vị trí.

Lần đầu tiên tuyển dụng COO, đó không phải là việc chúng tôi có thể làm một cách khinh suất hay chỉ trong một vài buổi phỏng vấn riêng lẻ. Tôi gần như đã dành tổng cộng 9 tiếng đồng hồ với Lance Shipp, trước khi giới thiệu anh ta với những người khác trong công ty. Tôi cần hiểu rằng chúng tôi làm việc tốt với nhau và có triết lý cũng như giá trị giống nhau. Bởi COO đóng vai trò rất quan trọng, nên tôi cần chắc chắn rằng anh ta sẽ điều hành công ty theo cách thức hỗ trợ cách thức của tôi; không phải theo *cách thức tương tự*, mà là bổ trợ.

Sau đó, tôi chuyển anh ta sang bộ phận phỏng vấn gồm bảy hay tám người và sau đó là các cố vấn và tư vấn viên để xem họ nghĩ gì. Tất cả những việc đó là sự công nhận quan trọng đối với tôi bởi tôi phải tìm ra người thật sự phù hợp với công việc. Và chúng tôi đã có một lựa chọn tuyệt vời. Không phải mọi vị trí đều được tiến hành với những bước tuyển dụng như thế, song một quy trình tương tự cũng có thể đem lại hiệu quả.

ĐỂ NHÂN VIÊN RA ĐI

Đó là khi một người rõ ràng không còn phù hợp với tổ chức hoặc không có những kỹ năng được yêu cầu. Để nhân viên ra đi hay sa thải họ là một trong những việc khó khăn nhất mà người giám đốc phải làm và tôi cũng không phải ngoại lệ. Nói chung, chúng tôi không bao giờ thực hiện việc này chóng vánh, ngay cả khi chúng tôi biết đó là điều đúng đắn nên làm.

Tôi đã học được rằng khi bạn biết rõ một người sẽ không trở thành thành viên lâu dài trong công ty bạn – hoặc không có ý định đó – bạn cần phải hành động và hành động ngay. Việc chọn thời điểm đúng lúc thật khó khăn, nhưng sẽ tốt hơn khi để mọi người tiếp tục phát triển. Họ có một cuộc sống để đi tiếp và một gia đình cần hỗ trợ. Sẽ là không công bằng với họ nếu chúng tôi giữ họ lại khi họ có cơ hội với một nghề nghiệp vững chắc nào khác. Nói chung, đồng nghiệp đó cũng cảm thấy như thế. Họ hiểu và biết ơn khi có cơ hội chuyển sang một giai đoạn mới của cuộc đời.

Jessica cho tôi hiểu và chấp nhận sự thật khó khăn rằng phải để những người có năng lực ra đi một cách lịch sự và đạo đức. Cô là trưởng phòng kế toán đã kề vai sát cánh với chúng tôi từ khi chúng tôi mở trụ sở ở Texas, một nhân viên tuyệt vời và hết sức trung thành với công ty. Nhưng sau khi chúng tôi tuyển một giám đốc tài chính (CFO), Beryl đã vượt quá khả năng của cô.

Suốt ngày hôm đó, tôi cảm thấy hết sức bối rối. Cuối cùng, khi tôi bước vào phòng và đề cập đến việc chúng tôi sẽ kết thúc hợp đồng với cô, ngay lập tức cô ôm chặt lấy tôi. Việc này khiến tôi cảm thấy nhẹ nhõm hơn về buổi nói chuyện. Tôi biết đó là điều đúng đắn cho cả hai chúng tôi và rằng tôi làm thế là công bằng và rộng lượng với cô. Miễn rằng tôi đối xử tốt với cô; đó cuối cùng là tất cả vấn đề.

## TỪ CHỐI KIỂU TĂNG TRƯỞNG CHỈ VÌ MỤC ĐÍCH TĂNG TRƯỞNG ĐƠN THUẦN

Chúng tôi duy trì vị thế nhà cung cấp dịch vụ hàng đầu với việc tập trung vào phát triển chất lượng không ngừng. Cách đây một năm rưỡi, chúng tôi nhận thấy Beryl đứng trước một trong những cơ hội khó từ chối – như tôi đã đề cập trong phần trước. Đó là một câu chuyện dài, nhưng tóm lại là liên quan đến việc mở rộng công ty với một tổ chức chăm sóc sức khỏe lớn ở New Jersey. Cuộc cạnh tranh cuối cùng là giữa Beryl và một công ty trung tâm cuộc gọi khổng lồ. Chúng tôi đang kinh doanh tốt bất kể sự khác biệt về quy mô và rõ ràng hội đồng quyết định đã nhận ra rằng Beryl là một nơi đặc biệt.

Hợp đồng chuyển sang cạnh tranh về giá; đối thủ cạnh tranh quá lớn và có đủ quy mô để đưa ra mức giá rẻ hơn. Mức giá mà chúng tôi đưa ra cao hơn nhiều nhưng tôi biết nếu chúng tôi có

một vài thay đổi nhỏ, tôi có thể chứng minh giá trị của mức chi phí lớn hơn và giành được hợp đồng. Tuy nhiên tôi đã không làm như vậy.

Đêm trước khi diễn ra cuộc họp cuối cùng, tôi nằm suy nghĩ mông lung. Đó là một hợp đồng lớn và tôi cho rằng sức hấp dẫn của những đồng đô-la là lý do chính khiến tôi đồng ý tham gia. Một điều quan trọng là phải tiếp tục thể hiện sự tăng trưởng, nhưng tôi phải định lượng thực tế đó trên những thực tế khác. Nếu chúng tôi thắng, chúng tôi sẽ phải xây dựng một trung tâm cuộc gọi mới – lớn hơn trung tâm mà chúng tôi hiện có. Sau một đêm, cơ sở nhân viên của chúng tôi sẽ cần lớn hơn gấp đôi, vậy là chúng tôi sẽ phải tìm và thuê một số lượng mới các tư vấn viên cuộc gọi. Chúng tôi vẫn có khả năng tìm người đáp ứng các tiêu chuẩn dịch vụ nhưng sẽ không có thời gian để trang bị cho họ những giá trị của nền văn hóa độc đáo ở Beryl.

Tôi tiếp tục tự hỏi: “Điều gì sẽ xảy ra với công ty nếu chúng tôi nắm bắt cơ hội này?”

Ngẫm lại, có hai lý do tại sao tôi cảm thấy vui và tự hào khi chúng tôi quyết định không giảm giá. Tôi chắc rằng nếu chúng tôi giành được hợp đồng – nó có thể phá hủy công ty, không phải về khía cạnh tài chính, mà là sức mạnh và giá trị của danh tiếng đối với dịch vụ. Nhưng đó không phải là lý do chính khiến tôi nói không với hợp đồng này.

Ba giờ sáng, ngồi trên mép giường trong phòng khách sạn Newark, tôi nhớ lại ngày mà ba anh em chúng tôi nhất quyết không trở thành một doanh nghiệp hàng hóa. Kể từ ngày đó, chúng tôi đã xây dựng được một thương hiệu vĩ đại và trong hàng trăm thương vụ đấu giá thành công, chúng tôi không bao giờ chỉ nhắm tới mục đích cạnh tranh về giá. Vì thế, lúc ba giờ sáng, tôi nhìn mình trong gương và nói: “Quên nó đi!”

Bạn phải có nguyên tắc để từ chối những người không chấp nhận tuyên bố giá trị của bạn về những dịch vụ mà bạn cung cấp.

Ngày nay, khi đánh giá khả năng cung cấp những sản phẩm mới, chúng tôi tiếp tục chú trọng vào việc định giá giá trị vượt trên giá cả. Nếu chúng tôi không thể làm như thế, chúng tôi sẽ phải tránh dòng sản phẩm này. Chúng tôi sẽ không tăng trưởng chỉ vì mục đích tăng trưởng đơn thuần.

## KHÔNG THỂ MUA DANH TIẾNG!

Vụ thầu tóm đầu tiên chúng tôi tham gia là khi chúng tôi mua trung tâm cuộc gọi tại Texas. Nhưng đó là một giao dịch rất đơn giản và chúng tôi đã sẵn sàng điều hành cơ sở này. Chúng tôi không phải “nối” văn hóa của mình với tập đoàn khác hoặc xem xét việc cắt giảm nhân viên

cũng như tìm cách đẩy mạnh cả hai cơ sở.

Chúng tôi đã nghĩ đến việc mua các công ty khác như một phương tiện để phát triển doanh nghiệp. Các đại lý quảng cáo cung cấp dịch vụ bổ sung cho khách hàng thuộc lĩnh vực chăm sóc sức khỏe của Beryl và cuối cùng thường trở thành đối tác của chúng tôi. Vì chúng tôi nhận cuộc gọi cho khách hàng thuê các đại lý quảng cáo để quảng bá số điện thoại, vậy tại sao không mua một đại lý để nắm quyền kiểm soát toàn bộ các cuộc gọi đó và hoàn thiện việc cung cấp dịch vụ tốt hơn? Và cuối cùng, các công ty quản lý quan hệ khách hàng (Customer Relationship Management – CRM) nhận dữ liệu mà chúng tôi cung cấp cho khách hàng và sử dụng chúng để tiếp cận người gọi với các chiến dịch chuyên môn hóa hơn. Nhiều người luôn nói với tôi rằng Beryl nên mua các công ty quản lý quan hệ khách hàng này và kiểm soát toàn bộ quá trình.

Rốt cục, chúng tôi luôn quyết định sẽ tốt hơn nếu tiếp tục làm việc với các nhà cung cấp dịch vụ này với tư cách đối tác. Cơ hội để chúng tôi tìm được một công ty, theo nguyên tắc nào đó có nền văn hóa tương thích với chúng tôi, là rất nhỏ. Nhưng lý do cuối cùng là, tôi không biết nhiều về quảng cáo hay các công ty quản lý quan hệ khách hàng. Vì tôi mất 20 năm để hiểu mọi thứ Beryl làm, tôi biết rằng việc mua công ty mới sẽ không biến tôi nên thành chuyên gia sau một đêm, trong một lĩnh vực hoàn toàn khác. Học hỏi từ kinh nghiệm và thông qua bàn bạc về những rủi ro cũng như sự phân tán khi gán hai công ty với nhau, chúng tôi tiếp tục tránh những cơ hội đó.

Việc mua một công ty hoạt động lâu năm lại là chuyện khác. Năm 2002, chúng tôi tiến hành một vụ sáp nhập không có rào cản nào khi mua công ty của cựu đối thủ cạnh tranh, người đã thuê ngoài một phần hoạt động của mình tại Beryl và cuối cùng quyết định từ bỏ lĩnh vực thị trường này. Năm 2005, chúng tôi mua một công ty khách hàng của một đối thủ cạnh tranh khác từ tập đoàn đã thôn tính nó. Nhìn chung, những khách hàng mới của chúng tôi rất hào hứng với cấp độ dịch vụ cao hơn và chúng tôi tránh tất cả các yếu tố có xu hướng khiến vụ thôn tính trở nên quá khó khăn.

## CÂU CHUYỆN CỦA JARED

Trước khi đến với Beryl, tôi làm việc tại một trung tâm cuộc gọi liên quan đến lĩnh vực chăm sóc sức khỏe khác và một trung tâm cuộc gọi ngân hàng. Cả hai nơi đều có doanh thu rất cao nhưng tinh thần làm việc LẠI thấp. Nhân viên cũng cùng tâm trạng chán nản như những người gọi đến vậy. Bạn có thể cảm thấy không khí tiêu cực ở mọi nơi chung quanh. Không có cách nào để thăng tiến. Bạn ở đó để nghe điện thoại cho đến khi bạn từ bỏ, hay bị sa thải hoặc chết.

Ở Beryl, tôi có mục đích để hướng tới và có những người quan tâm đến tương lai của tôi. Sau khi trở thành tư vấn viên cuộc gọi được một năm, tôi có cuộc tiếp xúc với giám đốc điều hành, người giờ đây là cố vấn của tôi. Ông thấy tiềm năng, niềm khao khát nào đó và đã nói chuyện với tôi. Ông giúp tôi nhận ra sức mạnh của mình và phát huy chúng. Cũng quan trọng không kém, ông giúp xây dựng sự tự tin trong tôi. Điều đó thật sự quan trọng khi bạn biết bạn muốn làm nhiều hơn nhưng không biết phải làm gì.

Một năm rưỡi qua, tôi có cơ hội làm việc ở một vị trí yêu cầu tôi thường xuyên giao tiếp trực tiếp với nhiều công ty khách hàng. Một số trong đó là những khách hàng rất lớn của Beryl. Tôi thật sự yêu thích kiểu tương tác chuyên nghiệp này và tôi nhận thấy mình có năng lực về lĩnh vực này – điều ban đầu khiến tôi hơi ngạc nhiên.

Sau nhiều sự kiện như thế, lần đầu tiên trong đời tôi cảm thấy tôi đang ở đúng nơi mà tôi muốn xây dựng sự nghiệp. Tôi muốn tạo dựng vị trí của riêng mình, điều có thể là kỳ quặc ở những nơi khác nhưng ở Beryl thì không. Chúng tôi có nhiều vị trí mới. Cũng như việc tôi đã học được nhiều hơn về sức mạnh và tài năng của mình, tôi nghĩ tôi sẽ có thể tìm thấy vai trò của riêng mình.

Làm việc với những chiếc điện thoại, tôi biết tâm điểm kinh doanh ở Beryl là gì và tầm quan trọng của nền văn hóa trong việc hỗ trợ các tư vấn viên cuộc gọi. Bạn có thể nhận 120 cuộc gọi trong ca làm việc 10 tiếng đồng hồ và sẵn sàng giải quyết vấn đề cho mọi người. Ngay khi bạn mở lời chào, họ đã rất xúc động. Mọi vấn đề quan trọng với họ được giải quyết trong một cuộc gọi – cuộc sống, tiền bạc và tương lai của họ.

Mọi người la hét với bạn bởi cuộc sống của họ đang gặp rất nhiều khó khăn. Họ bùng nổ khi bạn nói với họ rằng những khó khăn đó của họ không bao gồm trong bảo hiểm. Cuộc gọi tiếp theo có thể là từ một người mẹ rất dễ xúc động bởi tình trạng của con trai bà tiếp tục tồi tệ hơn. Bạn sẽ phải cung cấp thông tin mà bà cần và tìm cách an ủi bà. Một bệnh nhân lớn tuổi có thể chỉ đơn giản muốn nói chuyện. Sự cô đơn có thể là vấn đề sức khỏe tâm lý đối với ông, vì thế bạn phải lái cuộc nói chuyện trở lại công việc gần với bạn theo cách thức khiến ông gọi cảm thấy không phải là sự khó chịu hay nhàm chán đối với tư vấn viên cuộc gọi. Cách bạn xử trí sẽ làm nên một sự khác biệt lớn trong ngày cũng như tác động tới toàn bộ quan điểm về cuộc sống của người đàn ông này.

Sau nhiều cuộc gọi đầy xúc động như thế, sẽ rất hữu ích để có thể thấm nhuần nền văn hóa giúp đỡ. Công ty biết rằng chúng tôi đã có những bước tiến và có nhiều cách giúp đỡ chúng tôi nạp lại năng lượng của mình.

Jarred vừa được thăng chức giám đốc quan hệ khách hàng.

# Chương 7. Không còn là một công ty gia đình nữa

Mỗi công ty nhỏ đều trải qua những bước biến đổi và những giai đoạn phát triển khác nhau. Nhìn lại con đường lớn mạnh của Beryl, không khó để tôi nhận ra rằng, trong một khoảng thời gian dài chúng tôi đã khá tách biệt. Chúng tôi có những đồng nghiệp tuyệt vời và một hệ thống khách hàng tốt, nhưng không có những mối liên hệ mạnh mẽ với thế giới kinh doanh rộng lớn hơn ở bên ngoài. Chúng tôi không quen với việc thiết lập mạng lưới hay học hỏi những cách làm khác.

Một vài lần, tôi nhớ cảm giác nản lòng và bị bó hẹp bởi kiểu tư duy gia đình này gây ra. Tôi cảm thấy chúng tôi thật sự cần phải vượt qua vốn kiến thức hạn hẹp về cách giải quyết vấn đề của mình. Chắc chắn sẽ có những bài học quý giá nếu chúng tôi khám phá thế giới bên ngoài vòng kinh doanh nhỏ bé ở Beryl. Một trong những ưu tiên hàng đầu của tôi với tư cách CEO là kết hợp với mạng lưới bên ngoài nhằm tận dụng năng lực của mọi người và xây dựng nền tảng kiến thức để tăng cường khả năng lãnh đạo của tôi.

## BƯỚC RA KHỎI RÀO CẢN CHẶT HẸP

Tôi cảm thấy thật sự ngạc nhiên khi phát hiện ra rằng nhiều doanh nhân khác cũng phải đối mặt với những thách thức mà tôi đang trải qua. Tôi tham gia một tổ chức gồm nhiều đồng nghiệp là CEO - nơi tôi có thể trao đổi kinh nghiệm trong môi trường làm việc nhóm. Sự tương tác giữa tôi với các nhà quản trị này đem lại nhiều kết quả tốt đẹp, vậy nên tôi luôn cởi mở khi có cơ hội gặp gỡ mọi người.

