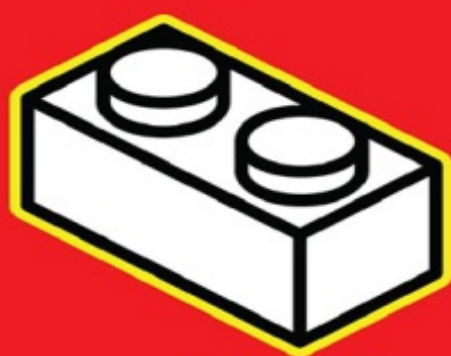


DAVID C. ROBERTSON  
BILL BREEN



# BÍ MẬT THẾ GIỚI LEGO

BRICK BY BRICK



LEGO VÀ HÀNH TRÌNH  
CHINH PHỤC THẾ GIỚI ĐỒ CHƠI

Thu Trang – Diệu Anh *dịch*

# LỜI TỰA

---

**L**ần đầu tiên tôi tìm hiểu Tập đoàn LEGO là vào năm 2007, khi nghiên cứu hoạt động đổi mới (innovation) của các công ty tại Mỹ và châu Âu. Tôi đã nghiên cứu 56 công ty để xem họ đã thực hiện đổi mới trong quản lý như thế nào và dự định viết một cuốn sách về đổi mới cùng thuật lãnh đạo, trong đó bao gồm những bài học và câu chuyện mà tôi rút ra từ rất nhiều công ty, tổ chức, đồng thời sử dụng những trường hợp điển hình này để cho thấy các công ty có thể quản lý sự đổi mới như thế nào. Sau khi tham quan Tập đoàn LEGO, tôi đã biên soạn một điển cứu (case study) và tôi hy vọng tài liệu này sẽ được sử dụng trong các lớp học của Trường Kinh doanh IMD (Thụy Sĩ) và sau này là trong cuốn sách của tôi.

Khi mới giảng dạy về trường hợp của LEGO tại Trường Kinh doanh IMD vào năm 2008 và 2009, tôi đã cảm thấy ngạc nhiên trước sự say mê của mọi người đối với thương hiệu này cũng như khả năng đánh thức những trải nghiệm và cảm hứng vui chơi bên trong mỗi người của LEGO. Hết cuộc phỏng vấn này đến cuộc phỏng vấn khác, tôi phát hiện một khía cạnh cực kỳ thú vị đằng sau câu chuyện về LEGO. Tôi nhận ra rằng những nhà lãnh đạo LEGO không chỉ thay đổi hoạt động của công ty mà họ còn thay đổi những suy nghĩ cơ bản về ý nghĩa của hai chữ “đổi mới”, cũng như những phương pháp quản trị đổi mới và thông qua đó, giải thoát công ty khỏi khủng hoảng và thúc đẩy hiệu quả hoạt động của công ty lên một tầm cao mới. Tôi thấy rằng trường hợp này thật khó để mô tả trong một chương sách về quản trị đổi mới – mà hoàn toàn xứng đáng với một cuốn sách đầy ắp những câu chuyện và bài học về một loại đồ chơi đã đi vào trái tim của hàng triệu người trên toàn cầu trong gần một thế kỷ; về một công ty vốn từng được yêu mến rất nhiều nhưng có lúc đã đánh mất sự đồng cảm với khách hàng cũng như lịch sử của chính mình và kết quả là suýt chút nữa phải đóng cửa; và cuối cùng là về những nhà quản lý đã hồi sinh công ty từ đồng tro tàn nhờ tình yêu và sự kiên trì. Trong dự định ban đầu của tôi, cuốn sách này sẽ là một công trình học thuật nói về quản trị đổi mới, nhưng rồi cuối cùng, cuốn sách đã trở thành một câu chuyện sâu sắc về những thất bại và sự hồi sinh của một công ty.

Từ năm 2008, tôi đã nhiều lần đến thăm trụ sở của Tập đoàn LEGO tại Billund, Đan Mạch (tôi khuyên các bạn nên ghé thăm nơi đây vào tháng Sáu, thay vì tháng Một), nơi tôi đã có những cuộc phỏng vấn với các lãnh đạo cấp cao của công ty. Chúng tôi

ngồi lại với nhau trong một căn phòng trắng tinh tươm ở một nơi gọi là Ngôi nhà Ý tưởng (Idea House) để nghe những nhà thiết kế mô tả lại cách họ đã tưởng tượng ra các loại đồ chơi mới như thế nào; say mê tìm hiểu những bản phác họa và những thiết kế trên máy vi tính để tìm hiểu sự tiến hóa của các bộ đồ chơi hấp dẫn nhất LEGO từng làm ra; cùng rảo bước qua những nhà máy ồn ào, ngổn ngang vật liệu, nơi hàng triệu tấn nhựa đang được đúc thành hàng tỉ viên gạch và có một cuộc gặp gỡ vô cùng đáng nhớ với Kjeld Kirk Kristiansen, cháu nội của nhà sáng lập LEGO và là người đã giữ vai trò Giám đốc điều hành của công ty trong 25 năm qua.

Chuyến du lịch vòng quanh thế giới LEGO cũng đã đưa tôi đến với những cuộc tranh tài lắp ráp robot LEGO thuộc hệ thống FIRST<sup>1</sup> (FIRST LEGO League) tại Mỹ và Thụy Sĩ, khi tôi chứng kiến đội của con trai mình say mê đua tài cùng hàng trăm đứa trẻ khác trong những trận đấu robot. Tại thành phố Fort Lee, bang New Jersey, tôi cũng theo dõi một nhóm nhà thiết kế LEGO và các chuyên gia Nhân học đang thử nghiệm ý tưởng xây dựng một thế hệ đồ chơi tiếp theo dành cho những khách hàng khó tính và hay thay đổi nhất thế giới – các cậu bé 9-10 tuổi. Tại Chicago, bang Illinois, tôi có cơ duyên được gặp Adam Reed Tucker, người đã tái hiện công trình kiến trúc Fallingwater<sup>2</sup> nổi tiếng của kiến trúc sư Frank Lloyd Wright bằng gạch LEGO, đồng thời biến bản sao đó thành một bộ đồ chơi và bán bản quyền cho công ty đồ chơi Đan Mạch này. Tại Tây Lafayette, bang Indiana, tôi còn được gặp Steve Hassenplug, một trong những người lắp ráp Mindstorms (tên một bộ đồ chơi của LEGO) vĩ đại nhất thế giới. Và tôi đã lặn lội đến Boulder, bang Colorado, để trò chuyện cùng một số lập trình viên và những chuyên gia thiết kế tài giỏi nhất nước Mỹ, những người đã lập trình hàng triệu dòng mã vi tính để tạo ra một không gian ảo chứa toàn bộ Thế giới LEGO.

Trong mỗi chuyến đi, tôi đã được nghe các lãnh đạo, nhân viên, đối tác và thậm chí là những người hâm mộ LEGO bộc bạch thẳng thắn về những sai lầm đã khiến LEGO đi xuống, cũng như những khởi đầu sai lầm và kết thúc tồi tệ mà công ty này gặp phải mỗi khi tìm cách thay đổi. Trong hơn 80 năm tồn tại và phát triển, đặc biệt là trong 10 năm gần đây, Tập đoàn LEGO đã cho thấy họ kiên định như chính những viên gạch vững chắc mình đã tạo ra và có tài xoay sở, sáng tạo chẳng kém gì những cô bé, cậu bé chín tuổi đang vui chơi cùng đồ chơi LEGO.