Tôi nhớ rõ tôi từng yêu cầu một luật sư: “Anh có thể giới thiệu tôi với các doanh nhân khác được không? Có thể là ông chủ ngân hàng hay công ty nào đó. Tôi đã sẵn sàng lắng nghe và học hỏi.” Nghe có vẻ ngây thơ, nhưng điều này có tác dụng tốt hơn nhiều so với những gì tôi nghĩ. Tôi hẹn ăn trưa với những người này. Tôi nói: “Đây là những gì chúng tôi đang làm ở Beryl; đây là điều dường như đang khiến chúng tôi mắc sai lầm. Các anh nghĩ sao?”

Tôi học được nhiều điều từ những cuộc gặp như thế này. Những doanh nhân dày dạn kinh nghiệm thích chia sẻ những câu chuyện và kinh nghiệm của họ. Đó là phần thưởng đối với họ và là một cách tuyệt vời để nhận được lời khuyên miễn phí. Tôi còn được lợi từ những người mà họ giới thiệu với tôi. Những người gặp tôi luôn giới thiệu cho tôi hai hoặc ba mối quan hệ



để bổ sung vào mạng lưới quan hệ.

## TỚI THĂM KHÁCH HÀNG

Trong một công ty dịch vụ, người duy nhất có thể nói cho bạn biết khách hàng của bạn cần gì chính là khách hàng. Bạn có thể để khách hàng thăm cửa hàng của mình hoặc gọi điện cho họ. Thật tuyệt vời khi ký kết hợp đồng và cung cấp dịch vụ theo hợp đồng đó. Tuy nhiên, tới thăm nơi làm việc của khách hàng trong thời gian phù hợp cũng đem lại hiệu quả đặc biệt.

Khách hàng của chúng tôi chủ yếu là các bệnh viện và tổ chức chăm sóc sức khỏe. Đến thăm và lắng nghe các khách hàng chính và đội ngũ nhân viên của họ cho tôi thấy những triển vọng mà tôi không thể có bằng cách khác. Nhiệm vụ của tôi là nói và lắng nghe khách hàng bởi thông tin từ khách hàng cho phép đồng nghiệp của chúng tôi gạt hái thành công. Bạn không thể có những thông tin như thế này qua điện thoại hay email. Cần phải hỏi khách hàng một cách thấu đáo, thậm chí khi bạn có một chuyến thăm “mang tính xã hội” thân mật. Sau những chuyến thăm này, tôi càng tràn trề năng lượng và ngay lập tức gặp và trao đổi những gì mình thu được cho các thành viên trong công ty.

Chúng tôi nỗ lực hết sức trong việc phát triển ý tưởng để các thành viên trong đội tới thăm khách hàng. Chúng tôi có thể có những đồng nghiệp chăm chỉ, tuyệt vời song có thể họ không biết họ đang làm trì hoãn những điều mới mẻ mà khách hàng yêu cầu Beryl làm. Tất cả những gì tôi phải làm là đưa họ lên máy bay. Dù làm việc ở bộ phận nào, những người từng tới thăm khách hàng luôn luôn trở về với thái độ ủng hộ chương trình này vì họ được nghe đúng những gì chúng tôi đã nói. Việc trực tiếp tới thăm khách hàng đã giúp chúng tôi vượt ra khỏi sự thiển cận có thể cản trở những công ty nhỏ.

Hayley W. (16/3/2005)

Chủ đề: Chuyến đi tới Los Angeles

Gửi Paul,

Tôi chỉ muốn cảm ơn anh vì chuyến đi! Chuyến đi đã đem lại cho tôi niềm tự hào lớn lao hơn về những việc chúng ta đang làm ở đây, ở Beryl.

## XÂY DỰNG CƠ CẤU CÔNG TY

Hiện nay, thách thức lớn nhất mà chúng tôi phải đối mặt ở Beryl là tiếp tục duy trì nền văn hóa tiên tiến khi công ty phát triển. Không ai có thể phủ nhận rằng khi công ty lớn mạnh hơn, sẽ có

yêu cầu lớn hơn đối với cơ cấu, trách nhiệm, nguyên tắc và quy trình ở những lĩnh vực trước đây không phải là lĩnh vực chủ chốt hay chưa từng có.

Trong nhiều năm chúng tôi là một công ty kiểu gia đình vận hành khá tự do và tự nhiên, có những đồng nghiệp dường như xem xét thuật ngữ “trách nhiệm” là lời đe dọa trực tiếp đối với nền văn hóa vui vẻ. Nếu bạn yêu cầu họ trách nhiệm hơn, họ sẽ buộc tội bạn đang phá hoại nền văn hóa của công ty. Việc giải thích thực tế không phải như thế có thể sẽ vẫn còn là thách thức trong thời gian tới.

Một trong những điểm chính tôi học được từ cuốn sách *The E-Myth Revisited* (Để xây dựng doanh nghiệp hiệu quả) của William Gerber là cách những công ty thành công nhất phát triển tính nhất quán trong việc cung cấp dịch vụ tới khách hàng bên trong và bên ngoài. Khi bạn tới McDonald's, bạn biết chính xác có những gì trên thực đơn, màu sắc thức ăn như thế nào và hương vị ra sao, mức giá là bao nhiêu và bạn sẽ được đối xử như thế nào.

Các công ty muốn trở thành nhà cung cấp dịch vụ hàng đầu được khuyên nên phát triển một phương pháp tương tự để thu được thành công, một cuốn sách hướng dẫn mà nếu thực hiện theo, sẽ đảm bảo đem lại cho khách hàng ấn tượng về chất lượng cao và ổn định trong những sản phẩm bạn bán hoặc những việc bạn làm. Tuy nhiên, bạn đừng quá cứng nhắc; hãy tiếp tục đổi mới quy trình. Hãy áp dụng những gì hoạt động hiệu quả khi bạn thử chúng và sau đó lặp lại như một nguyên tắc. Và bạn không thể làm điều đó nếu không lập ra một cơ cấu và trách nhiệm nào đó.

Những người khôn ngoan sẽ ủng hộ một phương pháp chính thức để có được thành công, bởi ai cũng muốn là một phần của công ty thành công với nền văn hóa tiên tiến. Sau khi đội ngũ Beryl đọc cuốn sách của Gerber, chúng tôi tìm ra thứ mà chúng tôi gọi là dự án PRISM (“prism” nghĩa là “lăng kính”). Thuật ngữ này quả thực đã diễn tả được những quy trình đang diễn ra ở công ty. Thay vì chỉ mang tính thủ tục, mọi người đã tập hợp lại quanh chương trình PRISM bởi họ hiểu sức mạnh của việc chính thức hóa chương trình.

Nếu bạn giải thích quy trình này và những thay đổi cần thiết một cách đúng đắn, các đồng nghiệp có thể tạo ra sự chuyển biến từ cách tiếp cận cũ và thiếu tính cấu trúc. Khi đồng nghiệp mới gia nhập công ty, họ có thể được nghiên cứu sách hướng dẫn và đào tạo để bắt nhịp với công việc của công ty. Nếu không có phương pháp quy trình như thế này cũng như tài liệu hỗ trợ, kết quả là công ty sẽ có các nhóm nhân viên làm việc riêng rẽ chứ không phải như một nhóm liên chức năng. Những vấn đề này sẽ dẫn đến tinh thần làm việc kém, không hiệu quả và lợi nhuận thấp. Chúng sẽ đặt dấu chấm hết đối với sự tăng trưởng dài hạn của công ty.

Sẽ thực tế và đúng đắn hơn nếu bạn ghi nhớ những việc bạn làm tốt, tìm cách phát triển, ghi lại và truyền cho nhân viên phương pháp cải tiến, xem đó như một nguyên tắc. Tính nhất quán là thứ mang lại lợi nhuận cho một doanh nghiệp cung cấp dịch vụ hàng đầu.

## XÂY DỰNG CÁC NHÓM LIÊN CHỨC NĂNG

Khi Beryl giành được giải thưởng “một trong mười nơi làm việc hàng đầu” ở khu vực Dallas cũng là lúc đội ngũ lãnh đạo của chúng tôi nhận ra tâm lý cục bộ đang phát triển ở Beryl. Tôi đã nghĩ: “Chà, thật kỳ lạ. Tôi vừa nhận giải thưởng và được ghi danh trên các tờ báo dựa trên hàng loạt nhận xét vui vẻ từ những người dường như không thể cùng nhau giải quyết vấn đề một cách ổn thỏa. Chuyện gì đang diễn ra vậy?”

Tôi phát hiện ra rằng, nhân viên rất trung thành với bộ phận làm việc của mình nhưng ở góc độ liên bộ phận – liên chức năng, mọi thứ đang ngày càng trở nên tồi tệ hơn. Tôi không có nhiều kinh nghiệm trong việc giải quyết những bất thường về chức năng hoạt động, vậy nên tôi tìm đến Tiến sỹ Larry Peters, Giáo sư thuộc Trường kinh doanh Neeley (TCU). Larry giảng dạy các khóa học quản lý nhân sự, vì thế có vẻ như đây là một điểm khởi đầu thích hợp. Tôi trình bày vướng mắc của mình với Larry; ông hỏi tôi có muốn để lớp MBA của ông lấy Beryl làm một nghiên cứu tình huống “sống” không. Họ sẽ giúp chúng tôi cố gắng giải quyết vấn đề với tư cách là một phần trong chương trình giảng dạy của họ.

Chúng tôi đã nắm bắt cơ hội này; tôi gặp gỡ và trao đổi với 35 sinh viên của Larry. Tôi rất cởi mở, cung cấp cho họ những thông tin về lịch sử hình thành và phát triển của Beryl cũng như mọi vấn đề Beryl đang gặp phải. Sau đó, họ đã làm việc trong 20 tuần để tìm hiểu những gì đang diễn ra ở Beryl và đưa ra các kiến nghị. Những sinh viên này đã tiến hành nhiều cuộc gặp gỡ với các thành viên trong Beryl; lớp học được chia thành ba nhóm phân tích riêng biệt để đảm bảo những đánh giá của họ là phù hợp.

Bản thân quá trình này đã là một sự thành công bởi nhân viên của chúng tôi thấy rằng chúng tôi thực sự quan tâm đến vấn đề khi tìm kiếm sự giúp đỡ từ bên ngoài. Họ thích việc những người đánh giá không phải là chuyên gia hay cố vấn có tầm ảnh hưởng lớn mà chỉ là những người giống họ, làm việc ở những công ty khác và cũng gặp phải vấn đề tương tự. Nhân viên của chúng tôi thẳng thắn chia sẻ suy nghĩ của mình, giúp người đánh giá đưa ra những giải pháp rất thực tế và hữu dụng. Đến nay, chúng tôi vẫn đang triển khai một vài ý kiến tuyệt vời của họ.

Liệu tôi có thể khẳng định rằng không còn có chủ nghĩa cục bộ trong công ty nữa không? Tôi

không nghĩ tôi có thể kết luận được điều đó. Nhưng chúng tôi đã có một bước tiến dài so với những gì chúng tôi có trước đây, đơn giản qua việc tìm hiểu lý do tại sao tâm lý cục bộ từng phát triển trong công ty. Beryl đã khôi phục lại cơ cấu tổ chức nhờ nghiên cứu của TCU. Nghiên cứu đã giúp chúng tôi tạo ra các nhóm liên chức năng với mục tiêu chung. Chúng tôi đã có thể thiết lập các kênh giao tiếp cho phép mọi người hiểu và đánh giá cao những gì tất cả mọi người ở đây đang làm trong một nỗ lực chung để đem dịch vụ đến với khách hàng.

Hơn 100 trong số 900 trường kinh doanh trên toàn nước Mỹ có các lớp học mà sinh viên tiến hành các nghiên cứu tư vấn tương tự. Đó thường là những cuộc điều tra miễn phí và rất có giá trị nếu bạn đã vượt qua giai đoạn khởi đầu và đang đối mặt với những vấn đề cần có sự phân tích cấp độ cao.

## ỦY BAN GIÁM SÁT

Tâm lý cục bộ bắt nguồn từ sự thất bại trong giao tiếp và thiếu quy trình kinh doanh. Giao nhiệm vụ và yêu cầu nhân viên thực hiện nhiệm vụ thôi chưa đủ. Họ cần hiểu tại sao họ phải làm những việc họ đang làm và tại sao họ lại đóng vai trò quan trọng trong bức tranh tổng thể của công ty. Chúng tôi phát hiện ra rằng cần giải thích những điều này thật thấu đáo tới mỗi đồng nghiệp. Một khi họ đã hiểu nhiệm vụ của mình cũng như việc các bộ phận kết hợp với nhau ra sao, họ sẽ có sự thay đổi lớn lao trong thái độ tôn trọng và tin tưởng đồng nghiệp. Mọi người bắt đầu nói chuyện, trao đổi và chia sẻ thành công với tư cách là một nhóm.

Các ủy ban mà chúng tôi thành lập, chẳng hạn như ủy ban giám sát, đã giúp cải thiện khả năng của chúng tôi trong việc xây dựng các nhóm liên chức năng. Ủy ban giám sát bao gồm đại diện của các bộ phận, nhóm họp mỗi tuần một lần để trao đổi về những vấn đề hoặc sáng kiến. Ủy ban là nơi mọi người đến và nói: “Tôi đang cố gắng để giải quyết một việc đang diễn ra trong lĩnh vực của anh bởi tôi trông đợi việc này nhưng nó chưa được phát triển.”

Có nhiều cuốn sách cho rằng việc tổ chức những cuộc gặp như vậy là hết sức tốn kém và chỉ những người đúng chức năng nhiệm vụ mới nên tham gia. Tôi hoàn toàn tin rằng *không ai* nên trao đổi về một vấn đề nào đó trừ khi *tất cả mọi người* liên quan đến giải pháp và việc truyền tải vấn đề đó đã có mặt trong phòng họp. Sẽ phản tác dụng nếu trao đổi email về một vấn đề cụ thể hoặc hai người ngồi trong văn phòng đóng kín cửa nói chuyện về một người khác. Ủy ban giám sát tập hợp những người liên quan đến vấn đề ngay khi có thể để giải quyết nó. Chúng tôi thực hiện việc này một cách có kỷ luật và đã thu được kết quả rất tốt.

## PHÒNG QUẢN LÝ DỰ ÁN

Phòng quản lý dự án của Beryl đảm nhiệm những chức năng theo chiều ngang trong công ty, tiếp cận và kết hợp nhiều bộ phận cùng nhau để đảm bảo các bộ phận này truyền đạt những nội dung công việc cụ thể. Có thể nói, đó là chất keo gắn kết những chức năng, bộ phận riêng lẻ.

Trong phòng quản lý dự án này, nhiều người phải chịu trách nhiệm đối với nhiều bộ phận trong công ty. Họ không bao giờ làm việc theo trục thẳng đứng với một bộ phận cụ thể, vì thế không có khái niệm chỉ làm việc cho một bộ phận ưa thích. Họ chịu trách nhiệm, do đó buộc phải làm việc và giao tiếp với tất cả các nhóm nhỏ có xu hướng cạnh tranh lẫn nhau - trước khi chúng tôi tiến hành nghiên cứu. Điều này có tác động rất lớn đối với thái độ chung của mọi người, khi họ hiểu rằng vị trí trung gian đó được những người công bằng nắm giữ.

## TẠO RA MÔI TRƯỜNG HỌC TẬP

Việc tạo ra một môi trường học tập sẽ giúp phát triển môi trường kinh doanh gia đình. Một mặt phải đào tạo công việc cụ thể cho nhân viên, mặt khác giúp họ rèn luyện bản thân và cảm thấy tự hào về tài năng của mình. Tôi mong chúng tôi có những nguồn lực và công cụ mà các công ty lớn hơn có, thế nhưng, bộ phận đào tạo nội bộ của chúng tôi còn làm được rất nhiều điều với những gì chúng tôi có thể cam kết.

## CÂU LẠC BỘ SÁCH

Trong số những việc nhỏ nhất mà bất kỳ công ty nào cũng có thể làm, song ít công ty đạt thành công là việc xây dựng các câu lạc bộ sách. Beryl có một câu lạc bộ tự nguyện - nơi mọi người có thể ngồi lại, uống cà phê và trao đổi về bất cứ cuốn sách nào mà họ quyết định cùng đọc. Không nhất thiết phải là sách kinh doanh. Các cuốn sách này đã trở nên thân thuộc với những người thậm chí trước đây không đọc nhiều sách.

Tôi có thể hiểu và thông cảm điều này, bởi cho tới cách đây mấy năm, tôi cũng chưa tìm thấy chút giá trị và hứng thú gì trong việc đọc sách kinh doanh. Sau khi được các vị cố vấn chỉ bảo, tôi phát hiện ra rằng tôi thu được rất nhiều thông tin hữu ích, những đề nghị cụ thể cũng như các công cụ thực tế mà mình có thể sử dụng trong công việc. Tôi bắt đầu đọc tất cả các cuốn sách kinh doanh tôi có và trở thành người truyền bá văn hóa đọc trong công ty. Giờ đây, tôi có một chiếc bàn kê đầu giường với 30 cuốn sách. Số lượng sách dường như ngày càng nhiều bởi khi đi làm về, tôi rất muốn truyền đạt kiến thức cho lũ trẻ.