Trên suốt chặng đường đó, tôi đã gặp rất nhiều nhân viên, đối tác và người hâm mộ LEGO. Họ đều là những người bạn vui vẻ, thông minh, sâu sắc và không tiếc thời gian trao đổi cùng tôi. Tôi muốn gửi lời cảm ơn đến Henrik Weis Aalbaek, Henrik Andersen, Tormod Askildsen, Phil Atencio, Erich Bach, Zev Barsky, Jamie Berard, Torsten Bjorn, Karsten Juel Bunch, Steve Canvin, Dan Elggren, Peter Espersen, Greg Farshtey, Helle Friberg, Ulrik Gernow, John Hansen, Mark Hansen, Lena Dixon

Hjoland, Søren Holm, Cephas Howard, Niels Sandahl Jakobsen, Birthe Jensen, Jacob Kragh, Kjeld Kirk Kristiansen, Jens Lambak, Allan Steen Larsen, Kim Yde Larson, Søren Torp Laursen, Erik Legernes, Henrik Taudorf Lorenzen, Søren Lund, Phil McCormick, Sine Møller, Jai Mukherjee, Gitte Nipper, Mads Nipper, Henrik Nonnemann, Lars Nyengaard, Jette Orduna, Fleming Østergaard, Lisbeth Pallesen, Niels Milan Pedersen, Christoffer Raundahl, Jan Ryan, John Sahlertz, Ronny Scherer, Poul Schou, Chris Sherland, Mark Stafford, Robert Stecher, Bjarne Tveskov và Jill Wilfort của Tập đoàn LEGO; Jesper Ovesen và Henrik Poulsen của tập đoàn viễn thông Đan Mạch TDC; Howard Roffman của Công ty Lucasfilm; Mitch Resnick đang công tác tại Phòng Nghiên cứu Truyền thông Học viện Công nghệ Massachusetts (MIT Media Lab); Jonathan Smith và Tom Stone của Hãng TT Games; Christian Faber của Công ty Quảng cáo Advance; Scott Brown, Peter Grundy và Ryan Seabury của Công ty NetDevil cùng với Peter Eio, Steve Hassenplug, Bill Hoover, Jake McKee, Megan Nerz, Poul Plougmann, Robert Rasmussen, Megan Rothrock và Adam Reed Tucker.

Per Hjulær và Paal Smith-Meyer là những cộng sự của tôi từ lúc mới bắt đầu tìm hiểu về câu chuyện của LEGO, những đóng góp của họ trong việc nghiên cứu văn hóa và thực tế tại LEGO là vô giá. Cuốn sách này được viết dựa trên những kiến thức sâu sắc mà họ đem lại. Bên cạnh đó, Cynthia Day, Duff McDonald và Michael Watkins là những người đã ủng hộ tôi cả về vật chất lẫn tinh thần trong chặng đường đã qua – tôi mang ơn mọi người rất nhiều.

Trong phạm vi tập đoàn LEGO, Jan Christensen thuộc phòng PR và CEO Jørgen Vig Knudstorp đã không ngừng hỗ trợ tôi trong suốt quá trình viết cuốn sách. Cả hai đều không tiếc thời gian để giúp đỡ và trả lời các câu hỏi của tôi. Nếu không có họ, tôi sẽ không thể hoàn thành cuốn sách này.

Xin cảm ơn Mary Choteborsky, biên tập viên của tôi tại Nhà xuất bản Crown Business. Mary là một người rất năng động, ưa giúp đỡ và sâu sắc. Cô ấy đã khuyến khích tôi rút ra những bài học từ câu chuyện LEGO để giúp cuốn sách này hay hơn rất nhiều.

Và sau đây là ba lời cảm ơn cuối cùng. Đầu tiên là dành cho Bill Breen, cây bút đã góp phần viết nên cuốn sách này. Bill đã tham gia hầu hết các cuộc phỏng vấn và đóng góp nhiều ý tưởng cốt lõi để hình thành nên cuốn sách. Giọng văn mạch lạc và mạnh mẽ của anh hiện diện trên từng trang giấy mà các bạn đang cầm trên tay. Tôi cũng xin dành lời cảm ơn đặc biệt cho Carol Franco, người đại diện và cũng là người bạn của tôi. Tôi hy vọng đây chỉ là cuốn sách đầu tiên của mối quan hệ hợp tác lâu dài giữa tôi và Carol. Sau cùng, tôi xin gửi lời cảm ơn của mình đến Anne, người bạn đời tuyệt vời đã một mình trải qua những nỗi thăng trầm, những khó khăn về tiền bạc

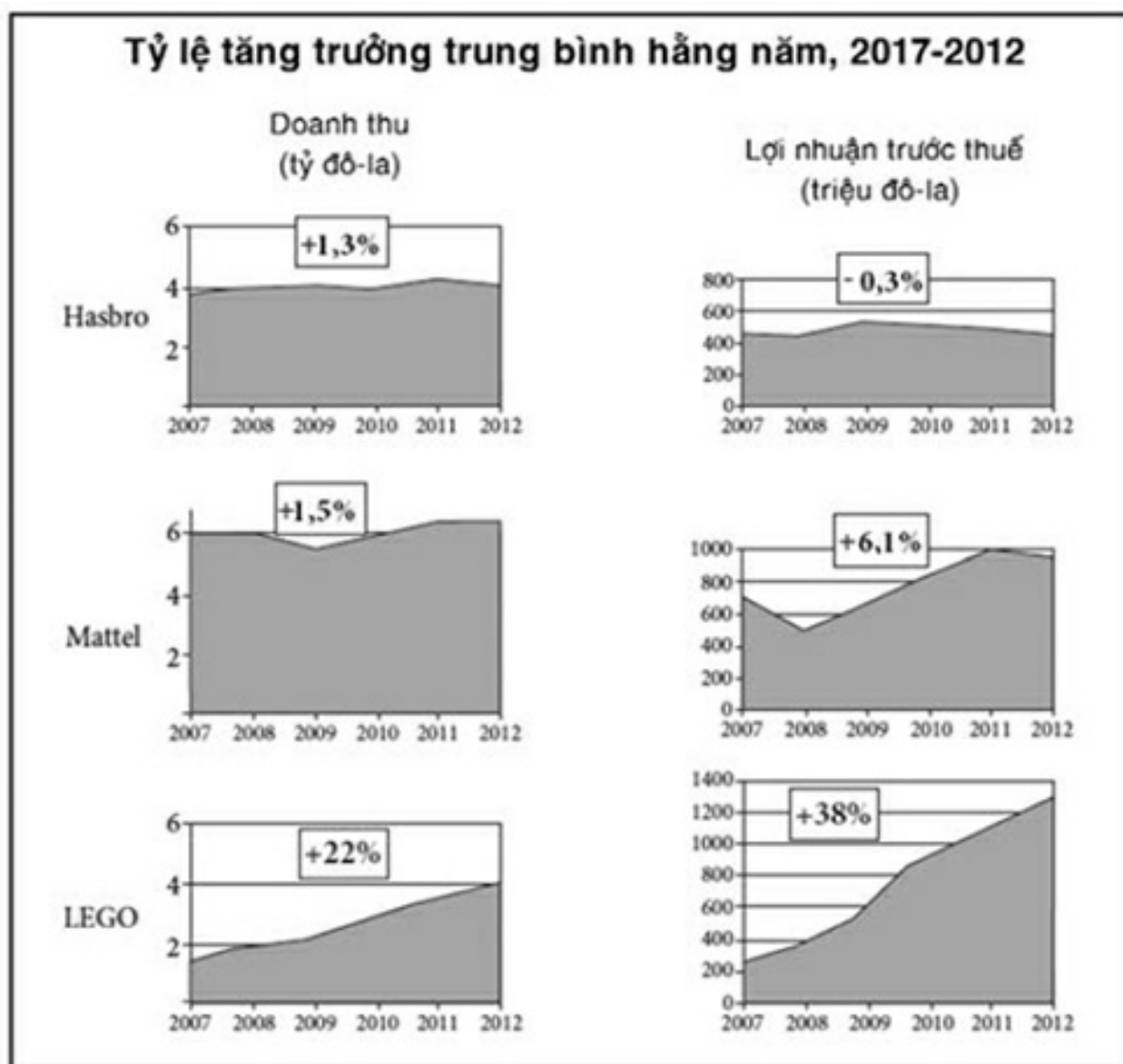
và những chuyến công tác dài đằng đẳng của tôi. Xin cảm ơn tất cả mọi người vì sự hỗ trợ về cả vật chất lẫn tinh thần mà mọi người đã dành cho tôi.