Mỗi sáng tôi cũng đọc nhiều tờ báo, tìm kiếm thông tin để phục vụ cho các chủ đề nói chuyện trong ngày. Tôi có thể cắt các bài báo ra và chia sẻ với những người trong nhóm. Họ đánh giá rất cao việc tôi giúp họ học hỏi thêm và hiểu những gì đang diễn ra hàng ngày, giúp họ thấy

điều đó ảnh hưởng đến họ và làm họ tốt hơn như thế nào.

Việc áp dụng ý tưởng tiên phong của tôi về “câu lạc bộ sách tình cờ” hướng đến các cuộc họp đánh giá hoạt động kinh doanh hàng tháng. Có tới 75 đồng nghiệp dành cả tháng để đọc cuốn sách mà tôi đã đọc và tìm thấy rất nhiều điều hữu ích. Rõ ràng các cuốn sách không chỉ tác động tới người lãnh đạo mà còn với đại diện của các bộ phận khác nhau trong công ty, bao gồm các tư vấn viên cuộc gọi. Tôi mua các cuốn sách cho mọi người và thường yêu cầu họ viết báo cáo về cuốn sách, dựa trên ba hoặc bốn câu hỏi mà tôi đưa ra. Báo cáo dài một hoặc hai trang này phải hoàn tất 24 giờ trước cuộc họp tiếp theo. Nếu họ không làm, họ không thể tham gia cuộc họp. Việc này không phải nhằm mục đích trừng phạt; nếu chưa đọc sách, mọi người sẽ thấy lúng túng đến nỗi không thể hiểu gì.

Sharlett M. (12/10/2005)

Chủ đề: Những thách thức trong quản lý

Chào Paul,

*Tôi viết cho anh chỉ vì muốn chia sẻ với anh rằng tôi đã cảm thấy hào hứng như thế nào với cuốn Management Challenges of the 21 Century (Những thách thức quản trị trong thế kỷ XXI). Khi đọc cuốn sách, tôi thật sự ngạc nhiên về những điểm tương đồng giữa cách thức hoạt động kinh doanh của Beryl với những đề xuất của tác giả. Tôi cũng muốn cảm ơn anh về tấm thiệp và câu trả lời của anh. Tôi vẫn chưa hết ngạc nhiên tại sao một vị CEO lại lo lắng cho chúng tôi như lo lắng cho “những anh chàng bé nhỏ”.*

Bạn không thể chỉ định những cuốn sách tầm cỡ kiểu Tolstoy và bạn phải thêm một vài lời nhận xét mà mọi người có thể xem trong một đêm. Tôi thường tìm các cuốn sách chứa đựng những bài học ngắn gọn mà mọi người có thể hấp thu nhanh chóng. Bất cứ ai cũng có thể đọc xong cuốn *One Small Step Can Change Your Life – The Kaizen Way* (Bước đi nhỏ thay đổi cuộc đời – Triết lý Kaizen) của Robert Maurer trong ba tiếng đồng hồ mà lợi ích thu được không hề nhỏ.

Mỗi lần bắt buộc nhóm ban quản trị áp dụng khái niệm của một cuốn sách mới hết sức thiết thực vào những việc Beryl đang làm, tôi nhận được ít nhất 50 đề xuất tập trung vào cách cải thiện công ty. Họ phải giải thích những khái niệm mới này áp dụng vào công việc của bản thân như thế nào. Những ý tưởng thực tiễn tuyệt vời bắt nguồn từ chính các bản báo cáo và thảo luận này. Hay ít ra, chúng cũng giúp mọi người mài sắc kỹ năng viết và phân tích của mình.

Tuy nhiên, không phải ai cũng thích những cuốn sách này. Sau nhiều tháng chịu cảm giác bức bối, gần đây một đồng nghiệp bảo tôi: “Cuối cùng anh cũng chỉ định được một cuốn sách tôi có thể tìm thấy mối liên hệ với mình.” Và tôi đã nói tôi rất muốn thảo luận với anh ta về cuốn sách. Nếu điều tồi tệ nhất tôi làm trong cuộc sống là giúp mọi người học hỏi, tôi sẽ lùi lại một chút. Hầu hết mọi cá nhân đều chào đón cơ hội phát triển bản thân.

Bạn không phải tiến hành nhiều nghiên cứu để đảm bảo một chương trình như thế này hoạt động. Các đồng nghiệp sẽ bắt đầu gợi ý những cuốn sách của riêng họ. Tôi cũng nhận được gợi ý từ những người trong mạng lưới của tôi. Mỗi lần tôi gửi sách cho người nào đó, tất cả họ đều giới thiệu những cuốn sách mới cho tôi. Chỉ cần bạn nuôi dưỡng niềm đam mê, tất cả những nguồn sách khác nhau sẽ tự xuất hiện.

Lara F. (13/4/2004)

Chủ đề: Sách và những điều kỳ diệu

Paul,

Cảm ơn anh về cuốn sách mới; phòng chúng tôi đã xem xét lại toàn bộ hệ thống dữ liệu dựa trên lý thuyết “chỉ chạm giấy tờ trên bàn làm việc một lần”. Giờ đây, phương pháp đang thật sự phát huy tác dụng. Ngày mai tôi sẽ đọc một cuốn mới trong khi đợi con gái tôi phẫu thuật.

Tôi thậm chí còn gửi sách cho khách hàng khi thấy phù hợp. Vào kỳ nghỉ, thay vì gửi một hộp bánh nướng xốp, tôi sử dụng sách như món quà hàng năm dành cho khách hàng. Gần đây một khách hàng đã gửi cho tôi một tấm thiệp tuyệt vời: “Cảm ơn anh về cuốn sách tuyệt vời. Mỗi năm, món quà của anh cung cấp cho tôi những kiến thức về thành công kinh doanh cũng như kỹ năng lãnh đạo. Thật là một ý tưởng tuyệt vời khi đào tạo đối tác của mình. Tôi thật sự đánh giá cao món quà của anh. Cảm ơn anh và chúc anh có kỳ nghỉ lễ vui vẻ.”

Một khách hàng quan trọng vừa tới tham quan công ty và giờ đây họ đang xem xét việc mở rộng một hợp đồng lớn với chúng tôi. Người đại diện của họ rất ấn tượng với quầy sách trưng bày ở tầng trệt. Tôi tặng cho anh ta một cuốn và nói: “Đây về cơ bản là những gì chúng tôi đang làm hiện nay.” Anh ta lướt qua cuốn sách và nói rằng anh ta muốn gửi cho tôi cuốn sách tâm đắc của ông chủ anh ta. Thông tin tiếp thị liệu còn có thể tốt hơn thế?

ĐÀO TẠO NỘI BỘ

Một thuộc tính mà gia đình Beryl sẽ không bao giờ từ bỏ là cách chúng tôi cố gắng phát triển nhân viên từ bên trong. Một cách tự nhiên, một doanh nghiệp sở hữu kiểu gia đình như chúng

tôi có xu hướng tạo ra lòng trung thành và phát triển những nhà lãnh đạo trong phạm vi công ty. Chúng tôi đã trải qua một bước phát triển dài để làm được điều đó, song lại không mất nhiều thời gian để phát hiện ra rằng đào tạo không chỉ là gửi một người tới khóa học Excel hoặc mang loa đến thuyết giảng trong nửa tiếng đồng hồ.

Đào tạo là một sự kỷ luật khéo léo đối với Beryl, bởi chúng tôi trả tiền cho những người ngồi tại bàn làm việc và nhận cuộc gọi. Kéo họ ra khỏi chỗ ngồi và tránh xa chiếc điện thoại là hành động đi ngược lại mục tiêu kiếm tiền của chúng tôi. Tuy nhiên, chúng tôi tiên phong thực hiện việc sắp xếp thời gian nghỉ cho mọi người để họ có thể học và nắm bắt được những gì đang diễn ra trong công ty. Chúng tôi chỉ phải áp dụng kỷ luật chặt chẽ hơn và kiểm soát quá trình một cách cẩn thận.

Khi đầu tư vào hoạt động đào tạo nhân viên, chúng tôi giao trách nhiệm họ phải áp dụng những điều đã học. Nếu chúng tôi cử một nhân viên tới hội nghị kéo dài ba ngày, tôi không muốn nghe rằng người đó đã có một khoảng thời gian nghỉ ngơi tuyệt vời. Chúng tôi yêu cầu anh ta viết báo cáo giải thích cách thức áp dụng kiến thức mới vào thực tế công việc của mình.

Do thiếu các công cụ và nguồn lực phù hợp, trong quá trình phát triển nhân viên trở thành kiểu lãnh đạo công ty cần, chúng tôi đã gặp thất bại nhiều lần. Khi những người giỏi bị đình trệ do thiếu sự đào tạo, tất nhiên, họ sẽ bị thu hút bởi những công ty khác đang phát triển mạnh mẽ. Điều này làm cho một đồng nghiệp trung thành có cảm giác như họ thất bại, trong khi thực tế là chúng tôi đã gián tiếp làm họ thất bại khi không cung cấp cho họ những gì họ cần.

Doris R. (10/4/2004)

Chủ đề: Tạm biệt không nhất thiết là mãi mãi

Paul và Barry,

Ngày hôm nay tôi từ chức giám đốc vì thiếu khả năng và kinh nghiệm trong việc lãnh đạo bộ phận của mình, điều đó khiến tôi không có cơ hội phát triển kỹ năng quản lý quan trọng để phục vụ Beryl tốt hơn. Việc thiếu một lãnh đạo đích thực là nguyên nhân dẫn đến tình trạng bộ phận của chúng tôi kết nối kém cỏi nhất... Nó cũng ngăn cản Beryl tiếp tục đạt được những mục tiêu và tầm nhìn cho tương lai... Mặc dù có ưu thế trong một số lĩnh vực kinh doanh hiện tại, nhưng chúng tôi không còn đủ mạnh để chinh phục tất cả những thách thức phía trước nếu quyền lãnh đạo và tầm nhìn của anh không được truyền đạt xuyên suốt toàn bộ bộ phận của chúng tôi... Không có sự lãnh đạo đó trong bộ phận, chúng tôi bắt đầu mất đi sự tập trung công việc... Và từ chối thay đổi trong một thế giới cạnh tranh...



Không cần phải có nhiều email như thế này trước khi chúng tôi nói lời từ biệt với chính sách làm việc kiểu gia đình của Beryl. Rất khó khăn song chúng tôi đã học được rằng nhân viên tốt nhất, như trường hợp trên đây, không phải luôn là giám đốc bán hàng tốt nhất. Chúng tôi có thể nói rằng nếu chúng tôi duy trì việc phát triển độc quyền từ bên trong công ty, công ty sẽ trở nên đình trệ. Chúng tôi phải chào đón những tài năng bên ngoài để giúp phát triển công ty. Họ có những kiến thức mà chúng tôi không có - những kiến thức chúng tôi không thể thiếu để tồn tại.

Hiện nay, giải pháp của chúng tôi là kết hợp tài năng bên trong lẫn bên ngoài. Đôi khi, những đồng nghiệp hiện tại của chúng tôi sẽ đặt câu hỏi về sự tận tâm và trung thành của chúng tôi đối với những đồng nghiệp lâu năm, nhưng cuối cùng họ cũng hiểu và tin tưởng vào triết lý của sự kết hợp và cân bằng. Những người từng báo cáo trực tiếp với tôi hiểu rằng khi Beryl lớn mạnh lên, tôi có thể sẽ có ít thời gian hơn dành cho họ. Tuy nhiên, sự tự ái trôi qua khá nhanh khi họ bắt đầu báo cáo cho đúng người thuộc lĩnh vực chức năng của họ và có kinh nghiệm nhiều hơn tôi gấp mười lần. Giờ đây, họ cần được đào tạo và phát triển dưới những người có trình độ cao đến từ bên ngoài. Họ cảm thấy thỏa mãn bởi họ thật sự đang đạt được những kỹ năng nghề nghiệp mới có giá trị vững bền trên thị trường.

## CÂU CHUYỆN CỦA LALI

Tôi đã làm việc tại Beryl được ba năm và công ty có xu hướng gia đình hơn bất cứ nơi nào khác tôi từng làm việc. Điều thật sự có ý nghĩa đối với tôi là nền văn hóa và cách mọi người quan tâm lẫn nhau. Tôi mắc bệnh ung thư, với triệu chứng ung thư cổ vừa được phát hiện vào năm ngoái. Điều đó đồng nghĩa với việc tôi phải bỏ lỡ nhiều công việc để dành thời gian điều trị; thật khó khăn vì một mình tôi phải nuôi hai con nhỏ.

Beryl đã tổ chức một buổi làm bánh nướng và quyên góp được 3.000 đô-la giúp tôi thanh toán viện phí. Tôi rất ngạc nhiên khi mọi người dành toàn bộ số tiền cho tôi. Sau khi tôi phẫu thuật, mọi người đưa tôi đến phòng điều trị hậu phẫu, và thứ đầu tiên tôi thấy là một bó hoa lớn tuyệt đẹp từ Beryl. Điều này thật ý nghĩa với tôi; và tôi đã bật khóc.

Hầu hết các công ty thậm chí còn không gửi nổi cho bạn một tấm thiệp “chúc sức khỏe”. Bạn nhận các cuộc gọi cho công ty và tất cả chỉ có thế. Paul đã trực tiếp gửi thiệp cho tôi. Cả anh và Lance đã gửi thiệp chúc mừng tôi khi tôi ra viện. Các đồng nghiệp thì lau dọn nhà giúp tôi và làm món gà rán Kentucky. Đó là những việc làm xuất phát từ trái tim. Khi mọi người thấy ông chủ làm điều gì đó, họ cũng muốn làm điều tương tự.

Đó là cách mọi người đối xử với chúng tôi. Thứ Ba tuần vừa rồi, Paul và Lance đã làm bữa sáng và nước ép hoa quả cho chúng tôi. Mặc dù rất bận rộn song họ vẫn luôn quan tâm đến mọi người. Chúng tôi luôn dự phần trong mọi quyết định của họ. Không có sự khác biệt giữa họ và chúng tôi. Beryl không chỉ là một công ty dựa trên nền tảng gia đình và là công ty sở hữu gia đình. Họ để chúng tôi biết rằng chúng tôi cũng là gia đình...

Mỗi năm, chúng tôi tổ chức đủ mọi hoạt động, chẳng hạn như “Susan Komen Cancer Walk” (Đi bộ vì bệnh ung thư). Chúng tôi đem lại điều gì đó cho cộng đồng và tôi rất hạnh phúc khi mọi người làm những điều này vì người khác. Chúng tôi luôn tổ chức những bữa ăn lớn và ăn uống cùng nhau rất vui vẻ. Chúng tôi tới rạp chiếu phim cùng nhau. Luôn có điều gì đó để chúng tôi giải trí. Gia đình chúng tôi có thể tham gia nhiều hoạt động và tôi có thể mang lũ trẻ đến đây bất cứ khi nào tôi muốn. Con gái tôi biết tên tất cả mọi người. Khi tôi đi làm về, cháu luôn hỏi: “Chú Paul hôm nay như thế nào?” Cả gia đình tôi đều hạnh phúc vì tôi ở đây, ở Beryl.

Lali là tư vấn viên cuộc gọi thuộc bộ phận Dịch vụ Nhà cung cấp.

# Chương 8. Vượt qua thử thách

Như tôi đã cố gắng trình bày ở phần trước, tại thời điểm khởi nghiệp, ba anh em chúng tôi còn rất trẻ cả về tuổi đời lẫn kinh nghiệm. Với nỗ lực làm việc không ngừng và sự giúp đỡ của những người tốt xung quanh, công việc kinh doanh của chúng tôi phát triển nhanh chóng dù bản thân còn thiếu kinh nghiệm. Tôi chắc mình là một tín đồ của Jim Collins và những ý tưởng của ông trong cuốn sách *Good to Great* (Từ tốt đến vĩ đại). Trên bước hành trình tiến từ tốt tới vĩ đại, mỗi công ty luôn phải đối mặt với nhiều chông gai. Beryl cũng không phải là ngoại lệ và chúng tôi tiếp tục đối mặt với thách thức trong việc quản lý nhân viên cũng như khách hàng của mình.

Chúng tôi rất may mắn bởi chưa từng gặp trở ngại hay sai lầm nào khiến công ty rơi vào mối nguy hiểm thật sự nghiêm trọng. Nếu có người đầu tư 20 triệu đô-la vào công ty sớm hơn, chúng tôi hẳn đã mắc phải những sai lầm lớn hơn và nghiêm trọng hơn nhiều. Do không có những khoản đầu tư như thế, chúng tôi phải bước đi chậm rãi, dè dặt và hầu như những sai lầm chúng tôi mắc phải không quá lớn.

Tuy nhiên, khi mỗi ngày phải quyết định nhiều vấn đề thì không phải tất cả những quyết định đó đều chính xác. Có những việc tôi ước rằng mình đã giải quyết theo cách khác.

## NHỮNG SAI LẦM ĐÁNG XẤU HỔ

Sai lầm ngớ ngẩn đầu tiên của chúng tôi là việc thuê trụ sở tại Los Angeles. Kết thúc giai đoạn năm năm đầu, chúng tôi đứng trước hai lựa chọn: tìm trụ sở mới cho năm năm tiếp theo hoặc ký kết một hợp đồng ngắn hạn nào đó. Chúng tôi đã nghĩ rằng công ty sẽ có hợp đồng kinh doanh tốt hơn với những bước đi dài, nhưng 12 tháng sau, chúng tôi được chọn để xây dựng trung tâm cuộc gọi tại Dallas. Đột nhiên, chúng tôi không còn cần cơ sở này nữa. Chúng tôi cố gắng chia nhỏ mặt bằng và cho thuê lại, song rốt cuộc lại phải chịu thua lỗ lớn với phần còn lại của hợp đồng. Đó là một trong những điều bạn phải trải qua và tồn tại. Tôi cảm thấy thật ngớ ngẩn bởi lúc ký hợp đồng, rõ ràng trong tâm trí tôi đã nghĩ: “Không có lý do thật sự nào để chúng tôi phải cam kết lâu dài ở đây cả.”

Đó mới chỉ là một sai lầm nhỏ so với những gì xảy ra năm 1992, khi một tên trộm tinh vi đã tấn công hệ thống điện thoại của chúng tôi và lấy đi 100 nghìn đô-la trong hóa đơn đường dài. Tại thời điểm đó, 100 nghìn đô-la quả là một khoản tiền lớn và rất quan trọng mà chúng tôi không thể để mất. Chúng tôi cho rằng đây là vấn đề của hãng truyền thông AT&T, nhưng AT&T lại có

hệ thống các loại thuế quy định rõ ràng khách hàng phải chịu trách nhiệm khi kẻ trộm bẻ khóa hệ thống của họ.

Vụ tranh cãi đó không có ý nghĩa gì với chúng tôi. Hóa đơn không phải của chúng tôi và chúng tôi không cho rằng mình sẽ bị phạt với lý do xuất phát từ một tên trộm công nghệ cao nào đó. AT&T tiếp tục cố gắng thu tiền và cuối cùng kiện chúng tôi ra tòa. Đến nay, đó là vụ kiện duy nhất chống lại Beryl.

Quãng thời gian ngắn hành nghề luật sư khiến tôi cảm thấy rằng tôi có thể thắng kiện AT&T. Tôi chắc rằng tôi có thể đánh bại họ. Vị thẩm phán đã triệu tập một cuộc gặp trước phiên xử án, ngay tại văn phòng của ông. Khi tôi và bên nguyên có mặt, ông nhìn tôi và nói: “Anh đang nghĩ gì vậy? Vụ này đã rõ trắng đen và anh không còn lý lẽ nào nữa. Có thể anh không thích điều này, nhưng đó là sự thật.”

Ngay sau đó, khi vụ việc được giải quyết, chúng tôi phải trả nhiều hơn một ít so với số nợ ban đầu và khoản phí xét xử mà tôi đang cố gắng tiết kiệm. Các khoản phí đó đã có thể là khoản đầu tư lớn, bởi các luật sư có thể đã giải quyết số nợ sớm hơn với chi phí thấp hơn nhiều.

Tại sao tôi phải chịu thiệt hại bởi những thế lực đó, khiến tôi mất niềm tin vào luật pháp? Tôi biết, hệ thống kinh tế luôn buộc mọi người phải giải quyết tranh chấp. Tôi biết, bất kể ai là người đúng hay sai, cái giá mà một công ty nhỏ phải trả để tiếp tục tranh chấp là quá cao. Vậy tại sao tôi không làm những việc khôn ngoan hơn, chẳng hạn như chú ý tới ý kiến mà tôi từng khuyên khách hàng luật của mình?

Đó là do tôi quá nguyên tắc và tự kiêu. Tôi cảm thấy quá chắc chắn rằng chúng tôi không phải chịu trách nhiệm đối với khoản tiền này. Tiếp đó là sự tác động của động lực cạnh tranh và tôi đã chuẩn bị tinh thần cho việc chúng tôi giành chiến thắng. Bởi vì tôi hiểu chiến, tôi quá cảm tính và có lẽ cả một chút ngạo mạn.

Việc đối đầu với AT&T đã mang lại cho tôi bài học rằng bạn không thể đánh bại cả thế giới mà không suy nghĩ thật thấu đáo, rằng khi bạn cần lời khuyên của chuyên gia, bạn nên hỏi. Và đó chính là mặt tích cực của những quyết định không-thật-tốt này – điều mà mỗi nhà điều hành đều nên làm. Bạn học được điều gì trong khi thu nhặt những những mảnh ghép này? Liệu những thử thách này có giúp bạn tốt hơn?

## TUYỂN DỤNG TÔI

Tất cả các nhà quản lý đều có những vụ tuyển dụng tồi, nhưng tôi nghĩ qua đó chúng tôi học

được cách để tuyển chọn nhân viên tốt hơn. Vài năm trước, chúng tôi buộc phải sa thải một nhân viên, người nhắc nhở chúng tôi rằng dù nỗ lực thế nào, chúng tôi vẫn có thể sai lầm và mọi việc trong thất bại. Lần đó, chúng tôi muốn tìm một ngôi sao bán hàng với kinh nghiệm xuất sắc. Chúng tôi đã sử dụng một nhân viên mới rất siêng năng và luôn đem lại kết quả công việc tốt. Sau một thời gian dài tìm kiếm, cuối cùng cô đã giới thiệu một anh chàng mà chúng tôi gọi là Greg.

Greg làm cho một công ty IT rất lớn trong lĩnh vực y tế, có năng lực khác thường và tính cách tuyệt vời. Khi anh này gia nhập công ty, chúng tôi đồng ý rằng anh ta có thể làm việc từ xa tại khu vực quanh nhà anh ta ở vùng Đông Bắc. Ngay từ đầu, đã có điều gì đó hơi khác lạ. Chúng tôi không thể hiểu tại sao sau ba hay bốn tháng, một người dày dạn kinh nghiệm như anh ta vẫn không bắt nhịp được với công việc. Tôi gặp anh ta hai lần và mọi thứ dường như đều ổn. Nhưng có điều gì đó vẫn chưa thật sự ăn khớp.

Rick, chồng của Linda, nhân viên bán hàng ở Beryl, là một luật sư trong lĩnh vực chăm sóc sức khỏe. Một buổi tối, anh ta tham gia bữa tiệc với một nhà quản trị làm việc tại công ty cũ của Greg. Khi Rick đề cập đến tên của Greg, nhà quản trị kia nói rằng Greg hiện vẫn làm việc tại đó. Khi Linda tự mình gọi điện cho công ty này và yêu cầu gặp Greg, không ngoài dự đoán, nhân viên lễ tân nổi máy. Tin nhắn thoại vang lên: “Xin chào, đây là Greg. Tôi làm việc cả tuần, vì thế xin vui lòng để lại lời nhắn. Tôi sẽ gọi lại cho bạn sớm nhất có thể.”

Bí ẩn đã mở ra! Lý do anh chàng của chúng tôi tỏ ra chậm hiểu là bởi vì anh ta chưa bao giờ rời bỏ người chủ trước. Đối với Beryl, anh ta chỉ làm đêm ngoài giờ và làm từ xa.

Ngày hôm sau tôi có việc tại New York, vì thế Linda bảo Greg tới thành phố gặp chúng tôi và thuyết trình như thể anh ta đang giới thiệu sản phẩm cho một khách hàng tiềm năng. Tôi nghĩ Linda đã giải thích với anh ta đây là một bài tập huấn luyện. Chúng tôi gặp anh ta trên tầng hai của một quán bar để giải quyết vấn đề. Anh ta không thể phủ nhận; cuối cùng, chúng tôi thu hồi máy tính xách tay cùng chiếc điện thoại Blackberry đã cấp cho anh ta và nói lời chia tay.

Chúng tôi cảm thấy mình như những kẻ ngốc nghếch vậy, mặc dù chúng tôi biết mình không làm điều gì sai. Chính sách tuyển dụng của chúng tôi tương đối kỹ lưỡng, nhưng một khi người được tuyển dụng đã ký kết hợp đồng, chúng tôi không gọi cho phòng nhân sự của công ty trước để kiểm tra xem họ còn làm việc ở đấy nữa hay không.

Đây là lần duy nhất trong sự nghiệp tôi buộc phải sa thải một nhân viên và không phải thấy hối tiếc. Greg thậm chí còn khẳng khái đòi trả tiền lương đến hết tuần đó.

## ĐỐI PHÓ VỚI MỘT NĂM THẤT BẠI

Quản lý rủi ro là một thách thức lớn mà chúng tôi phải đối mặt khi giải quyết một năm “tồi tệ” hiểm hoi, năm 2002. Do thực tế chúng tôi không có nhà đầu tư hay ban quản trị bên ngoài, ai đó có thể cho rằng việc này sẽ không tác động nhiều nếu chúng tôi gặp một năm, một tháng hay một quý hoạt động kém hiệu quả. Chúng tôi có thể chỉ cần bắt đầu lại, tiếp tục đi và hy vọng rằng năm tới tình hình sẽ tốt hơn.

Trái lại, các cố vấn và tư vấn viên luôn khuyên rằng nếu tôi muốn xây dựng giá trị trong công ty, tôi cần đạt được sự tăng trưởng ổn định mỗi năm. Không cần tăng trưởng nhiều nhưng cần có mức độ tăng trưởng nhất định. Tôi xem xét mục tiêu cá nhân này một cách nghiêm túc và đã phải thất vọng khi doanh thu năm 2002 của chúng tôi giảm vài nghìn đô-la. Về cơ bản công ty không chịu nhiều tổn thất, nhưng nó tác động tới nhân viên nhiều hơn so với bảng cân đối tài chính.

Tình trạng này bắt nguồn từ việc hai khách hàng rất lớn ngừng kinh doanh với chúng tôi dù họ thừa nhận lỗi không phải từ Beryl. Đó có thể là quyết định kinh doanh đúng đắn đối với họ, còn chúng tôi gặp vấn đề lớn bởi hai công ty này chiếm tỷ lệ cao trong tổng doanh thu của Beryl. Có lẽ phải mất hai năm chúng tôi mới khôi phục được sau thách thức đó, bởi vì quả thật không dễ dàng để duy trì mức độ lợi nhuận như thời điểm trước khi mất đi nguồn doanh thu. Sau khi mất quá nhiều thời gian để ứng phó với tình hình đó, chúng tôi đã làm những điều tốt nhất có thể và bắt đầu xây dựng nguồn dự phòng.

Bước lùi đó giúp chúng tôi nhận ra thực tế đang diễn ra ở Beryl và cách bảo vệ chính mình trước rủi ro. Chúng tôi đã vạch ra chiến lược bảo vệ phù hợp và cơ chế để hạn chế tối đa những bất ổn trong tương lai. Chúng tôi tập trung vào những gì mình đã làm tốt và tận tâm hơn với sứ mệnh của công ty. Từ đó, chúng tôi đã đi lên và mỗi năm là một bước tăng trưởng kỷ lục.

Chúng tôi cũng học được rằng, bất kể bạn làm gì, đừng cố gắng che đậy và tô vẽ sự thật trong những tình huống như thế này. Tốt nhất là hãy nhìn nhận trung thực về những gì đang diễn ra trong công ty, đặc biệt với các đồng nghiệp. Luôn có những thử thách trên đường đi và điều đó là bình thường. Miễn rằng bạn thẳng thắn với mọi người, họ sẽ luôn sát cánh cùng bạn.

## CHO PHÉP SAI LẦM, KHUYẾN KHÍCH ĐỔI MỚI

Một cách tuyệt vời để các đồng nghiệp đồng hành cùng bạn là để cho họ biết rằng mắc lỗi là điều bình thường. Nếu tôi có thể ký hợp đồng thuê trụ sở gốc ghếch, tranh tụng với AT&T và tuyển dụng một gã như Greg, tôi không thể thoải mái khi khiến mọi người cảm thấy họ như

những kẻ ngốc mỗi khi họ mắc sai lầm. Chúng tôi muốn mọi người cảm thấy thoải mái và hiểu rằng thỉnh thoảng có một cuộc gọi dở cũng là điều bình thường. Họ sẽ không bị xa lánh, phản đối hay quát mắng. Họ sẽ được hỏi: “Bạn đã học được điều gì và làm thế nào để việc đó tốt hơn?”

Carol E. (21/12/2005)

Chủ đề: Chúc anh có một kỳ nghỉ tuyệt vời!

Paul,

Anh đã cho chúng tôi cơ hội thử những điều mới lạ, có điều đúng và có cả những điều chưa đúng, nhận trách nhiệm, không chán nản thử lại lần nữa và đầy tin tưởng lạc quan rằng mọi việc sẽ tiến triển tốt đẹp...

Chúng tôi khuyến khích mọi người phát huy tài năng của họ và cố gắng đưa ra những quyết định đúng đắn. Hãy tin tưởng vào lý trí nếu bạn phải làm thế, nhưng cố gắng không đánh cược vào trực giác mơ hồ. Trong một công ty như chúng tôi, nơi luôn tràn ngập các dữ liệu thì không cần thiết phải làm điều đó. Nói chung, có thể lý trí của bạn đúng, nhưng sẽ thuyết phục hơn nhiều khi có dự phòng cho các khuyến nghị của bạn.

Sự linh hoạt trong công việc là một thách thức khác đòi hỏi chúng tôi phải giải quyết một cách nghiêm túc hơn. Bạn sẽ làm gì khi mọi người trở nên quá mệt mỏi? Gần đây, có hai giám đốc làm việc lâu năm cho Beryl đề nghị được thăng tiến vượt cấp. Trong cả hai trường hợp, tôi cảm thấy rất thoải mái khi để họ nắm giữ những vị trí mới.

Eric, cựu giám đốc điều hành của chúng tôi, từng giám sát 150 nhân viên; giờ đây đã được bổ nhiệm một vị trí mới. Khi nghe Eric nói, tôi đã nghĩ: “Chà, làm sao anh có thể yêu cầu điều này? Anh đã nắm giữ vị trí cao như vậy trong công ty!” Nhưng sự đổi mới này thật sự đã tạo nên nguồn sức mạnh mới ở Eric. Giờ đây, Eric luôn tràn đầy năng lượng làm việc; ông đang học hỏi những kỹ năng mới và sử dụng tài năng của mình để giúp công ty giành được hàng loạt thành công liên tiếp với những sản phẩm mới. Eric đủ năng lực cá nhân để phát triển và đóng góp cho công ty theo những cách thức mới mẻ và lý thú. Bước điều chuyển đã đem lại nhiều ý tưởng mới, giúp việc điều hành kinh doanh mạnh mẽ và hiệu quả hơn. Đó chính là kết quả của thái độ cởi mở đối với việc điều chuyển nhân viên.

Khái niệm đổi mới này đem lại nhiều hy vọng và sự thay đổi cho những đồng nghiệp giỏi của chúng tôi vì họ có thể có cảm giác đã đạt điểm giới hạn khả năng của mình ở một vị trí hay một

bộ phận cụ thể nào đó. Ở hầu hết các bộ phận trong công ty, mọi người cho rằng họ phải luôn bảo vệ vị trí của mình. Họ chỉ nghĩ đến việc thăng tiến, không bao giờ đi ngang hay chuyển sang một lĩnh vực khác hoàn toàn. Nếu không như thế, họ cảm thấy như bị thất bại.

Tại Beryl, chúng tôi đang nỗ lực để mọi người hiểu rằng những thay đổi phi truyền thống là điều bình thường. Họ không cần phải lo lắng về những người luôn tự cho mình là giỏi hơn người khác. Việc chúng tôi cho phép sự linh hoạt này - với thái độ thật sự khuyến khích - đã thu hút nhân viên gắn bó bền chặt hơn với công ty. Chúng tôi có thể tuyển người có nhiều kinh nghiệm hơn từ bên ngoài, nhưng thay vì để những nhân viên kỳ cựu ra đi, chúng tôi sẽ bổ nhiệm vị trí mới phù hợp với họ.

Eric D. (26/4/2005)

Chủ đề: Cảm ơn

Paul,

Cảm ơn anh đã dành thời gian giúp tôi đi đúng hướng. Những điểm bất đồng có thể gây khó chịu cho cả hai bên. Tôi thật sự cảm nhận thấy điều làm tôi khó chịu trong mấy tháng qua.

Cảm giác tự vệ, giữ gìn không để lộ sơ hở thật trái ngược với bản chất của tôi. Điều đó đã khiến tôi trở nên suy nhược. Những nhận xét của anh đã khiến mọi thứ sáng tỏ hơn nhiều. Niềm tin của anh đối với tôi mới là điều quan trọng nhất. Tôi mong rằng sẽ tiếp tục nhận được sự tin tưởng đó.

## GIẢI THÍCH THIẾU RÕ RÀNG

Một trong những điểm tiêu cực hay rủi ro của một nền văn hóa mở là thỉnh thoảng bạn sẽ nhận được những phản hồi nóng nảy. Có lẽ phải dùng từ “phản ứng dữ dội” mới đúng. Ví dụ, năm ngoái, trong lúc nói chuyện, chúng tôi hào hứng trao đổi về việc công ty đang đạt được sức tăng trưởng và lợi nhuận hàng tháng ở mức kỷ lục. Các đồng nghiệp của chúng tôi không hiểu điều này có ý nghĩa gì đối với họ. Thái độ của họ là: “Tại sao chúng tôi lại không thấy điều đó? Như thế chúng tôi được gì trong đó?”