Các bạn đang cầm trong tay thành quả nghiên cứu và tư duy trong 5 năm của chúng tôi về LEGO. Thông qua câu chuyện về những thời khắc thập tử nhất sinh, những cuộc tái sinh mạnh mẽ và những thành công đáng kinh ngạc của công ty trong thời gian gần đây, tôi hy vọng các bạn sẽ tìm ra các ví dụ điển hình để định hướng cho những nỗ lực của riêng mình, cũng như cải thiện quá trình đổi mới trong công ty của chính các bạn. Tôi đã cố gắng tập hợp tất cả những bài học từ những thất bại và thành công của LEGO trong thời gian qua để qua đó, các bạn có thể xây dựng một tương lai tốt hơn cho chính mình và cho công ty, từ viên gạch này đến viên gạch khác<sup>3</sup>.

# LỜI GIỚI THIỆU

## LEGO VÀ CÂU CHUYỆN TỪ NHỮNG VIÊN GẠCH

**H**ÃY NHÌN XEM! ĐÂY LÀ GẠCH LEGO, NHỮNG MẢNH NHỰA CỨNG CẤP, SẮC SỖ NHƯ NHỮNG VIÊN KẸO ĐỦ MÀU – món đồ chơi đã từng khiến biết bao vị phụ huynh phải điêu đứng. Bản thân từng viên gạch đơn lẻ trông có vẻ đơn điệu và thiếu sức sống. 8 chiếc đinh hình trụ ở mặt trên viên gạch và 3 lỗ rỗng ở phía dưới là những dấu hiệu duy nhất về tiềm năng của gạch LEGO.



Trong những tài liệu kinh doanh mà chúng ta vẫn đọc ngày nay, có rất nhiều ví dụ



điển hình về các công ty dám mạo hiểm phá vỡ quy tắc – ở đó, những thực thể quản trị “dị thường” được đề cao vì đã mang lại sự tăng trưởng mạnh mẽ cho công ty. Ví dụ, chúng ta có Google, một công ty mà các nhà phát triển phần mềm được phép dành đến 20% thời gian làm việc của họ cho một dự án tự chọn bất kỳ, không liên quan đến công việc được giao. Còn tại Công ty W. L. Gore, công ty sản xuất chất liệu chống thấm nước Gore-Tex, môi trường làm việc hoàn toàn vắng bóng những vị “sếp” (boss-free), nơi hầu như chẳng có ai giữ một chức danh cụ thể và nhờ vậy, họ đã liên tục kinh doanh có lãi trong hơn 50 năm liên tiếp. Ở Brazil, chúng ta có trường hợp của Semco, nơi những thử nghiệm cơ bản (và thường xuyên thành công) của công ty này trong việc trao quyền tự chủ cho nhân viên – giống như trường hợp của Google và W. L. Gore kể trên – đã trở thành đối tượng nghiên cứu của rất nhiều chuyên gia tư vấn và học giả.

Không còn nghi ngờ gì nữa, những sự phá cách trong kinh doanh này luôn mang đầy cảm hứng. Nhưng, nói đi cũng phải nói lại, các hệ thống quản trị “không theo tiền lệ” này không dễ dàng đạt được. Đối với nhiều công ty, việc xây dựng một mô hình đổi mới quá lạ lẫm so với những gì chúng ta vẫn biết, vẫn tin tưởng trong khi phải chật vật theo đuổi mục tiêu từng quý và tìm cách cắt đuôi những đối thủ cạnh tranh, quả thực không phải là một lựa chọn dễ chấp nhận.

LEGO là một công ty đổi mới và họ cũng nhận thấy cảm hứng đổi mới từ các công ty khác, nhưng họ không vận hành theo những kinh nghiệm vốn được xem là ngoại lệ trong kinh doanh. Không có tỉ lệ “20% thời gian tự phát triển” tại LEGO và ở công ty này vẫn có rất nhiều chức danh. Trái lại, vì từng suýt bị sụp đổ khi áp dụng những chiến lược phổ biến trên thế giới về đổi mới, nên các nhà lãnh đạo của Tập đoàn LEGO đã xây dựng một khuôn khổ rõ ràng làm kim chỉ nam cho mọi nỗ lực đổi mới của công ty, từ cải thiện những sản phẩm hiện tại cho đến tạo ra các thị trường tương lai.

Hệ thống quản trị đổi mới của LEGO cũng hoàn toàn đối lập với hệ thống quản trị đổi mới của Apple (hay ít nhất là những gì mà giới truyền thông khắc họa về công ty này). Trong khi hệ thống quản trị đổi mới của Apple được xây dựng xung quanh một trung tâm là thiên tài khó tính Steve Jobs, người nắm toàn quyền quyết định khi nào một sản phẩm đủ tốt để đưa ra thị trường, thì hệ thống của LEGO lại phi tập trung hóa hơn nhiều. Mô hình của Apple thoát trông có vẻ rất thú vị nhưng lại khó làm theo: họ phải có một nhà đổi mới có một không hai, đưa người đó lên hàng lãnh đạo và trao quyền lực để anh ta có thể đưa ra những quyết định lớn lao. Còn tại LEGO, CEO Jørgen Vig Knudstorp khẳng định dù anh có bỏ công ty đi chơi 3 tháng thì quá trình đổi mới của công ty vẫn không bị ảnh hưởng; và mặc dù luôn can thiệp sâu vào rất nhiều quyết định từ giai đoạn hình thành của chúng, nhưng Knudstorp và những

nhà điều hành khác đã thiết kế một quy trình làm việc để công ty có thể vận hành trơn tru mà không cần đến sự có mặt của họ.

Cuốn sách này đào sâu nghiên cứu phương pháp thực tiễn để đổi mới hằng ngày của LEGO và cho các bạn thấy phương pháp đó đã giúp các lãnh đạo của công ty giải quyết mâu thuẫn tưởng như không thể nào giải quyết được mà mọi công ty hay tổ chức kinh doanh đều phải đối mặt: Làm thế nào tạo ra không gian để mọi người sáng tạo mà vẫn tập trung vào trọng tâm trong chính sách phát triển của công ty? Nói cách khác, làm thế nào để các công ty đổi mới trong những ranh giới đã được vạch ra? Nhờ giải quyết khéo léo những nghịch lý này, LEGO đã liên tục cho ra đời những sản phẩm xuất sắc, ngay cả trong thời điểm gặp rất nhiều thử thách.

Chúng tôi cũng đã lần theo hành trình phi thường của Tập đoàn LEGO, từ một công ty sản xuất đồ chơi khiêm tốn cho đến gã khổng lồ trên bờ vực thẳm trước khi chấn hưng, một chặng đường mang lại rất nhiều bài học bổ ích cũng như cảnh tỉnh về những con đường sáng suốt nhất để đổi mới, dẫn đầu và chiến thắng. Dọc theo hành trình đó, chúng tôi sẽ thuật lại chi tiết sự ra đời của những sản phẩm đồ chơi tiêu biểu nhất mà LEGO từng làm ra, đồng thời gặp gỡ những chuyên gia thiết kế và nhà phát triển – những người vẫn đang ngày ngày làm việc để tạo ra thế hệ tiếp theo cho những trải nghiệm vui chơi cùng LEGO.

Thêm vào đó, chúng tôi sẽ hé lộ những câu chuyện đằng sau các dự án thành công gần đây của công ty, cũng như những đổi mới trong hoạt động quản trị nhằm mang lại sự tự do và quyền hạn cho những người tạo ra đồ chơi, để họ có thể khai thác hết tiềm năng của bản thân. Và chúng tôi sẽ cho các bạn thấy LEGO đã sử dụng các phương thức quản trị đổi mới như thế nào, sau đó cải tạo và kết hợp chúng thành một hệ thống để thúc đẩy doanh số và lợi nhuận tăng nhanh vượt bậc ra sao.

Thông qua việc ghi lại quá trình cải tạo hoạt động đổi mới của tập đoàn LEGO, cái đích mà chúng tôi nhắm đến là giúp các bạn kết hợp những nỗ lực đổi mới riêng lẻ, rời rạc của công ty mình thành một hệ thống bao trùm tất cả. Bất kể các bạn đang đứng đầu một công ty khởi nghiệp, một đơn vị trong công ty hay một tập đoàn đa quốc gia, chúng tôi đều tin rằng hệ thống quản trị đổi mới của Tập đoàn LEGO sẽ giúp bạn kết hợp những loại sáng kiến đổi mới khác nhau và đạt hiệu quả cao hơn khi làm việc cùng các khách hàng trung thành nhất và đối tác bên ngoài. Mục tiêu của chúng tôi là làm cho hoạt động đổi mới không còn khác thường và xa lạ như chúng ta vẫn nghĩ mà trở nên gần gũi hơn, thiết thực hơn.

Nếu dành vài lời để mô tả chủ đề chính của cuốn sách này, chúng tôi muốn nêu một số ý chính về những gì mà cuốn sách không đề cập đến. Mặc dù những trang sách mà chúng tôi viết ra có rất nhiều chi tiết và bài học (hay nguyên tắc), nhưng chúng tôi



đã cố ý tránh đưa ra một hướng dẫn cụ thể về đổi mới và buộc bạn phải tuân theo nó. Bạn sẽ không thể đạt được thành quả tương tự nếu như chỉ sao chép hệ thống quản trị đổi mới của LEGO và áp vào quá trình vận hành của công ty mình. Và chúng tôi cũng khuyến nghị bạn tuyệt đối không nên lặp lại sai lầm của LEGO khi các nhà quản trị của họ thụ động chờ đợi cho đến lúc gần phá sản mới chịu đưa ra những thay đổi quyết liệt. Rõ ràng là khi muốn định hình tương lai của công ty và tổ chức, bạn cần tránh lặp lại những kinh nghiệm đau thương (vốn đã bị bóp méo theo cách nào đó) của những công ty đi trước, mà thay vào đó hãy tự tìm ra con đường riêng của mình. Ý định của chúng tôi là giúp bạn xác định những hướng đi khả thi cho nỗ lực của mình, chứ không phải bắt bạn đi theo một hướng nhất định nào đó.

Hãy giống như những người đam mê đồ chơi LEGO, hãy sử dụng trí tưởng tượng và kinh nghiệm của bản thân để vận dụng vào cuộc chơi và tìm ra đâu là hướng đi tốt nhất cho mình và công ty mình. Trên hết, tất cả phụ thuộc vào chúng ta, những người quyết định sẽ lắp ráp những viên gạch theo cách mà chúng ta muốn.

Phần I.

# BẢY CHÂN LÝ CỦA SỰ ĐỔI MỚI VÀ SỰ ĐI XUỐNG CỦA TẬP ĐOÀN LEGO

---

# Chương 1

## SINH RA TỪ VÙNG ĐẤT HOANG TÀN

---

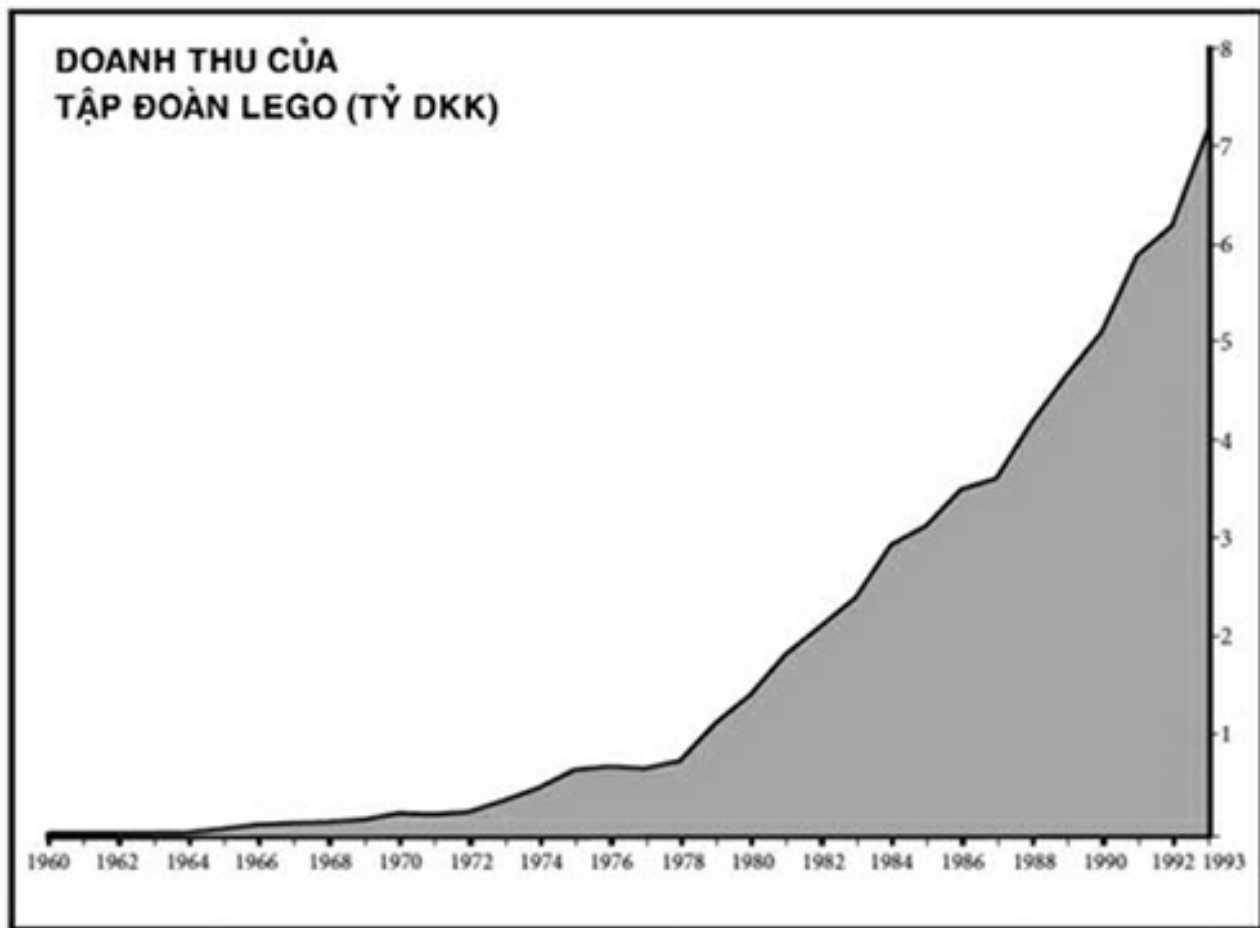
### Sự ra đời của Đế chế đồ chơi

*Bạn có ý tưởng, còn chúng tôi có gạch.*

#### – CATALOG LEGO, 1992

**A**n mình giữa những cánh đồng thuộc vùng đồng bằng của bán đảo Jutland, Đan Mạch, thị trấn thanh nhã Billund, quê hương của Tập đoàn LEGO, là một thị trấn được dựng lên từ những viên gạch, theo cả nghĩa bóng lẫn nghĩa đen. Người dân ở đây nói rằng Billund “cách phần còn lại của thế giới ba giờ đồng hồ” – tương đương với một hành trình bằng xe hơi dài và khá mệt mỏi xuyên qua những trang trại lộng gió ở Billund để đến Copenhagen hay Hamburg, những thành phố lớn gần nhất. Khoảng 1/4 cư dân ở thị trấn xa xôi hẻo lánh này có công ăn việc làm nhờ LEGO. Và cứ mỗi giờ qua đi, tầm ảnh hưởng toàn thế giới của tập đoàn LEGO lại càng vượt ra khỏi Billund, khi có thêm 2,2 triệu viên gạch đồ chơi ra lò từ các dây chuyền trong mạng lưới các xưởng sản xuất đang ngày càng mở rộng của công ty.