Thách thức cần vượt qua ở đây là sự diễn giải. Chúng tôi phải tìm ra cách tốt hơn để giải thích kết quả kinh doanh và điều đó có ý nghĩa như thế nào với tất cả các đồng nghiệp ở mọi cấp. Một phần vấn đề là mọi người không hiểu điều họ đã và đang nhận được. Cũng như ở hầu hết các công ty, đồng nghiệp của chúng tôi chỉ nhìn vào mức lương cơ bản. Để thay đổi điều này, chúng tôi đã phát triển một “bảng tính lợi ích” ghi lại toàn bộ động cơ kiếm tiền và lợi ích của



họ, cộng với một số điều mà nền văn hóa chúng tôi thực hiện. Việc này giúp họ thấy bức tranh toàn cảnh.

Chúng tôi cũng dành thời gian chỉ cho đồng nghiệp thấy cách thức “vòng quay tăng trưởng” hoạt động như một chu kỳ liên tục. Chúng tôi đã không thực hiện tốt việc trao đổi về những khoản đầu tư đều đặn của chúng tôi hoạt động trong kinh doanh. Chúng tôi đã định lượng các khoản đầu tư và số tiền mà chúng tôi bơm trở lại công ty dưới dạng nhân viên, công nghệ và các công cụ cũng như nguồn lực khác giúp mọi người làm việc dễ dàng hơn với trị giá lên tới khoảng 4 triệu đô-la. Việc này khiến nhân viên đánh giá cao những gì chúng tôi đang làm, nhưng đây không phải là việc chúng tôi chỉ làm một lần và rồi hy vọng thông điệp sẽ được lưu giữ mãi. Chúng tôi còn phải tiếp tục làm việc này.

## TÂM LÝ TỰ CHO QUYỀN

Thử thách lớn nhất của chúng tôi ở Beryl song hành cùng thành tựu lớn nhất, đó là tạo ra một nền văn hóa vui vẻ và năng động. Dù bạn tin hay không, việc làm nhiều điều tốt cũng có thể đem lại kết quả ngược với sự mong đợi. Kết quả tồi tệ nhất là khi tâm lý tự cho quyền phát triển.

Để hiểu cách thức cạm bẫy này hình thành, chúng tôi nhìn lại cơ chế tinh thần trong hành động suốt 5 ngày gần đây. Tuần lễ bắt đầu với “Ngày đánh giá tư vấn viên cuộc gọi”. Mọi người mặc trang phục như những ngôi sao Hollywood với chủ đề rất phù hợp: “Bạn là một ngôi sao!” Hai ngày sau, vào “Đêm chiếu phim”, chúng tôi thuê một quán rượu chiếu phim tại địa phương và tổ chức chiếu bộ phim *Gridiron Gang* hai lần. Mọi người có mặt đông đủ trong quán rượu và hò hét một cách tự hào khi xuất hiện hình ảnh quảng cáo của Beryl mà chúng tôi đã sử dụng để tuyển dụng đồng nghiệp mới. Mọi người ăn uống và dường như đã có một khoảng thời gian rất vui vẻ.

Cuối tuần, chúng tôi tổ chức một buổi lễ khánh thành không gian thư giãn ngoài trời vừa được xây dựng. Không khí thật xúc động, bởi mọi người tổ chức để tưởng nhớ đến em trai tôi, Barry. Buổi lễ kết thúc với một cuộc thi làm kem, một môn thể thao phổ biến ở Texas. Ở California, tôi chưa từng thấy ai có máy làm kem; còn ở đây, dường như tất cả mọi người đều có máy làm kem riêng. Có nhiều đội thi đấu và phần thưởng sẽ được trao tặng cho món kem có hương vị thơm nhất, thành phần lạ nhất và màu sắc đẹp nhất.

Vào thứ Bảy, khá nhiều người trong công ty chạy thể dục cùng nhau. Có nhiều lời bình luận về tuần lễ đặc biệt và thú vị mà tất cả chúng tôi đã cùng chia sẻ. Mọi người dường như đã nhận ra

rằng chương trình văn hóa của chúng tôi thật sự đặc biệt. Mọi người có vẻ đánh giá cao thực tế là chương trình này đã đem lại rất nhiều cảm xúc tốt đẹp.

Vấn đề là, rõ ràng không phải tất cả các tuần trong năm đều có thể như thế này. Mỗi năm chúng tôi chỉ có thể tổ chức một cuộc biểu diễn tài năng hài hước. Khi anh em chúng tôi nhận ra rằng công ty không phải luôn luôn là rượu và hoa hồng, đồng nghiệp của chúng tôi phải đối mặt với sự thật khắc nghiệt rằng lao động theo định nghĩa không phải là một vòng quay đầy kem và phim. Trong một vài tuần, sẽ chẳng có trang phục hóa trang hay phần thưởng nào cả.

Lúc nào cũng vậy, nếu chúng tôi tiếp tục công việc trong hai hoặc thậm chí ba tuần mà không có kế hoạch tổ chức lễ hội, một vài người sẽ bắt đầu tự hỏi gần đây chúng tôi đã làm được gì cho họ.

Quan điểm của chúng tôi là không thay đổi. Sẽ luôn có những người khó chịu nhưng chúng tôi đơn giản sẽ tiếp tục làm những việc đúng đắn bất kể điều gì xảy ra. Chúng tôi cam kết sẽ xây dựng Beryl trở thành một nơi đặc biệt để làm việc và cố gắng nhạy cảm với nhu cầu của mọi người. Sau nhiều năm, cuối cùng chúng tôi nhận ra rằng, chúng tôi không thể làm tất cả mọi người hạnh phúc, càng khó khăn hơn để giữ mọi người luôn luôn hạnh phúc. Bất kể chúng tôi làm gì, luôn luôn có một vài người không muốn đi theo xu hướng của công ty. Điều đó cũng là bình thường. Thay vì gọi đó là sự bội ơn, đội ngũ nhân lực sáng suốt của chúng tôi tóm lược điều này trong câu: “Không phải ai cũng thích uống rượu Kool-aid” [đồ uống có mùi thơm nhân tạo].

Nếu bạn chấp nhận một mô hình văn hóa năng động, một vài người sẽ có suy nghĩ sai lệch đôi chút. Đó chỉ là bản chất con người. Và khi những hoạt động vui vẻ ít đi, có thể họ sẽ cảm thấy bạn đã thay đổi nền văn hóa hoặc sẽ tự hỏi tại sao bạn mang những điều đó đi. Khi tâm lý tự cho quyền này bắt đầu ảnh hưởng, chúng tôi học được rằng chúng tôi phải giải quyết điều đó và đẩy lùi nó một chút. Điều này đòi hỏi sự khéo léo, bởi khi bạn đẩy lùi dù chỉ một chút, một số người sẽ buộc tội bạn đang trở nên vô cảm và đang làm mất đi những điều tốt đẹp.

Những buộc tội này từng khiến tôi cảm thấy hết sức đau xót. Giờ đây, tôi hiểu rằng chúng tôi đã cho phép tâm lý tự cho quyền này phát triển khi để một vài người phàn nàn và yêu cầu quá nhiều và điều này lan truyền ra toàn công ty. Gần đây, chúng tôi đang tính đến việc thiết lập một chương trình cộng đồng trong đó Beryl sẽ ủng hộ bất cứ khoản quyên góp nào mà các đồng nghiệp hiến cho tổ chức từ thiện. Tôi vẫn cho rằng đây là một ý tưởng tuyệt vời cho đến khi tôi được cảnh báo rằng một số người sẽ lợi dụng nó và nâng khoản từ thiện lên. Tôi đã không muốn tin điều đó, nhưng tôi chắc rằng ẩn dưới một chương trình tương tự, một số đồng

nghiệp đã cố gắng lợi dụng những người gây quỹ để thanh toán hóa đơn cá nhân.

Một ví dụ chán nản khác là “Cây thiên thần” mà chúng tôi làm vào dịp Giáng sinh để các đồng nghiệp có thể giúp đỡ nhau tặng quà cho tội trẻ. Một người nhận được nhiều món quà, nhưng cô không nghĩ rằng như thế là đã đủ. Người đó thật sự thu hút tôi. Nhưng đây là lý do tại sao bạn không thể để một số ít người không uống rượu Kool-aid phá hỏng buổi tiệc của những người khác.

Cậu con trai của một đồng nghiệp, 16 tuổi, xuất hiện triệu chứng ung thư não và chỉ còn sống được một năm nữa. Từng chứng kiến những gì Barry phải trải qua, tôi rất quen với triệu chứng và cuối tuần đó, tôi tới nhà cô để nói về chuyện này. Tôi sẽ dành thời gian cho con trai cô, làm những gì có thể để giúp đỡ cậu bé và cố gắng làm cho cậu bé cảm thấy thoải mái hơn trong giai đoạn khó khăn này. Công ty sẽ ở bên cạnh cậu bé, gây quỹ và làm bất cứ điều gì khác có ý nghĩa.

Tôi biết tôi đã chuẩn bị tinh thần trước tình huống sẽ có người hỏi: “Chà, nếu anh đang làm điều này cho cô ta và đứa trẻ, vậy còn với tôi thì sao?”

Đó là sự cân bằng rất khó khăn. Bạn làm cách nào để chọn lựa?

Quan điểm của tôi là nếu chúng tôi biết rằng đó là điều đúng đắn cần làm, tôi thà chấp nhận sự hiểu nhầm của một số ít người hơn là bỏ qua cơ hội làm điều gì đó thật sự tốt đẹp. Nếu bạn để tính cách tiêu cực và sự ích kỷ vượt khỏi tầm kiểm soát, chúng sẽ kìm hãm tinh thần vị tha mà bạn đã cố gắng chia sẻ.

## CÂU CHUYỆN CỦA JULI

Cách đây bốn năm, tôi khởi đầu là một nhân viên thử việc tại công ty. Tôi từng làm việc cho một công ty điện thoại, nơi tất cả chúng tôi được giám sát như những đứa trẻ suốt 24/7. Thật tồi tệ khi vị giám đốc từng theo dõi tôi đến phòng tắm nếu tôi muốn thư giãn trong chốc lát. Tôi được mong đợi làm những việc tôi không đồng ý, chẳng hạn bán cho khách hàng những thứ mà họ không thu được lợi ích gì. Chúng tôi luôn phải làm những việc đem lại lợi ích cho công ty. Tất cả những người gọi đến công ty mà bạn tiếp chuyện đều rất bức dọc bởi họ đã chờ máy hàng giờ đồng hồ để phàn nàn về một hóa đơn trị giá 1.000 đô-la vừa nhận.

Ở Beryl, chúng ta giải quyết cả vấn đề con người. Có những khách hàng không muốn trả lời tất cả các câu hỏi của tôi khi tôi muốn tìm ra loại hình bảo hiểm phù hợp cho họ. Nhưng ít nhất, tôi biết tôi đang giúp họ điều gì đó quan trọng. Và dù công việc có khó khăn đến đâu, công ty luôn tổ chức những hoạt động vui vẻ, chẳng hạn như Buổi biểu diễn nhạc cụ hay Tuần lễ dịch

vụ khách hàng. Những điều này giúp chúng tôi hiểu rằng chúng tôi cần thiết và quan trọng đối với công ty.

Gia đình tôi đã gặp phải một vài vấn đề tài chính trong khoảng thời gian sau khi chồng tôi nằm viện hai tháng. Chỉ trong mấy tuần, chúng tôi phải chuyển nhà và khi các con tôi chuyển tới một quận khác để đi học, công ty đã giúp đỡ rất nhiều. Mọi người luôn giữ liên lạc với tôi; ban lãnh đạo cấp cao luôn hỏi thăm về tình hình sức khỏe của chồng tôi. Tôi đã bán những cây nến cho vợ của Paul; anh đã gửi cho tôi một bức email cho biết vợ và các con anh rất thích những cây nến đó. Ở những nơi tôi từng làm việc trước đây, sẽ rất khó khăn để có thể gặp được người quản lý trực tiếp.

Tôi cho rằng không ai ở Beryl không được đối xử như một cá nhân. Chúng tôi có thứ gọi là “chứng chỉ TỰ HÀO” và tôi rất thích sử dụng chứng chỉ này để nhận diện những đồng nghiệp khác. Tôi có cảm giác lợi nhuận được chia sẻ cho tất cả mọi người và thật thú vị khi những ông chủ thật sự nỗ lực làm việc vì chúng tôi chứ không phải chỉ cho công ty hay bản thân họ. Họ không cần phải giúp gia đình tôi và cũng không cần phải xem đó là điều quan trọng. Nhưng họ đã làm, bởi cuộc sống riêng tư của mỗi người là điều quan trọng ở Beryl.

Juli là tư vấn viên cuộc gọi thuộc bộ phận Dịch vụ Nhà cung cấp.

# Chương 9. Bài học kinh nghiệm

Một trong những nỗ lực thành công nhất của tôi trong việc chia sẻ với toàn bộ đội ngũ của Beryl là chuỗi bài viết về những bài học quan trọng nhất tôi đã học được về cuộc sống và kinh doanh. Tôi dành mấy tháng cuối năm 2001 để viết “Những bài học kinh nghiệm hàng đầu” như một cách thức để bày tỏ những gì mình nghĩ và điều đó có nghĩa là tôi sẽ trở nên dễ bị tổn thương hơn. Một nhà lãnh đạo tự tin cũng có thể dễ bị tổn thương khi cởi mở với đồng nghiệp.

Theo kinh nghiệm bản thân tôi, bạn chia sẻ và quan tâm đến mọi người càng nhiều thì càng khơi gợi ở họ lòng trung thành và mong muốn được cống hiến. Một lần, tôi gặp gỡ những tư vấn viên cuộc gọi mới và kể đủ thứ chuyện về mình. Tôi kể cho họ nghe việc tôi đã gặp vợ tôi trên máy bay như thế nào và cảnh báo họ rằng, dù họ có thích hay không, họ sẽ cũng phải làm quen với đám trẻ của tôi. Họ rất thích điều đó.

Mọi người muốn tiếp cận lãnh đạo của họ với tư cách là một cá nhân, chứ không phải là ông chủ. Tôi bắt gặp điều này trong các tình huống hàng ngày, chẳng hạn như trong cuộc chạy marathon gần đây nhất mà công ty tham gia. Kết thúc vòng đua, tôi đứng quanh cùng mọi người, người đổ đầy mồ hôi. Một đồng nghiệp bước tới và bắt đầu hỏi về đám trẻ của tôi, bình luận về những bức hình của chúng trong bức email hàng tháng mà tôi vừa gửi gần đây nhất.

Chủ đề chủ yếu của “Những bài học kinh nghiệm hàng đầu” là kinh nghiệm có ý nghĩa quan trọng và tất cả chúng tôi đều không ngừng học hỏi để trở nên tốt hơn sau mỗi năm. Tôi mong muốn mọi người có thể soi chiếu vào công việc của mình và xem liệu bài học nào đó của tôi có thể giúp họ đạt được những mục tiêu đặt ra trong năm tới hay không. Những bài học đó đã thật sự truyền cảm hứng cho nhiều người; vì thế giờ đây, mỗi khi tôi đến thuyết giảng cho một trường đào tạo MBA, tôi thường kết thúc bài giảng với việc giới thiệu danh sách bài học này. Tôi thậm chí còn chia sẻ với sinh viên về những khách hàng thân thiết của Beryl.

## TRUNG THỰC

Tất cả những lời khuyên của tôi về sự trung thực đều hết sức nhân văn, hài hước và không liên hệ trực tiếp với việc kinh doanh. Nhưng điều này chỉ ra thực tế rõ ràng rằng sự chân thật là chính sách tốt nhất và duy nhất trong bất cứ môi trường nào.

Khi tôi còn sống ở Los Angeles, người bạn thân nhất của tôi là Wyle. Wyle mất vì bệnh ung thư; khi đó cậu ta đã có vợ. Vào một ngày Chủ nhật, tôi và bạn gái gặp vợ chồng Wyle trong một bữa

tiệc nhỏ tại nhà máy bánh kem Cheesecake. Vài tuần trước đó, họ đã mời chúng tôi tới một sự kiện mà tôi quả thực không muốn tham gia. Để từ chối, tôi quyết định bảo với Wyle rằng tôi phải tới một buổi hòa nhạc jazz với chị gái của bạn gái tôi – một lời nói dối.

Khi chúng tôi xếp hàng bên ngoài nhà hàng, Wyle hỏi bạn gái tôi: “Buổi hòa nhạc jazz cùng chị gái thế nào?”

Bạn gái tôi nhìn Wyle và hỏi: “Anh nói gì?”

Wyle nhắc lại: “Buổi hòa nhạc jazz ấy, hai bạn đi cùng chị gái vào hôm nào?”

Tôi nhìn cô bạn gái và cố nói: “À, em không nhớ sao? *Buổi hòa nhạc jazz ấy?*”

Bạn gái tôi nháy mắt vài lần rồi nói: “Cái gì ạ?”

Tôi nghiêng giọng: “*Em vẫn không nhớ à? Nhạc jazz? Với chị gái em ấy? TỐI HÔM TRƯỚC ĐÂY?*”

Đến lúc này, cô bạn gái nhìn tôi và nói: “Paul, anh đang nói chuyện gì thế hả?”