Bạn có thể nói rằng Billund chính là một thành phố đồ chơi. Những lâu đài và tòa tháp của công viên LEGOLAND là những nét hấp dẫn du khách nhất trong thành phố. Các dãy nhà bằng gạch vàng ngăn nắp, trên đỉnh là mái ngói đỏ, có cấu trúc cân đối và đậm đậm như một con phố nhỏ dựng từ gạch LEGO. Những viên gạch đồ chơi cũng tạo vẻ sinh động cho hành lang trụ sở chính của tập đoàn LEGO, nơi có những ống và trụ khổng lồ dựng từ gạch LEGO hiện lên từ sàn và trần nhà. Trong mỗi phòng hội nghị, có một cái bát nhựa chứa đầy những viên gạch LEGO bên trong. Trên hầu hết các bàn làm việc là một dãy các tác phẩm LEGO tuyệt mỹ. Khi nhìn nhân viên đi lại nhộn nhịp dọc theo những hành lang có đèn neon đỏ và vàng, thật dễ tưởng tượng họ là các nhân vật LEGO thu nhỏ với nước da tươi sáng và khuôn mặt hạnh phúc lạ thường. Nếu trên thế giới này có một nơi được gọi là “xưởng chế tác niềm vui”, thì đó chính là Billund.



Tuy nhiên, LEGO cũng từng nếm trải một số thất bại không nhỏ trên suốt chặng đường đã qua. Dòng sản phẩm dành cho bé gái tên là Scala đã gây thất vọng và ngừng sản xuất vào năm 1981. Và Fabuland, một dòng sản phẩm đầy tham vọng khác của công ty, nhắm đến đối tượng trẻ em dưới 6 tuổi và là chủ đề đầu tiên của LEGO hướng đến sách, thời trang và phim truyền hình, cũng không để lại nhiều dấu ấn và chấm dứt vào năm 1989 sau 10 năm duy trì. Nhưng không vì thế mà đà tăng trưởng của LEGO bị chững lại. Năm 1991, doanh số bán hàng của LEGO tăng 18% trong bối cảnh doanh số của toàn ngành đồ chơi sụt giảm 4%. Năm 1992, LEGO kiểm soát gần 80% thị phần đồ chơi xây dựng và lắp ráp. Vào giữa thập niên 1990, từ một xưởng mộc nhỏ, LEGO đã trở thành một tập đoàn với 45 công ty con rải khắp 6 lục địa và tuyển dụng gần 9 nghìn nhân viên.

Mức tăng trưởng nhanh hơn bao giờ hết khiến người ta nhìn vào LEGO như một tập đoàn vĩ đại. Nhưng khi bước vào thập niên 1990, thời điểm doanh số bán hàng của LEGO đạt đến đỉnh cao, tập đoàn này bắt đầu phân vân giữa hai khái niệm tăng trưởng và thành công. LEGO đã tăng cường hoạt động bán hàng để nhắm đến các thị trường trên toàn thế giới – những bộ đồ chơi của họ xuất hiện trên tay của trẻ em từ Na Uy cho đến Brazil – nhưng đà phát triển nhanh chóng trên toàn cầu của công ty đã không đi cùng với những đổi mới cần thiết. Trong khi đó, những tiến bộ khoa học kỹ thuật đã bắt đầu thay đổi triệt để bản chất của hoạt động vui chơi, khi các loại hình giải trí như đầu video, trò chơi điện tử, truyền hình cáp, máy tính... bắt đầu

thâm nhập và chiếm một phần lớn hơn trong đời sống của trẻ em. Trong một cuộc phỏng vấn diễn ra vào năm 2001 với tạp chí Fast Company, Kristiansen đã thừa nhận rằng vào giữa thập niên 1990, LEGO đã trở thành một công ty chậm tiến. “Cấu trúc tổ chức của chúng tôi đã trở nên nặng nề,” ông nói. “Chúng tôi mất dần sự năng động và niềm vui.”

Trên thực tế, khi đang ở trên đỉnh cao và được mọi người tôn vinh là “đồ chơi của thế kỷ”, LEGO đã trở nên tự mãn và thu hẹp tư duy của mình. Và do vậy, họ trở nên bị động khi đối mặt với những thay đổi nhanh chóng trong cuộc sống của trẻ em.

# Chương 2

## ĐẨY MẠNH ĐỔI MỚI

### Những nỗ lực mạnh mẽ để bắt kịp đà tiến bộ nhanh chóng của thế giới

*Chúng tôi hoàn toàn có thể thực hiện được mục tiêu của mình, đó là biến LEGO trở thành thương hiệu mạnh nhất trong lòng trẻ em và gia đình của trẻ.*

–**Báo cáo thường niên** của Tập đoàn LEGO, năm 1999

**V**ị Phó chủ tịch của LEGO cất giọng đầy giận dữ trong làn khói thuốc cay xè: “Tôi thà chết chứ không để LEGO làm đồ chơi theo chủ đề Chiến tranh giữa các vì sao.”

Đó là thời điểm đầu năm 1997 và Peter Eio, người đứng đầu chi nhánh của LEGO tại Mỹ, vừa đề xuất với các lãnh đạo cấp cao của công ty một sự hợp tác mà ông cho rằng sẽ có hiệu quả trong nhiều tháng sắp tới: LEGO sẽ hợp tác với Công ty Lucasfilm để đưa ra thị trường dòng đồ chơi Chiến tranh giữa các vì sao. Dòng đồ chơi này sẽ đồng hành cùng phần đầu tiên trong loạt phim Chiến tranh giữa các vì sao đang rất được mong đợi công chiếu vào mùa xuân năm 1999. Các nhà điều hành của Lucasfilm rất thích đồ chơi LEGO và họ đã mong muốn được hợp tác từ lâu. Nhưng các lãnh đạo của LEGO lại vô cùng ngạc nhiên trước đề xuất của Eio. Phải rất cố gắng, anh mới trấn tĩnh được.

“Những lúc bình thường thì người Đan Mạch rất lịch sự,” Eio nhớ lại. “Chúng tôi chưa bao giờ phải đối đầu với nhau. Nhưng phản ứng ban đầu của họ trước đề xuất liên quan đến bộ phim Chiến tranh giữa các vì sao của tôi là sự kinh ngạc và bàng hoàng mà tôi chưa từng nghĩ đến. Đó không phải là phong thái của LEGO.”

Sự hoài nghi của các lãnh đạo LEGO đối với đề xuất của Eio có một ý nghĩa. Trong 4 thập niên kể từ khi những viên gạch LEGO ra đời, LEGO đã luôn bước trên con đường riêng, tránh né mọi hình thức hợp danh và chuyển nhượng bản quyền. Cách làm đó đã mang lại thành công trong mỗi bước ngoặt của công ty. Từ năm này qua năm khác, những bậc thầy chế tạo đồ chơi của LEGO chưa bao giờ dự đoán sai mong muốn của trẻ em. Họ đã có bánh xe, nhân vật thu nhỏ, xe lửa, những bộ đồ chơi theo

chủ đề như dòng Space và Castle; qua nhiều năm, các dòng sản phẩm đa dạng hơn bao giờ hết của Tập đoàn LEGO đã liên tục giúp họ tăng doanh số bán hàng. Đối với một công ty có truyền thống, đầy tự hào và luôn tự thân vận động như LEGO, việc mua bản quyền sản phẩm trí tuệ của một công ty khác, kể cả khi đối tác của họ là một công ty gặt hái thành công liên tục như Lucasfilm, là điều khó có thể chấp nhận. Nếu như LEGO thực sự mua bản quyền khai thác Chiến tranh giữa các vì sao, họ sẽ phải tuân theo “luật” của Hollywood. “Dường như LEGO không mấy tin tưởng vào những đối tác bên ngoài,” Eio nói. “Tư tưởng của LEGO luôn luôn là: ‘Chúng ta sẽ tự làm. Chúng ta có thể làm tốt hơn.’”

Bên cạnh nền văn hóa tự thân vận động đã thấm nhuần trong huyết quản những con người đến từ Billund, trở ngại lớn nhất đối với thỏa thuận về bản quyền giữa Lucasfilm và LEGO chính là khả năng xuất hiện của những sản phẩm như phi thuyền chiến đấu, người máy sát thủ và các vũ khí khác của loạt phim Chiến tranh giữa các vì sao trong thế giới LEGO. Cho đến tận ngày nay, LEGO vẫn tuyệt đối tuân thủ một trong những giá trị cốt lõi mà nhà sáng lập Ole Kirk Christiansen đã đề ra: không bao giờ để chiến tranh biến thành trò chơi của trẻ em. Những nhà điều hành của LEGO phản đối sự hợp tác nói trên vì họ lo sợ rằng sự kết hợp danh tiếng của công ty với thương hiệu Chiến tranh giữa các vì sao có thể khiến uy tín của công ty giảm sút. “Cái tên đó, Chiến tranh giữa các vì sao, chẳng khác nào một sự phỉ báng đối với tư tưởng của LEGO,” Eio khẳng định. “Điều đó kinh khủng với họ đến nỗi chúng tôi đã phải xem xét liên hệ với một thương hiệu khác.”

Bất chấp sự phản đối, Eio tin rằng anh phải thắng trong trận chiến của chính mình – đó là trận chiến nhằm thuyết phục công ty chấp thuận cho gạch LEGO và Thần lực<sup>24</sup> kết hợp với nhau. Trong suy nghĩ của Eio, lý do thuyết phục nhất để hợp tác với Lucasfilm đó chính là rủi ro của việc không hợp tác.

Từ trụ sở của chi nhánh LEGO Bắc Mỹ, đóng tại Enfield, Connecticut, Eio đã nhận thấy thị trường Mỹ ngày càng trở nên phụ thuộc vào các thỏa thuận chuyển nhượng bản quyền nhanh hơn và nhiều hơn so với các thị trường châu Âu. Những bộ phim bom tấn và loạt phim hoạt hình trên ti-vi kéo theo một loạt sản phẩm ăn theo, từ Buzz Lightyear<sup>25</sup> cho tới Transformer, chiếm đến một nửa số đồ chơi bán ra tại Mỹ. Những đối thủ nặng ký như Hasbro và Mattel<sup>26</sup> đã ký một loạt thỏa thuận bản quyền với Disney và các công ty giải trí khác, trong khi LEGO vẫn đang đứng ngoài cuộc chơi sôi động này. Eio lo rằng nếu LEGO không khai thác những hiện tượng văn hóa toàn cầu như Chiến tranh giữa các vì sao, tương lai sẽ gạch tên họ và công ty này sẽ mãi là kẻ đi sau trong cuộc chơi chuyển nhượng bản quyền khai thác.

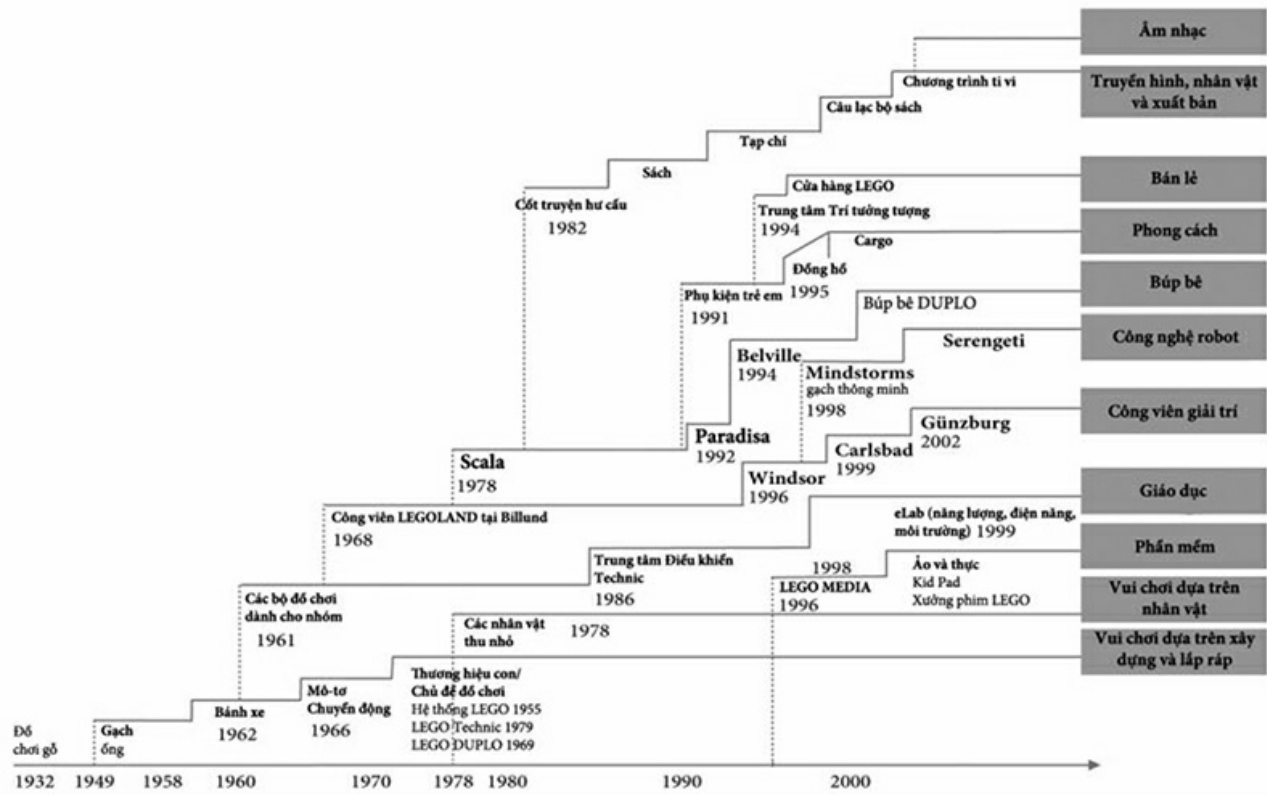
Eio đã làm việc cùng giám đốc bản quyền của Lucasfilm là Howard Roffman để khởi động một chiến dịch nhằm thuyết phục những người đứng đầu LEGO rằng Chiến



tranh giữa các vì sao là một câu chuyện tuyệt vời hơn G.I. Joe<sup>27</sup>. Dù là một câu chuyện viễn tưởng, nhưng nó khắc họa cuộc đối đầu kinh điển giữa cái tốt và cái xấu với một chút yếu tố bạo lực trong đó. Eio đồng thời đề nghị một ý kiến hợp lý đến nỗi không ai có thể bác bỏ: tại sao không hỏi ý kiến các bậc phụ huynh? Và họ đã làm như thế. LEGO tiến hành thu thập ý kiến phụ huynh tại Mỹ và Đức để tìm hiểu xem họ có đồng ý để LEGO và Chiến tranh giữa các vì sao kết hợp cùng nhau không. Kết quả: đa số phụ huynh Mỹ ủng hộ ý tưởng của Eio, nhưng ngạc nhiên hơn cả là các phụ huynh Đức cũng vậy, trong khi Đức đang là thị trường lớn nhất của LEGO và đồng thời là thị trường bảo thủ nhất ở thời điểm đó.

Dù hầu hết phụ huynh ủng hộ đề xuất của Eio, vẫn có một số nhà điều hành của LEGO phản đối. Nhưng với kết quả tích cực của cuộc điều tra, Kjeld Kirk Kristiansen, một người hâm mộ nhiệt thành của loạt phim Chiến tranh giữa các vì sao, đã quyết định bác bỏ những ý kiến khác và đồng ý để LEGO kết hợp cùng bộ phim của đạo diễn George Lucas. Và như vậy, một trong những liên doanh thành công nhất và lâu dài nhất trong lịch sử ngành đồ chơi đã ra đời. Nhờ xuất hiện trên thị trường cùng lúc với tác phẩm bom tấn Bóng ma đe dọa<sup>28</sup>, bộ đồ chơi Chiến tranh giữa các vì sao của LEGO đã nhanh chóng khiến khách hàng sung sướng nhưng cũng không kém phần thích thú; sản phẩm này đã chiếm đến 1/6 doanh số bán hàng của công ty.