Wyle biết chính xác chuyện gì đang xảy ra và ý tứ chuyển sang chủ đề khác. Chúng tôi ngồi hết buổi tiệc như thể chưa có chuyện gì xảy ra, nhưng tôi chưa bao giờ có cảm giác bất tiện đến thế. Lời nói dối ngốc nghếch của tôi đã bị phát hiện. Ngày hôm sau, tôi gọi cho Wyle và nói cho cậu ta biết tôi đã cảm thấy tồi tệ như thế nào về việc nói dối một người bạn tốt như cậu ta. Wyle vẫn rất nhã nhặn, cứ như không thể nhã nhặn hơn được nữa; và tôi thấy mình thật may mắn khi học được bài học quan trọng đó từ cậu bạn thân của mình chứ không phải từ một cộng sự kinh doanh.

Về phương diện cá nhân hay trong lĩnh vực kinh doanh, đừng bao giờ nói dối về bất cứ điều gì. Không chỉ ở mức độ buộc tội. Vấn đề là sự tin tưởng ngay lập tức sẽ bị phá hủy mãi mãi. Tính từ lúc đó, sẽ không còn cách nào để xây dựng mối quan hệ nữa. Beryl hoạt động trong lĩnh vực kinh doanh mối quan hệ, vậy nên không trung thực chính là sự vi phạm rõ ràng các giá trị của chúng tôi.

Tại thời điểm cuốn sách này được xuất bản, dường như tất cả các tờ báo mà tôi đọc đều đăng tải hàng loạt vụ gây bê bối liên quan đến lãnh đạo các công ty và giới chính trị gia. Ban quản trị Hewlett-Packard đang phải điều trần trước Quốc hội trong khi giám đốc tài chính của Enron nhận mức án sáu năm tù giam. Ông ta thu được loại “lợi nhuận” gì khi phải đánh đổi bằng tất cả những gì ông ta có? Tôi thật sự không hiểu.

Sẽ tốt hơn nhiều khi nhận thức rõ ràng và biết rằng không ai có thể đưa rắc rối đến cho bạn. Ai cũng có những bí mật muốn cất giấu. Mỗi tối tôi ngủ ngon hơn khi biết rằng không bí mật nào sẽ bị lộ ra và gây hại đến tôi. Ở Beryl, việc làm những điều đúng đắn là một chính sách hết sức cứng rắn và chặt chẽ, không chỉ bởi điều đó đúng về mặt đạo đức, mà chỉ đơn giản là thật ngốc nghếch khi làm những điều sai trái.

## KIÊN TRÌ

Tôi là người thích ganh đua và giành chiến thắng trong kinh doanh lẫn thể thao. Sự thách thức thường thú vị hơn so với chiến thắng, song khi chúng tôi giành được quyền xây dựng trung tâm cuộc gọi quốc gia ở Texas, cảm giác chiến thắng thật tuyệt vời. Lúc đó, tôi và Mark đang ngồi ăn sáng cùng khách hàng; anh ta đột nhiên thông báo rằng chúng tôi đã được chọn. Chúng tôi cảm ơn đại diện công ty khách hàng một cách chuyên nghiệp và hứa sẽ làm với nỗ lực lớn nhất. Sau đó, chúng tôi trở về phòng nghỉ khách sạn và nhảy trên giường trong suốt năm phút liền.

Chúng tôi hẳn đã không thể giành được chiến thắng nếu không kiên trì, bởi ngay trước thời điểm đó, chúng tôi hầu như không còn cơ hội nào cả. Những yêu cầu đối với dự án và việc thay đổi các thành viên có quyền quyết định đã khiến dự án phải kéo dài suốt hai năm. Trong suốt quá trình này, nhiều lần chúng tôi có dấu hiệu là công ty được chọn. Tuy nhiên, vào những ngày cuối trước khi có quyết định chính thức, chúng tôi nhận thấy rằng một đối thủ cạnh tranh ở Colorado nhiều khả năng sẽ được chọn. Sau đó, CEO của Columbia, Rick Scott, đã có một chuyến thăm tới công ty cạnh tranh đó, và tôi được biết đó là bước cuối cùng để ký kết hợp đồng.

Chúng tôi có hai lựa chọn: cứ để mặc mọi việc tự diễn ra hay làm điều gì đó. Vì ban quản trị Columbia chưa từng tới thăm trụ sở công ty chúng tôi ở Los Angeles, tôi gửi một bản thư tay cá nhân tới Lindy Richardson, thành viên có vai trò quyết định chính:

Lindy,

Tôi hiểu rằng bà đang đi đến những đánh giá cuối cùng và tôi biết bà đang nghiêng về phía công ty khác. Nhưng tôi cũng biết bà chưa từng tới Beryl. Sau những gì chúng tôi đã làm, tôi chỉ muốn có một yêu cầu nhỏ rằng – trước khi đưa ra quyết định – bà sẽ đến thăm Beryl và gặp tất cả nhân viên của chúng tôi. Sau đó, tôi sẽ tôn trọng mọi quyết định của bà.

Paul.

Và lá thư đã phát huy tác dụng. Tấm thiệp đã thu hút được sự chú ý của Lindy và bà đi cùng một thành viên quyết định khác tới Beryl. Sau hai năm thật sự gây nản lòng, chỉ ba tuần sau khi họ đến thăm chúng tôi, chúng tôi đã có được hợp đồng. Chúng tôi phải bay tới Nashville để trực tiếp gặp Rick Scott. Sau khi tôi và Rick Scott nói chuyện khoảng 5 phút, ông ta bước ra ngoài và nói với mọi người: “Đây là những người được chọn.”

Sự kiên trì luôn đóng vai trò quan trọng hàng đầu đối với tôi. Hiện tại chúng tôi có cơ hội ký kết một thỏa thuận kinh doanh đầy tiềm năng với một công ty mới được thành lập bởi bảy nhân vật có những kỷ lục kinh doanh xuất sắc. Họ đang nhắm tới thị trường khách hàng thuộc lĩnh vực chăm sóc sức khỏe và một hợp đồng đối tác với công ty này rất có thể sẽ nâng tầm Beryl.

Trong tình huống này, chúng tôi kịp thời tham gia để giúp đội của họ tập hợp các mô hình định giá đối với nhà đầu tư. Những người này thành công đến nỗi tiền bạc chưa bao giờ là vấn đề khiến họ phải lo lắng, nhưng sau khi các nhà đầu tư đến, vị CEO đã gọi điện để cảm ơn tôi. Chúng tôi đã tổ chức một cuộc họp hết sức thành công. Đội của ông ta không hỏi về công nghệ của chúng tôi. Vì thế tôi bỏ qua phần trình bày đó và thay vào đấy, chúng tôi chú trọng vào cách Beryl có thể giúp đỡ những người này thâm nhập thị trường trong 12 tháng.

Cuối ngày hôm đó, một lần nữa vị CEO lại cảm ơn chúng tôi. Sau đó, ông nói ông đã bị chinh phục chỉ sau vài tuần. Ông nói ông đang nghiêng về phía Beryl và hầu như chắc chắn sẽ mời chúng tôi đến trụ sở của ông để ký kết hợp đồng – sau khi đội của ông tiến hành kiểm tra một công ty khác. Giọng nói ông rất hài lòng, song khi đội của tôi nghe nói về một đối thủ tiềm năng khác, một cách tự nhiên, trong công ty xuất hiện tâm lý lo lắng. Một lần nữa, chúng tôi có ấn tượng rằng Beryl là công ty được chọn; song rồi đột nhiên sự nghi ngờ và không chắc chắn lại bắt đầu tác động đến công ty. Mọi người bắt đầu nghĩ: “Chà, chuyện gì sẽ xảy ra nếu chúng ta mất hợp đồng?”

Vì thế, vài ngày sau đó tôi luôn tự hỏi những lời nói của vị khách tiềm năng đó thật sự có ý nghĩa gì? Có phải ông ta đơn thuần sử dụng các kỹ thuật đàm phán bằng cách để chúng tôi nghĩ rằng chúng tôi không phải là công ty duy nhất trong thành phố? Hay là, sau tất cả những việc chúng tôi đã trải qua, liệu hợp đồng còn tồn tại nữa không? Ngay khi tôi có ảo giác này, tôi đã gọi điện cho vị CEO đó.

Tôi để lại tin nhắn cho ông ta, nói rằng tôi đánh giá cao chuyến thăm của ông và cho rằng cuộc gặp đã đem lại nhiều lợi ích. Tôi nói với ông ta rằng tôi nghe lời nhận xét này từ người khác và hoàn toàn tôn trọng cũng như hiểu lời nhận xét đó. Tuy nhiên, lời nhận xét làm tôi tự hỏi liệu



chúng tôi đã chuẩn bị chương trình nghị sự tốt nhất cho buổi gặp mặt chưa. Chúng tôi có mất quá nhiều thời gian vào việc thực hiện không? Chúng tôi cần có những khía cạnh kỹ thuật nào nữa không?

Tôi nói: “Nếu ông cần hỗ trợ gì cho việc đánh giá này, hãy cho tôi biết.” Bởi một điều rõ ràng là tôi không muốn mất khách hàng vì lý do chúng tôi đã không có những nỗ lực lớn nhất. Và chân thành mà nói, có một lý do khác khi tôi tiến hành cuộc gọi này. Tôi muốn có sự xác nhận. Tôi rất tự tin và sẽ không từ bỏ. Một giờ sau tôi nhận được cuộc gọi trả lời: “Paul, đừng lo lắng, cuộc gặp rất tuyệt, chúng ta sẽ gặp nhau vào tuần tới.”

Vấn đề là: nếu bạn cảm thấy yếu tố rủi ro nhỏ nhất, hãy bắt đầu thoát ra khỏi sự đình trệ. Tôi luôn cố gắng làm việc này bằng mọi cách. Tôi bảo mọi người đứng về phía chúng tôi trong cuộc gặp viết cho tất cả những người ủng hộ bên còn lại một tấm thiệp cảm ơn. Và tôi cho rằng họ rất ấn tượng khi chúng tôi gửi những tấm thiệp này kèm theo một tập biểu đồ, tranh ảnh tóm tắt kết quả buổi thảo luận.

Kiên nhẫn là mấu chốt của cuộc cạnh tranh.

Cho đến khi hợp đồng được ký kết, hãy chấp nhận trạng thái kinh doanh đầy tế nhị.

## KHÔNG ĐỐT CHÁY CÁC MỐI QUAN HỆ

Trước khi trở thành luật sư, bố tôi là chủ một ngân hàng. Tới nay, tôi vẫn gặp những người nhớ về ông từ những ngày ông còn làm trong lĩnh vực ngân hàng. Hầu hết trong số họ đều mô tả ông là một người tử tế và chân thành, một trong những người tử tế nhất họ từng làm việc cùng. Tôi không nghĩ tôi thật sự làm tốt điều này, nhưng tôi cố gắng sống theo tấm gương của ông đến mức có thể.

Nhiều năm trước, bố tôi từng bảo tôi: “Hãy luôn là một người tử tế và không bao giờ đốt cháy các mối quan hệ.”

Trong lĩnh vực kinh doanh, đó quả là một lời khuyên khó có thể làm theo. Tôi thường xuyên muốn đưa ra những nhận xét không quá dễ chịu. Thỉnh thoảng tôi muốn nói điều gì đó gay gắt. Nhưng năm tháng đã dạy tôi rằng việc từ bỏ những sự bức đồng này quan trọng như thế nào. Bạn không bao giờ biết khi nào bạn có thể cần người đó hay mối quan hệ đó tại một thời điểm trong tương lai, có thể là nhiều năm sau đó.

Nếu bạn có bất đồng hoặc vấn đề cá nhân với ai đó, hãy quên đi sự tự cao tự đại. Khi bạn gặp lại những người này sau một thời gian, họ sẽ tôn trọng bạn vì đã duy trì mức độ chuyên nghiệp

cao đó.

Thế giới thật nhỏ bé và Beryl đóng một vai trò tương đối nhỏ. Trong một nền kinh tế thị trường tự do năng động, nghe có vẻ khó tin song việc làm theo lời khuyên của bố tôi đã giúp ích tôi rất nhiều suốt những năm tháng qua.

Đó luôn luôn là con đường đúng đắn.

## XÁC ĐỊNH MỤC TIÊU

Đây là bài học mà tôi học được sau này. Cách đây khoảng bảy hay tám năm, tôi cho rằng việc xác định mục tiêu không có nhiều giá trị lắm. Tôi biết tôi làm việc chăm chỉ và tin tưởng rằng công việc chăm chỉ sẽ giúp mọi việc trở nên tốt đẹp. Nhưng kinh nghiệm chỉ cho tôi thấy rằng nếu không xác định mục tiêu, công ty và tất cả nhân viên sẽ gần như không đạt đến những gì họ có thể nếu có mục tiêu.

Khi Beryl mở rộng hoạt động kinh doanh, tôi nhận ra rằng kỷ luật ở những công ty khác khắt khe hơn nhiều và có cấu trúc chặt chẽ hơn. Trong các cuộc họp với một số nhân viên cấp cao của chúng tôi – những người đến từ các công ty lớn, tôi rất ngạc nhiên về mức độ trách nhiệm họ thể hiện trong các kế hoạch chiến lược và chiến thuật. Về điểm này, trong lịch sử hình thành và phát triển của Beryl, theo tôi, sẽ là điều bình thường khi thừa nhận rằng chúng tôi giỏi về lập kế hoạch hơn là đạt được kết quả.

Theo tôi, ở những công ty lớn, một số nhân viên phải đối diện với hậu quả có phần khắc nghiệt khi không lập kế hoạch. Tôi chưa từng muốn sử dụng mức hình phạt như thế. Nhưng tôi cũng nhận ra rằng chúng tôi khá dễ dãi. Có lẽ mức độ ở khoảng giữa họ và chúng tôi sẽ là phù hợp nhất cho Beryl. Nếu chúng tôi tăng mức độ trách nhiệm lên một cấp độ mới và tiếp tục khái niệm nỗ lực để có kết quả tốt hơn một chút, chúng tôi sẽ thu được những kết quả tốt hơn.

Việc lập mục tiêu chắc hẳn đã đem lại cho tôi nhiều thành công hơn. Hàng năm tôi lập cả những mục tiêu cá nhân lẫn kinh doanh cho bản thân và theo dõi những gì mình đã làm được. Điều này thật sự giúp định hướng cũng như kiểm tra khả năng của tôi một cách rất hiệu quả.

Tôi cũng thiết lập tầm nhìn tương lai cho cuộc sống riêng của mình, nhìn xa trong khoảng thời gian năm năm và tự hỏi tôi muốn mình sẽ đạt được những gì tại thời điểm đó, cả về công việc kinh doanh lẫn trên phương diện cá nhân. Pete Lakey, một trong những tư vấn viên của tôi, đã dạy tôi điều này. Mỗi năm, tôi thiết lập lại tầm nhìn tương lai của mình dựa trên những gì tôi cảm nhận thấy tại thời điểm đó. Việc chia sẻ khái niệm này cũng giúp các đồng nghiệp tập

trung, như bức thư sau đã chỉ ra:

Carol E. (30/12/2005)

Chủ đề: Các mục tiêu

Paul,

Anh đã đúng khi nói về lợi ích của việc xác định mục tiêu cá nhân. Thực lòng mà nói, tôi chưa bao giờ xem việc xác định mục tiêu là điều quan trọng, nhưng tôi bắt đầu hiểu ý nghĩa của việc này trên cương vị lãnh đạo phòng tài chính.

Tôi có đọc một cuốn sách về lĩnh vực này; cuốn sách đã thôi thúc tôi suy nghĩ về những việc đã làm được cũng như những việc chưa làm được mỗi năm, xét trên phương diện cá nhân, sau đó đã lập ra một số mục tiêu. Việc này bắt đầu giúp tôi nói “không” với một số cơ hội không thật sự thích hợp với tôi tại thời điểm đó; điều đó nghĩa là tôi có thể nói “có” với những việc thậm chí tốt hơn, phù hợp với mục tiêu của tôi.

*Cuốn sách đó đã đặt ra một câu hỏi rất hay là: “Bạn sẽ làm gì nếu bạn không thể thất bại?” Một sự khuyến khích mạnh mẽ và rất đáng suy nghĩ cho một ước mơ lớn.*

LẠC QUAN

Mọi tình huống chúng ta gặp phải trong đời sống cá nhân và công việc đều cho phép chúng ta chọn lựa cách thức phản ứng. Nếu chỉ tập trung vào mặt tối của sự việc, làm sao có thể đạt được thành công? Một thực tế là để tâm đến những người tiêu cực sẽ không bao giờ giúp ích được gì.

Tự tin là cần thiết để duy trì thái độ tích cực khi đối diện với thử thách hàng ngày, còn lạc quan là trách nhiệm quan trọng của một nhà lãnh đạo. Bạn được tiếp cận những thông tin mà người khác không có, và nếu họ thấy tinh thần của bạn sa sút, họ sẽ trở nên hết sức tiêu cực. Thậm chí khi bạn chia sẻ mọi thứ bạn biết, việc bộc lộ thái độ lạc quan là điều hết sức cần thiết.