Dù vậy, ngay cả khi Eio và các cộng sự giành chiến thắng trong cuộc chiến mua lại bản quyền khai thác chủ đề Chiến tranh giữa các vì sao, những thay đổi sâu rộng trên thị trường vẫn đang đặt LEGO đứng trước nguy cơ thất bại trong một cuộc chiến lớn hơn. Cuộc chiến xoay quanh quyết định hợp tác với Lucasfilm chỉ là khởi đầu cho một loạt những cuộc tranh luận nảy lửa liên tiếp diễn ra trong nội bộ LEGO, trong bối cảnh công ty đang phải đối mặt với một thế giới mong manh và một thị trường đồ chơi đang ngày càng trở nên dễ thay đổi qua từng năm.



Cấu trúc các dòng sản phẩm của LEGO (1932-2000)

# Chương 3

## MẤT KIỂM SOÁT

---

### Những hệ lụy của sự đổi mới vội vàng

*Nền móng của chúng tôi đang lung lay.*

– **Jørgen Vig Knudstorp**, Biên bản ghi nhớ gửi tới Ban Giám đốc của LEGO, tháng Sáu năm 2003

**T**rong những tháng đầu năm 2003, Đế chế LEGO bắt đầu rạn nứt. Những năm trước, họ luôn khởi đầu mạnh mẽ với mức tăng trưởng khoảng 10% theo đúng kế hoạch, phần lớn nhờ vào thành công đáng kinh ngạc của hai bộ đồ chơi Chiến tranh giữa các vì sao và Harry Potter. Lần đầu tiên kể từ sau năm 1993, công ty đã vượt qua mức lợi nhuận 1 tỷ DKK (khoảng 150 triệu đô-la). Nhưng vào khoảng cuối năm 2002, doanh số của Tập đoàn LEGO bắt đầu rơi tự do. Tháng Hai năm 2003, những nhà bán lẻ khổng lồ như Target và Walmart đã quá tải vì lượng đồ chơi LEGO chưa tiêu thụ. Lượng hàng tồn kho của LEGO khi đó tăng đến 40% tại một số cửa hàng bán lẻ, gấp đôi con số “chấp nhận được” mà công ty này đề ra.

Khi tình trạng tài chính ngày một tồi tệ đi, bộ phận lãnh đạo của công ty đã giao nhiệm vụ cho Jørgen Vig Knudstorp, người vừa được tuyển dụng và sau này đứng đầu bộ phận phát triển chiến lược của công ty, đó là phải chỉ ra nguyên nhân của tình trạng hiện tại và báo cáo lại cho ban giám đốc.

Với mái tóc rối bù cùng cặp kính Harry Potter và niềm đam mê với mọi thứ liên quan đến LEGO như một cậu bé, Knudstorp trong mắt của các giám đốc tại LEGO trẻ hơn rất nhiều so với cái tuổi 33 của anh. Knudstorp mới gia nhập LEGO cách đây 18 tháng và anh vẫn như tân binh giữa một nơi không thiếu những gương mặt lão làng đầy tâm huyết với LEGO đã có thâm niên làm việc tại đây đến hai, ba và thậm chí 4 thập niên. Nhưng bất chấp thời gian làm việc chưa lâu, anh đã trở thành một trong những giám đốc hòa đồng nhất trong công ty.

Knudstorp có học vị tiến sĩ và từng dành ra 18 tháng làm giáo viên thực tập tại một trường mẫu giáo trước khi chuyển sang nghề kinh doanh. Anh gia nhập LEGO sau

khi làm việc cho chi nhánh Copenhagen của công ty tư vấn chiến lược toàn cầu McKinsey & Company. Vào cuối thập niên 1990, văn phòng của McKinsey tại Copenhagen có rất nhiều người trẻ Đan Mạch năng động và có tinh thần cạnh tranh cao. Một cựu đồng nghiệp nhớ lại rằng Knudstorp khi ấy hoàn toàn khác những người còn lại đang làm việc cho văn phòng của McKinsey – đó là một chàng trai ân cần, có đôi chút ngớ ngẩn và thường bỏ tiền để mua sắm những thiết bị công nghệ mới nhất. Anh cũng là một nhà tư vấn được đánh giá cao. Nhưng văn hóa làm việc theo kiểu gia trưởng và quá đổi truyền thống của McKinsey chưa bao giờ khiến Knudstorp hài lòng. Anh rời công ty chỉ sau hai năm rưỡi, một khoảng thời gian tương đối ngắn.

Tại LEGO, Knudstorp đã cho thấy anh hợp với công việc được giao hơn. Mặc dù chưa bao giờ tham gia tư vấn cho LEGO khi làm việc tại văn phòng McKinsey cũng như chưa bao giờ tham quan LEGO cho đến trước khi gia nhập tập đoàn vào tháng Chín năm 2001, Knudstorp sinh ra và lớn lên tại một nơi chỉ cách Billund chưa đầy một giờ đồng hồ lái xe hơi. Khi còn nhỏ, Knudstorp không tiếp xúc nhiều với đồ chơi điện tử mà dành nhiều thời gian để vui chơi cùng các bộ LEGO của mình. “Tôi biết khá rõ về những di sản của LEGO, vì thế khi đến LEGO, tôi có cảm giác như mình được về nhà,” anh nhớ lại. “Nhưng điều khiến tôi suy nghĩ nghiêm túc về việc gia nhập LEGO là công ty này vừa trải qua một giai đoạn đầy khó khăn. Dường như lúc đó họ đã hồi phục, nhưng vẫn còn những thách thức trước mắt. Từ góc nhìn của một chuyên gia, đó là một cơ hội rất hấp dẫn.”

Khi đã đảm nhận một vị trí tại LEGO, vai trò của Knudstorp giống như một chiến lược gia tự do, một người đi khắp mọi nơi trong công ty, đảm nhận những nhiệm vụ khác nhau mỗi khi có thách thức xuất hiện: phối hợp với nhóm quản lý LEGOLAND để cải thiện hiệu quả của công viên, lập kế hoạch hành động để xây dựng chuỗi các cửa hàng bán lẻ của công ty, phân tích chuỗi cung ứng toàn cầu và đề xuất hướng cải thiện... Knudstorp hành động dựa trên niềm tin của bản thân: “Mối quan hệ quan trọng không kém kết quả.” Nhờ đó, anh đã tạo ra nhiều sự ràng buộc quan trọng trong một công ty sau này được chia thành nhiều bộ phận khác nhau.