Khi đối mặt với thử thách, những khoảng thời gian tồi tệ hay các cuộc cãi vã, thì điều tối quan trọng là phải để mọi người có cái nhìn tích cực về những việc họ đang làm và tin tưởng vào kết quả mà biện pháp giải quyết của bạn có thể đem lại. Tôi cố gắng tránh việc đổ lỗi khiến mọi người nghĩ là không chân thành. Tôi luôn nhìn vào mặt sáng, khuyến khích họ tiến lên và đặt mục tiêu của mình xa hơn một chút. Tôi cố gắng làm cho họ tin tưởng rằng chúng tôi có thể đạt được mục tiêu. Bất kỳ nơi làm việc nào cũng luôn tồn tại nhiều tiêu cực, vì vậy chúng tôi cần

truyền đạt điều đó ở bất cứ nơi nào có thể và hướng mọi người tin tưởng vào điều họ đang làm, tin tưởng vào tương lai.

## LẮNG NGHE

Một người tôi quen thường có thể nói suốt nửa tiếng đồng hồ nếu ai đó hỏi tình hình anh ta thế nào. Trong lần gặp này, có lẽ tôi đã nghe đến nửa ngày anh ta độc thoại. Anh ta không bao giờ hỏi tình hình của tôi thế nào và tôi cho rằng nếu anh ta có hỏi và nếu tôi cố gắng trả lời thì anh ta cũng sẽ không có đủ sự chú ý để lắng nghe. Tôi thật sự thích gặp gỡ anh chàng lịch sự và thành công này một vài lần mỗi năm. Đối với tôi, những lần gặp anh ta là sự nhắc nhở giá trị về kỹ năng nói.

Tôi không có ý buộc tội ai. Như hầu hết mọi người, tôi thích nghe chính mình nói và cần dành tất cả thời gian để lắng nghe. Tôi có một khách hàng rất lịch sự; bà ta thường đưa những thông điệp hơi khác biệt trong các nhận xét bất ngờ của mình. Chúng giúp tôi biết bà ta có thật sự cảm thấy hạnh phúc về cách chúng tôi ứng xử với công ty của bà ta hay không, hay bà ta chỉ cảm thấy dịch vụ là chấp nhận được. Hầu hết mọi người cố gắng đưa ra những dấu hiệu như thế. Những dấu hiệu đó càng được nhận ra một cách nhanh chóng, càng có nhiều cơ hội để tránh được những tình huống tiêu cực.

Ở Beryl, chúng tôi kiếm được những đồng đô-la khó khăn từ việc lắng nghe khách hàng. Chúng tôi tiếp tục đặt câu hỏi để họ biết rằng chúng tôi lắng nghe những điều họ nói và cố gắng công nhận cảm giác của họ. Chúng tôi khuyến khích đồng nghiệp sử dụng những kỹ thuật tương tự trong khi tương tác với khách hàng, hỏi họ những câu hỏi chân thành và làm họ tin rằng chúng tôi thật sự quan tâm những điều họ được hỏi.

Thật khó để lắng nghe ai đó mà không hình thành phản ứng nào đó trong đầu bạn cho đến khi người nói nói xong. Nếu bạn phá vỡ được thói quen này ở nơi làm việc, bạn cũng có thể làm điều này ở nhà.

## LÒNG BIẾT ƠN

Một vài “bài học kinh nghiệm hàng đầu” của tôi đã được trình bày trong những chương trước. Thật quan trọng khi có các cố vấn. Thật quan trọng để duy trì sức khỏe. Và thật quan trọng để nhận ra may mắn đóng vai trò quan trọng trong thành công của nhiều công ty. Nếu không nhờ tất cả các hoạt động quan hệ công chúng miễn phí mà chúng tôi có được khi cứu Elulia Newsom cách đây hai mươi năm, Beryl không thể có được ngày hôm nay.

Nhìn lại quãng đường dài chúng tôi đã đi từ những ngày đầu đó – và chúng kiến thị trường quật ngã không biết bao nhiêu công ty – thật phù hợp khi đi đến kết luận với bài học tôi đã học được về lòng biết ơn. Đây không phải là đức tính được thảo luận chung trong thế giới kinh doanh ngày nay, điều đó thật sự quá tồi tệ.

Để làm rõ cấu trúc “Những bài học kinh nghiệm hàng đầu” như thế nào, tôi đã soạn một email với đầy đủ nội dung như dưới đây. Chúng tôi nhận được phản hồi rất tích cực từ phía nhân viên; nó cho thấy bạn không cần phải là một người có phong cách văn xuôi độc đáo tầm cỡ thế giới hay một triết gia khổng lồ để chạm ngưỡng tâm hồn và tinh thần của mọi người. Đây là điều tối quan trọng đối với một nền văn hóa đầy sức sống.

Paul Spiegelman (18/11/2001)

Chủ đề: Lòng biết ơn

Lễ Tạ ơn đang đến gần, thật ý nghĩa khi tập trung vào ba từ rất quan trọng nhưng thường bị bỏ quên này.

Tôi nghĩ tất cả chúng ta đều có những lần trong đời có thể hoặc nên nói “cảm ơn” để bày tỏ sự đánh giá cao và lòng biết ơn của mình đối với người khác. Lòng biết ơn cũng mở rộng tới những việc đơn giản chúng ta nên biết ơn. Thay vào đó, chúng rất thường xem mọi việc là hiển nhiên.

Tôi nhớ quãng thời gian khi công ty chúng tôi bắt đầu mở rộng và số lượng nhân viên tăng lên. Tôi nhớ cảm giác đó tuyệt vời thế nào khi biết rằng chúng tôi đang giúp hỗ trợ cuộc sống nhiều người và gia đình họ. Nhưng tôi không nghĩ rằng tôi từng đánh giá cao điều thực sự khiến những người làm việc cho Beryl cảm thấy đặc biệt và quan trọng. Tôi từng nghĩ rằng đó là vì tiền – và phiếu thanh toán lương là đủ. Miễn sao chúng tôi trả lương cho nhân viên xứng đáng với lợi ích công ty thu được, coi như chúng tôi đã làm bổn phận của mình.

Tôi thật sai lầm. Cuối cùng, khi chúng tôi dành thời gian ngồi lại với một số nhân viên để lắng nghe điều khiến họ có cách xử sự như thế, điều đầu tiên là lòng biết ơn. Họ muốn cảm thấy rằng chúng tôi đánh giá cao điều họ đã làm cho chúng tôi và cho Beryl. Và mặc dù họ nghi ngờ về việc chúng tôi biết ơn, họ vẫn muốn nghe điều đó. Họ muốn chúng tôi bày tỏ điều đó. Bản tính tự nhiên của con người là muốn có cảm giác thấy mình có giá trị khi người khác cảm ơn về một câu nói tử tế hay một công việc được hoàn thành tốt. Và tôi nhận ra rằng một điều rất quan trọng đối với nhân viên là được nghe trực tiếp từ chính chúng tôi rằng chúng tôi đánh giá cao sự chăm chỉ, lòng trung thành và sự cống hiến của họ cho Beryl.

Tôi chưa thể nói tôi đã làm tốt việc này; tôi vẫn luôn cố gắng thực hiện. Điều đó thật sự rất đơn giản; chỉ cần dừng lại một vài phút và đem lại cảm giác tốt đẹp cho người khác. Với nhịp sống nhanh của chúng ta, thật dễ dàng bắt gặp hình ảnh một người vội vã tới một cuộc gặp hay cuộc gọi tiếp theo. Nếu dành một chút thời gian để bày tỏ sự đánh giá cao về những đóng góp của người khác đối với thành công và hạnh phúc của riêng tôi, tôi đã làm họ hạnh phúc và tôi cũng cảm thấy tốt hơn cho chính mình.

Tuần này, tất cả chúng ta hãy cố gắng dừng những việc chúng ta đang làm, dành thời gian để tỏ lòng biết ơn những điều chúng ta có, để bày tỏ sự đánh giá cao đối với bạn bè và gia đình - những người quan tâm đến chúng ta. Sau đợt tấn công đầy kinh hoàng vào nước Mỹ ngày 11 tháng 9 năm 2001, tất cả chúng ta nên thấy mình đã may mắn khi sống sót, mạnh khỏe và có công việc.

Đây là những điều tôi đặc biệt biết ơn:

Tôi biết ơn tất cả mọi người vì năng lượng và tinh thần không mệt mỏi của các bạn. Tôi đánh giá cao mỗi cuộc gọi các bạn nhận, mỗi khách hàng các bạn nói chuyện cùng, mỗi kế hoạch các bạn soạn thảo, mỗi báo cáo các bạn làm và mỗi nhân viên các bạn vừa tuyển dụng, mỗi chương trình máy tính các bạn viết, mỗi sinh viên các bạn đào tạo, mỗi hóa đơn các bạn thanh toán và mỗi giờ làm việc ngoài giờ các bạn tham gia.

Tôi biết ơn vợ tôi đã chỉ cho tôi thấy niềm vui từ những điều bình dị trong cuộc sống.

Tôi biết ơn vì tôi sẽ được Chúa ban cho một Spiegelman con.

Tôi biết ơn điều kỳ diệu rằng Barry, em trai tôi, đã sống và khỏe mạnh suốt mười sáu năm sau cuộc phẫu thuật cận kề cái chết năm đó.

Tôi sẽ tiếp tục làm việc để cảm nhận được những điều tốt đẹp và nhận ra có bao điều tôi phải biết ơn. Tôi hy vọng các bạn sẽ làm như tôi, đặc biệt trong tuần lễ Tạ ơn này. Khi các bạn bên nhau trong lễ Tạ ơn này, hãy chắc chắn dành cho con cái, bố mẹ và bạn bè những cái ôm thật chặt – của tôi.

Hãy viết cho tôi để chia sẻ những điều bạn cảm thấy biết ơn nhất.

– Paul

CÂU CHUYỆN CỦA MARICELA

Tôi đã làm việc ở Beryl được mười một năm và dường như quãng thời gian đó vẫn chưa phải là quá lâu. Tôi bắt đầu công việc từ lúc còn ở Los Angeles, ban đầu ở vị trí tư vấn viên cuộc gọi trong tám tháng, sau đó được thăng chức lên tư vấn viên cấp cao để làm việc với một khách hàng mới quan trọng. Chúng tôi phải tuyển 120 người, đào tạo nhân viên, thuê mặt bằng tại một tòa nhà văn phòng và biến nó thành trung tâm cuộc gọi. Đó là một nơi ồn ào và rất vui vẻ. Tôi nhớ những giờ làm việc vui vẻ cùng Paul và mọi người. Đó quả thực là một đội gắn bó chặt chẽ. Mẹ của anh là người đào tạo nhân viên cho công ty và là hình mẫu có vai trò rất to lớn, luôn luôn hoàn hảo trong mọi thứ bà làm.

Một cách tự nhiên, vai trò của bạn thay đổi một chút khi trách nhiệm của bạn lớn hơn. Bạn sẽ vẫn tiếp tục dành thời gian cho đội của bạn, nhưng khi bạn trưởng thành và có con cái, bạn không thể tập trung toàn bộ vào một việc được nữa. Tuy nhiên, những giá trị cốt lõi trong sự thân thiết giữa chúng tôi đã giúp mối quan hệ cá nhân luôn mạnh mẽ và đảm bảo chúng tôi đối xử với mọi người theo cách chúng tôi được đối xử. Một khi bạn hiểu điều đó, bạn có thể cảm thấy sự khác biệt dù bạn ở vị trí nào. Và chúng tôi thiết lập giai đoạn này trước để có được thành công với chính sách tuyển dụng nhân viên - tuyển dụng trái tim.

Tôi rất ấn tượng bởi cách những giá trị - chẳng hạn như sự thân thiết - tác động tới các bộ phận khác trong tổ chức và nâng cao mức độ nhận thức về cách chúng tôi đối xử với mọi người. Trong dịch vụ khách hàng, chúng tôi cố gắng nhiệt tình trong mọi tình huống, và tôi đã thấy các nhóm khác có sự biến đổi. Đó không phải là giá trị bất cứ ai cũng có thể bỏ qua. Tôi cũng là người đứng trong hàng ngũ những người có tinh thần ái.

Và đó là một điều tốt đẹp. Cuối mỗi ngày, bạn tự hỏi bản thân mình: “Liệu tôi đã thật sự lắng nghe những phản hồi khi tiến hành quá trình này hay chưa? Tôi đối xử với mọi người bằng sự tôn trọng hay tôi chỉ là sự phiền hà đối với người khác?”

Nhiều điều đã đổi thay so với những ngày đầu. Chúng tôi từng ngồi trong một trung tâm cuộc gọi... tạm bợ với các ô cửa sổ hướng ra sân bay ở LAX. Giờ đây, chúng tôi có một cơ sở hiện đại rộng lớn với bộ phận đào tạo chuyên nghiệp và đang làm những việc mà mẹ của Paul từng làm. Nhưng điều quan trọng nhất vẫn không hề thay đổi. Chúng tôi luôn đối xử với mọi người bằng sự tôn trọng và đánh giá cao ý kiến của mỗi người.

Một ví dụ rõ ràng là khoảng hành lang lộ thiên bên ngoài công ty vừa được làm mái. Không cần có nhiều bình luận về việc hành lang quá nóng vào mùa hè và quá lạnh vào mùa đông trước khi lập kế hoạch xây dựng phần mái che. Khoảng hành lang mới đẹp đẽ này đã củng cố niềm tin của mọi người rằng những điều họ nói được lắng nghe một cách cẩn thận và ý kiến của họ là

quan trọng. Ý tưởng của bạn có thể chưa được thực hiện ngay ngày mai, nhưng nếu bạn nói ra, ý tưởng đó sẽ có cơ hội được đưa vào kế hoạch thực hiện.

Maricela là giám đốc phụ trách về giải pháp khách hàng.



# Chương 10. “Hãy chạy xe ở vòng xích lớn”

Tôi viết cuốn sách này để chia sẻ những bí quyết giản đơn của tôi với hy vọng chúng có thể giúp ích lãnh đạo các công ty khác tiến bước thành công trên con đường kinh doanh. Cuốn sách là lời kêu gọi cho các giá trị tưởng chừng như đã trở nên xưa cũ trên thương trường, nhấn mạnh đặc biệt đến cách đối xử tốt với đồng nghiệp. Tôi muốn gửi tới đồng nghiệp của tôi, những người bạn thân thiết, và gia đình họ bản khảo sát hữu ích về câu chuyện của Beryl và cái nhìn sâu sắc về việc tất cả chúng tôi đã đi cùng nhau trong suốt hai mươi năm qua. Tôi hy vọng rằng đó cũng là câu chuyện mà vợ con tôi, vợ của Barry và lũ trẻ, anh trai Mark và cả bố mẹ tôi hài lòng.

Công ty của chúng tôi thật sự may mắn với những cơ hội đúng lúc. Vào bất cứ thời điểm nào, khi một lĩnh vực kinh doanh nào đó mất đi hay gặp khó khăn thì một cơ hội mới lại mở ra. Tôi rất ngạc nhiên khi nhìn lại câu chuyện về Elulia Newsome, nhờ bà mà hình ảnh của Beryl được quảng bá rộng rãi và chúng tôi đã không phải đóng cửa, và rồi chúng tôi lại nhanh chóng chuyển sang lĩnh vực tư vấn tìm bác sỹ. Năm 1994, khi bán công ty chuyên về ứng cứu khẩn cấp, chúng tôi chưa hề biết rằng không đầy một năm sau đó, chúng tôi đã giành được hợp đồng xây dựng trung tâm cuộc gọi quốc gia cho Columbia.

Ba năm sau, chúng tôi đã cố gắng biến mặt tiêu cực của công ty Columbia thành mặt tích cực bằng cách mua tài sản của trung tâm này. Với khả năng có thể đảm nhận cơ sở vật chất công suất lớn và công nghệ cao này, chúng tôi đã xây dựng nên dòng sản phẩm, danh tiếng cũng như thương hiệu của mình. Ngày nay, phần lớn nhờ vào các điều kiện thị trường thuận lợi, Beryl đã đạt được nền tảng phát triển chưa từng có và thông điệp thật sự về cách chúng tôi có thể định hình cho ngành công nghiệp này.

Không một đảng phái chính trị nào có câu trả lời thật sự cho tình trạng chi phí tăng nhanh vượt tầm kiểm soát trong ngành dịch vụ chăm sóc sức khỏe. Xu hướng thị trường hiện tại – chủ nghĩa khách hàng – đặt nhiều trách nhiệm hơn cho dịch vụ chăm sóc sức khỏe đối với người Mỹ nói chung. Mô hình bán lẻ mới này sẽ không hiệu quả trừ khi các nhà cung cấp dịch vụ y tế cho khách hàng biết sự thật rằng họ cần có những quyết định thông minh. Điều này sẽ tháo gỡ rào cản cho ngành công nghiệp của chúng tôi để cung cấp trải nghiệm tương tác tích cực tới mọi khách hàng. Xu hướng bán lẻ cũng sẽ giúp chúng tôi phát triển vai trò nhà lãnh đạo tư tưởng. Toàn bộ ngành công nghiệp chăm sóc sức khỏe sẽ ngày càng hướng về những bằng chứng của Viện Beryl – dựa trên dữ liệu về khách hàng.

Chúng tôi đã biến doanh nghiệp hàng hóa của chúng tôi trở thành một nơi tuyệt vời để làm việc; giờ đây, chúng tôi sẽ thay đổi thế giới.

## KHOẢN ĐẦU TƯ TỐT NHẤT BẠN CÓ THỂ LÀM

Chiến lược văn hóa giúp chúng tôi trở thành công ty hàng đầu được xây dựng trực tiếp từ niềm tin rằng đối tượng kinh doanh là con người. Công nghệ kích hoạt con người. Quy trình kích hoạt con người. Con người kích hoạt chính con người. Nếu bạn đối mặt với lựa chọn giữa lướt qua hay mở rộng việc phát triển nguồn nhân lực, hãy luôn mở rộng để tối đa hóa tiềm năng của nhân viên. Hãy làm chắc chắn mọi thứ bạn có thể.

Mỗi khi tôi gặp một lớp đào tạo tư vấn viên mới – những người sẽ sớm bắt đầu trả lời điện thoại mỗi ngày, cả ngày – tôi bảo họ hãy nhìn xa hơn, không chỉ gói gọn trong nhiệm vụ đó mà là tới mọi việc trong công ty. Tôi yêu cầu họ tìm ra cách chúng tôi có thể sử dụng tất cả tài năng mà họ mang đến cho công ty để giúp chúng tôi phát triển và phát triển cùng chúng tôi. Tôi ghét việc lãng phí tài năng. Tại sao bắt một người làm tư vấn viên và giữ họ ở đó trong khi họ có thể làm giám đốc hoặc chuyên gia IT hoặc kế toán viên? Trách nhiệm của chúng tôi là phải “giải mã” tiềm năng của các nhà lãnh đạo tương lai.

Gần đây, tôi có một trải nghiệm khó tin khi dành một ngày ở nhà tù Halmiton, bang Texas, để hỗ trợ Chương trình Entrepreneurship Prison. Chương trình được một nhà tư bản liệu lĩnh khởi động cách đây hai năm nhằm dạy những người người sắp được trả tự do cách bắt đầu kinh doanh. Trong một thế giới thường không muốn dành công ăn việc làm cho người phạm tội, điều này có thể là một kỹ năng sống quan trọng.

Chương trình phát hiện ra rằng một vài người đang thi hành án phạt tù có những kỹ năng kinh doanh tự nhiên rất lớn. Rõ ràng họ sử dụng sai bí quyết sản xuất tài chính và tổ chức, nhưng điều đó không có nghĩa là tài năng của họ không thể phát triển ở xã hội bên ngoài sau khi họ đã chấp hành hình phạt. Chương trình giúp đào tạo chuyên sâu cho những người bạn tù. Trước khi được tha, họ có thể phát triển các kế hoạch kinh doanh với ý niệm muốn quay về con đường cuộc sống. Những tình nguyện viên có bằng MBA giúp họ lập kế hoạch, còn các doanh nhân trên toàn nước Mỹ tới Hamilton để nghe những người này trình bày kế hoạch kinh doanh của họ. Tôi rất may mắn được tham gia vào hội đồng quyết định của năm nay.

Tôi bước vào phòng và gặp 60 người đã có thời gian ở tù trung bình từ tám đến mười năm. Có người đã ở tù tới ba mươi năm. Không có nhiều người phạm tội bạo lực và tất cả bọn họ đều là những người rất bình thường, có niềm đam mê rõ ràng và ý tưởng kinh doanh. Một số tỏ ra lo

lắng khi đứng trên bục thuyết trình; một số rất tự tin. Một người muốn mở công ty cung cấp thịt bò khô; một người khác muốn mở công ty sản xuất và bán bì sách Kinh thánh bằng da. Có một ý tưởng kinh doanh rất hay đến từ một người Mỹ gốc Phi – anh ta muốn phát triển nhà cho thuê giá rẻ ở khu vực xung quanh nơi anh ta sống trước đây ở South Dallas. Tất cả những người này đều nói họ nhận được nhiều thứ khi chúng tôi tới Hamilton để giúp đỡ họ, nhưng tôi nhận được nhiều hơn những gì tôi đã cho; tôi đồng ý dạy một lớp học viên gồm những người vừa được trả tự do. Họ còn phải tiếp tục một khóa đào tạo doanh nhân khác kéo dài tám tháng.

Điều tôi muốn nói ở đây là gì? Tính đến nay, với 165 người đã tốt nghiệp, chương trình văn hóa chuyên sâu này đã giúp 25 người mở được doanh nghiệp riêng. Tám người phải quay lại tù còn tất cả những người khác đều được nhận vào làm tại các công ty. Thông thường, trước khi có chương trình này, tỷ lệ người tái phạm tội và bị bắt lại là 115 người.

Được đào tạo và có động cơ phù hợp, không ai không thể làm lại cuộc sống. Tôi có nghe một số tù nhân thuyết trình; họ có nhiều hiểu biết hơn so với ba anh em chúng tôi tại thời điểm khởi nghiệp. Cũng như họ, chúng tôi chỉ có một ý tưởng và vài niềm đam mê. Nếu họ có thể tập trung vào đạo đức nghề nghiệp, nếu họ sẵn sàng lắng nghe và tận dụng cơ hội, không có lý do gì họ không thể học bài học tương tự chúng tôi đã học và thành công.

“TIẾP TỤC NHỮNG GÌ BẠN ĐANG LÀM VÀ...”

Bí quyết thành công cuối cùng của Beryl là quên đi cái tôi. Thành công sẽ không bao giờ đến nếu ba anh em chúng tôi không làm việc vui vẻ và chăm chỉ cùng nhau, nếu chúng tôi thiếu bố mẹ - những người đã mang đến cho chúng tôi những giá trị cá nhân. Thành công cũng sẽ không thể tồn tại nếu không có gia đình lớn Beryl, họ đã đem lại cho tôi và tất cả mọi người rất nhiều điều. Họ là cội nguồn thực sự cho những thành công của chúng tôi.

Tất cả chúng tôi đã thành công cùng nhau bất kể những thất vọng, chán nản thường ngày hay những lúc chúng tôi tự phê phán quyết định của riêng mình. Khi mọi thứ không tiến triển một cách hoàn hảo và trôi chảy, Barry và tôi thường có một câu nói động viên tinh thần lẫn nhau. Chẳng hạn, nếu chúng tôi mất một khách hàng và Barry biết tôi thất vọng về điều này, cậu ấy sẽ nói với tôi: “Hãy tiếp tục làm những gì anh đang làm.” Đây là câu nói thể hiện tình anh em mà cả hai chúng tôi đã nói với nhau trong nhiều thập kỷ. Đó là một thông điệp đơn giản: tiếp tục con đường bạn đang đi và mọi thứ sẽ ổn thỏa.

Barry rất thích đạp xe đạp. Cậu ấy có một huấn luyện viên ở Los Angeles và đã được đào tạo cùng một số tay đua đáng gờm khác. Sau khi Barry mất, huấn luyện viên của Barry đã viết một

câu mà cậu ấy thường dùng và đưa cho chúng tôi. Câu đề tặng ghi rằng: “Hãy chạy xe ở vòng xích lớn.”

Vị huấn luyện viên giải thích với tôi rằng “vòng xích” chỉ đĩa xích số trong xe đạp. Nếu bạn không muốn đạp quá vất vả, nếu bạn không phải là một đối thủ đáng gờm, bạn có thể chuyển dây xích xuống vòng xích nhỏ hơn và chạy với những vòng nhỏ này. Đó không phải là phong cách của Beryl. Vị huấn luyện viên nói rằng bất cứ khi nào toàn đội ra ngoài hoặc tập luyện trong phòng, em trai tôi luôn muốn giữ nhịp xe nhanh và luôn hét to: “Hãy chạy xe ở vòng xích lớn!”

Ngày nay, câu khẩu hiệu này được treo trên tường, ngay trong phòng làm việc của tôi và tôi là một “tín đồ” của thông điệp này. Nó có nghĩa là hãy làm việc chăm chỉ, đừng lựa chọn những con đường dễ dàng và đừng sợ hãi khi đối mặt với thử thách. Chứng kiến em trai tôi đã sống can đảm và đầy nghị lực bất chấp trận chiến kéo dài với căn bệnh ung thư, đây trở thành thông điệp cốt tử đối với tôi. Nó giúp tôi định hình cách sống, cách học và những điều tôi nói với đồng nghiệp của mình. Hãy giữ lấy điều đó. Đừng từ bỏ và chuyển xuống vòng xích nhỏ. Hãy tiếp tục tiến lên. Hãy giữ ở vòng xích lớn.

Beryl vừa phát triển một nhóm ban quản trị mới có thể đòi hỏi trách nhiệm và cơ cấu lớn hơn. Để tránh việc những thay đổi này gây ra mối lo ngại trong công ty và phá hủy nền văn hóa, trong thời gian tới chúng tôi sẽ cần nhiều điều chỉnh hết sức cẩn trọng. Chính vai trò cá nhân của tôi cũng sẽ thay đổi khi tôi đưa những tài năng lớn hơn vào công ty và tôi cần tập trung nhiều hơn vào những gì mình đang làm tốt. Tôi cảm thấy rất phấn khích bởi niềm đam mê mà tôi dành cho công ty lớn hơn bao giờ hết. Bất kể kết quả tài chính ra sao, sự hài lòng duy nhất tôi cần là tôi “tương tác” với cuộc sống mọi người mỗi ngày theo cách tích cực.

Chúng tôi sẽ phải cẩn trọng để có thể chọn lựa đối tác phù hợp. Thực tế có rất nhiều lời đề nghị, song chúng tôi không muốn bị “nhử” vào một lời đề nghị mà sau này, khi nhìn lại chúng tôi sẽ coi đó như một sai lầm. Công ty càng mở rộng, nguy cơ mắc sai lầm nghiêm trọng càng cao. Tôi rất tâm đắc với cuốn sách *Small Giants* (Những người khổng lồ bé nhỏ) của Bo Burlingham, ông tập trung vào những công ty lựa chọn trở thành vĩ đại chứ không phải quy mô lớn. Điều này chứng tỏ rằng Beryl đang đi đúng hướng.

Gần đây, chúng tôi tiến hành “các đánh giá tích cực” hàng năm, mọi thành viên trong công ty cùng đưa ra phản hồi về nhà quản lý của họ. Cũng giống như những người khác, tôi cần tập trung vào những gì tôi có thể làm tốt hơn. Tôi đã học được rằng tôi cần phải làm một công việc tốt hơn khi đưa ra sự đánh giá tích cực đối với nhiệm vụ được hoàn thành tốt. Mọi người bảo

tôi cần thẳng thắn hơn khi nhận được sự phê bình mang tính xây dựng và tôi không cần lo lắng rằng ai đó sẽ thực hiện sai những điều tôi nói. Những người phải “hứng chịu” chịu ý tưởng tồi mà tôi đưa ra đã yêu cầu tôi chỉ rõ hơn rằng ý tưởng nào tôi muốn mọi người thực hiện và ý tưởng nào có thể được bỏ qua. Nếu vợ tôi điền vào phiếu đánh giá, cô ấy sẽ bổ sung rằng tôi cần có một sự cân bằng tốt hơn trong cuộc sống và hãy bỏ chiếc điện thoại Blackberry xuống trong lúc ăn tối.

Hy vọng rằng tôi có thể khiến chú và bố tôi tự hào khi tôi nỗ lực đạt được những điều họ đã có thể đạt được một cách thành công trong cuộc đời họ. Như Jim Collins đã chỉ ra trong cuốn sách *Good to Great* (Từ tốt tới vĩ đại), quá trình phát triển là một chặng đường không có điểm cuối và những công ty tốt nhất không bao giờ ngừng vươn lên. Ngay lúc này, chúng tôi thực sự không biết những gì đang chờ đợi Beryl ở phía trước, nhưng chúng tôi có một khởi đầu tốt dựa trên một nền tảng phát triển bền vững.

Dù tương lai có bất ổn như thế nào thì luôn có một số đánh cược an toàn. Dù con đường dẫn chúng tôi tới đâu, chúng tôi sẽ không ngừng vươn lên. Khi bạn bước qua cánh cửa Beryl, bạn sẽ ngay lập tức cảm nhận được lòng trung thành và sự cam kết của nhân viên Beryl.

Và những nhân viên của chúng tôi sẽ vẫn luôn tươi cười.

## CÂU CHUYỆN CỦA RHONDA

Tôi rất yêu chồng tôi. Chúng tôi gặp nhau ở trường phổ thông trung học năm 1975 và từ ngày bắt đầu hẹn hò, chúng tôi không rời nhau nửa bước. Đúng trước ngày 11 tháng 9, Ernest mất một công việc tốt khi tập đoàn Enron sụp đổ và tôi cũng mất việc khi hãng Lucent tiến hành cắt giảm nhân sự. Thật may mắn, cả hai chúng tôi đã được đón nhận ở Beryl, nhưng không lâu sau chồng tôi mắc bệnh ung thư dịch tụy.

Thay vì tiếp tục được từ sáu đến tám tháng như những trường hợp ung thư khác, anh chống chọi được một năm. Căn bệnh luôn hành hạ Ernest song hầu như lúc nào anh cũng mỉm cười. Sau giờ làm việc, tôi lái xe thẳng tới bệnh viện VA để ở với anh suốt buổi tối. Tôi phải bỏ lỡ nhiều việc ở công ty và không biết đã có bao nhiêu người dành thời gian nghỉ ngơi giải quyết giúp tôi. Các bạn đã không quên những việc như thế.

Bất cứ khi nào tôi cần gì, tôi luôn được hỗ trợ. Khi công ty biết bệnh viện VA muốn chuyển Ernest tới MD Anderson ở Houston để kiểm tra thêm trong khi chúng tôi không thể đủ tiền để đi tới đó, mọi người đã mua vé máy bay cho chúng tôi và làm bất cứ điều gì có thể. Mọi người thậm chí còn bố trí để đón chúng tôi tại bệnh viện và đưa ra sân bay. Nhưng Chúa đã đón

Ernest ngay trước khi chúng tôi chuẩn bị đi Houston. Paul và nhiều người tới dự lễ tang, một số người đã khóc thương Ernest hơn cả thành viên trong gia đình. Mọi người nhìn tôi như hỏi: “Những người này là ai vậy?”

Giờ đây, hai năm sau, tôi vẫn nhận được sự ủng hộ hết mình và điều đó thật ý nghĩa bởi việc Ernest ra đi đã khiến tôi sống thu mình. Khi trải qua những sự việc như thế, bạn cũng có thể trở nên tách biệt với cuộc sống bên ngoài. Tôi đã nghỉ hai tháng và trong khoảng thời gian đó, tôi không còn ý nghĩ muốn làm điều gì nữa. Tôi chưa bao giờ nghĩ tôi sẽ quay lại trường, nhưng một đêm trước lúc Ernest ra đi, điều kỳ lạ nhất đã xảy ra. Anh đột nhiên ngồi dậy trên giường, người vẫn trong trạng thái ngủ, và nói: “Em sẽ quay lại lớp học chứ? Bởi vì anh thật sự muốn em làm điều đó.” Sau đó Ernest nằm xuống. Không gian như lặng yên, và tôi đã hứa với Ernest trước khi anh ra đi rằng tôi sẽ quay trở lại trường.

Đó không phải là một việc dễ dàng nhưng Beryl đã mở cho tôi một con đường. Mọi người hỏi tôi cần nghỉ giờ nào và sắp xếp bất cứ lịch nào tôi muốn, thậm chí mọi người biết rằng với trình độ của tôi, có thể một ngày nào đó tôi sẽ đến một nơi khác. Bạn biết bao nhiêu ông chủ làm được điều đó? Nhưng Paul tiếp tục làm những việc có thể giúp đồng nghiệp thành công. Paul và những người khác biết rằng tôi sẽ trải qua một quá trình thay đổi về chất. Họ biết tôi sẽ mang những gì tôi học được ở trường trở lại và áp dụng vào công việc. Tôi hy vọng tôi có thể làm điều đó suốt cuộc đời.

Việc giành được Giải thưởng Tinh thần – giải thưởng mà công ty trao tặng để bày tỏ sự ngưỡng mộ đối với Barry - là điều tôi sẽ ghi nhớ suốt những năm tháng còn lại của cuộc đời mình. Tôi biết nhiều đồng nghiệp khác cũng đang trải qua những cuộc chiến khó khăn của họ, vì thế thật ý nghĩa với tôi khi mọi người cùng đứng dậy và vỗ tay khen ngợi tôi. Mẹ và người dì yêu quý của tôi đều ở đó và đó cũng là một đêm tự hào đối với họ. Tôi chắc rằng họ đã gọi điện từ Caldwell, Texas để thông báo cho mọi người biết tất cả điều đó.

Nhiều khi bạn cảm thấy mình không xứng đáng với những điều như thế cho đến khi ai đó xuất hiện và không ngừng truyền ý nghĩ đó cho bạn. Đó là điều thật sự tốt đẹp về Beryl. Không phải về công ty. Đó là về một tập thể gồm những cá nhân thống nhất. Mọi người muốn chúng tôi thành công khi họ thành công và đó không chỉ là lý thuyết trong cuộc họp. Đó là một hệ thống niềm tin trọn vẹn và họ thật sự cố gắng để truyền cảm nghĩ đó xuyên suốt công ty. Họ luôn nói rằng chúng tôi rất tuyệt vời và để chúng tôi trải nghiệm tất cả mọi vấn đề khác nhau cũng như học hỏi từ những cơ hội. Đó thật sự là trải nghiệm chân thành.

Rhonda là tư vấn cuộc gọi sức khỏe khách hàng và là người giành được Giải thưởng Tinh thần

Barry Spiegelman 2006.