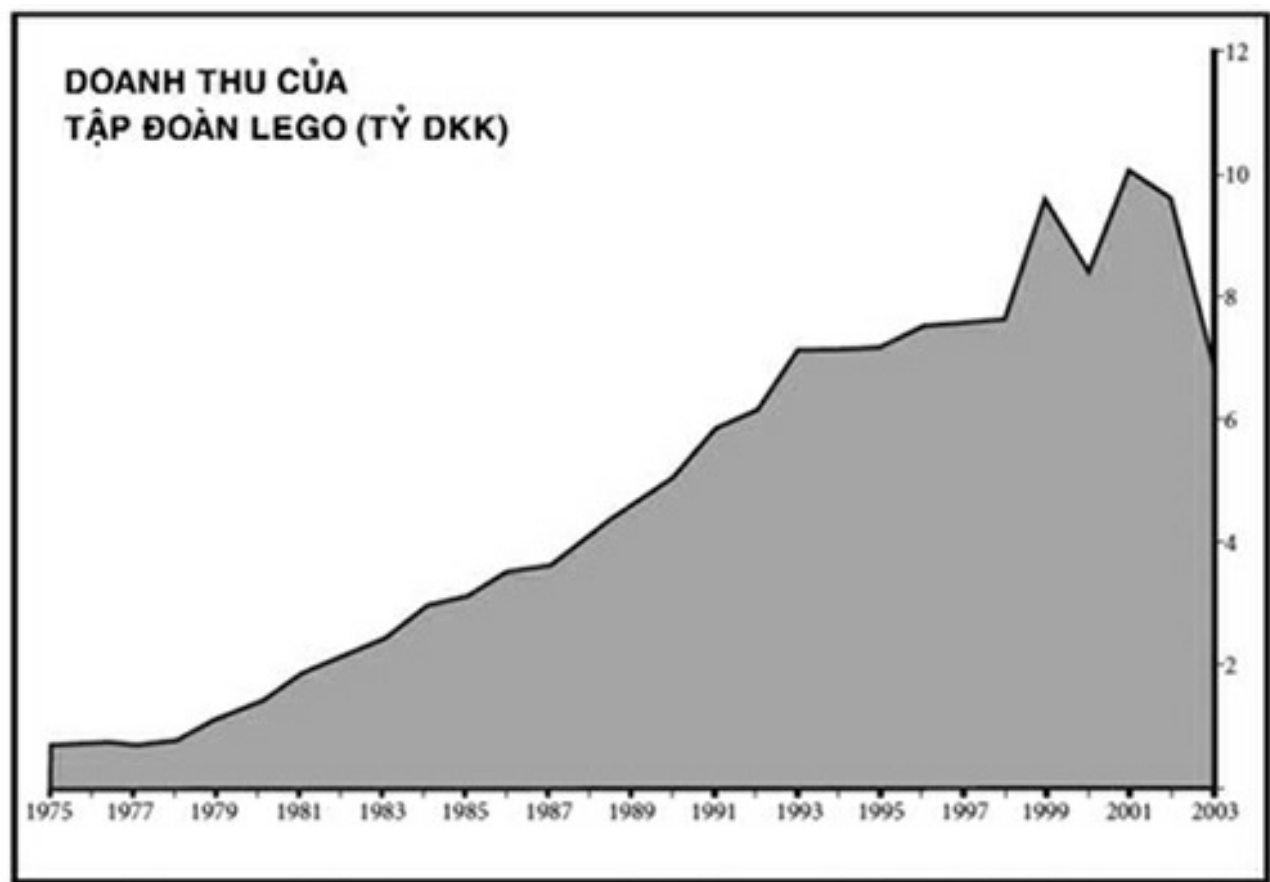
Trong vòng 6 tháng kể từ khi gia nhập LEGO, Knudstorp bắt đầu báo cáo trực tiếp cho Giám đốc tác nghiệp Poul Plogmann. Trong khi đó, những việc liên quan đến công viên LEGOLAND và dự án cửa hàng LEGO thường xuyên đòi hỏi Knudstorp làm việc trực tiếp với Kjeld Kirk Kristiansen, Chủ tịch của công ty. Để chuẩn bị các phân tích nói lên tình trạng hiện tại của công ty, Knudstorp đã vận dụng tối đa những gì anh học được ở McKinsey với tư tưởng chủ đạo: Tìm ra sự thật chính là bước đầu tiên để giải quyết vấn đề. Anh dành ra vài tháng chơi trò “thám tử”, lật tung mọi ngõ ngách trong cơ chế hoạt động của Tập đoàn LEGO, phỏng vấn các lãnh đạo cấp cao,

những nhân viên đang trực tiếp làm việc với khách hàng và các nhà bán lẻ chính của LEGO để hỏi họ về những thứ đang hoạt động tốt và (quan trọng hơn cả) không tốt.

Những vấn đề của LEGO vào thời điểm đó không khó để nhìn ra. Trên thực tế, chúng hiển hiện rành rành trước mắt những nhà lãnh đạo của Tập đoàn. Do trong năm 2001 và nửa đầu của năm 2002, doanh số vượt mức của bộ đồ chơi Chiến tranh giữa các vì sao và Harry Potter đã khiến các nhà bán lẻ cảm thấy thích thú và họ tăng gấp đôi số lượng đặt hàng cho mùa Giáng sinh. Vấn đề là không có bộ phim Chiến tranh giữa các vì sao hay Harry Potter nào được trình chiếu trong năm 2003, thế nên trẻ em sẽ chẳng hứng thú gì nếu phải mua lại những bộ đồ chơi Yoda hay Phòng chứa bí mật<sup>42</sup> (và như chúng ta sẽ thấy, doanh số của nhiều dòng đồ chơi LEGO thường chững lại khi đạt đỉnh).

Knudstorp tin rằng những gì LEGO gặp phải không hoàn toàn là do họ thiếu khả năng đổi mới. Dù chỉ là “người mới” trong công ty nhưng anh biết khá rõ rằng LEGO đã tạo ra nhiều sản phẩm mới lạ trong vòng 3 năm vừa qua. Nhưng khi nghiên cứu sâu hơn về doanh số bán hàng của tập đoàn và chi phí sản xuất, phân phối, quảng cáo, Knudstorp phát hiện ra một điều đáng ngạc nhiên, đó là LEGO thiếu những sự đổi mới có khả năng sinh lời. LEGO đã quá chú trọng vào doanh thu, nhưng lại bỏ quên lợi nhuận. Tất cả những sự sáng tạo của vài năm trước đã thúc đẩy sự gia tăng số lượng sản phẩm mới, nhưng chỉ một ít trong số đó mang lại tiền cho công ty. Tệ hơn nữa, sau nhiều thập niên thành công, việc tổ chức và quản lý trong nội bộ Tập đoàn LEGO đã trở nên vô cùng lỏng lẻo và thiếu chuẩn bị để đương đầu với sự suy giảm.

LEGO đã lâm vào tình thế tiến thoái lưỡng nan. Thay vì đẩy mạnh doanh số những dòng sản phẩm mới mà công ty đã quảng cáo vào đầu năm 2003, các nhà bán lẻ phải tìm cách tống khứ lượng hàng tồn kho của LEGO từ mùa Giáng sinh năm 2002. Kết quả: doanh số bán ra của các bộ đồ chơi mới mà LEGO mong đợi không bao giờ trở thành hiện thực, trong khi các nhà bán lẻ phải giảm giá mạnh đồ chơi LEGO và vì thế, lợi nhuận của họ cũng tan biến. Không mấy ngạc nhiên khi các nhà bán lẻ nhanh chóng nhận ra đồ chơi của LEGO không còn hấp dẫn nữa. Và như để xát thêm muối vào nỗi đau khổ của Tập đoàn LEGO, đồng đô-la Mỹ bắt đầu giảm giá. Không chỉ doanh số của Tập đoàn giảm xuống mà thu nhập của họ cũng giảm theo vì đồng đô-la yếu đi. Mỗi tháng trôi qua, sự suy giảm ngày càng mạnh mẽ. “Vấn đề của chúng tôi không thể quy cho sự thất bại của một sản phẩm,” Knudstorp nói. “Đó là sự thất bại của gần như tất cả các dòng sản phẩm của LEGO.”



Sự lạnh lùng của cấp quản lý cũng khiến cho các đối tác bán lẻ trở nên lạnh nhạt. Họ cho rằng LEGO là một công ty khép kín và vô cảm. Knudstorp cũng nhận thấy các chuyên gia thiết kế và phát triển sản phẩm của công ty đã dần không còn hiểu mối quan hệ giữa hoạt động của họ và việc kinh doanh của công ty nữa. Và rất nhiều giám đốc đã không hoàn thành tốt việc phân chia trách nhiệm và thực hiện những quyết định của cấp trên. Mặc dù có những ranh giới thẩm quyền rõ ràng trong Tập đoàn, nhưng trách nhiệm giải trình rất mờ nhạt.

Rắc rối không kém đó là khả năng theo dõi hàng tồn kho và dự báo tài chính của LEGO kém cỏi đến đáng ngạc nhiên, chủ yếu là do LEGO được tổ chức dưới dạng một công ty cổ phần có sự liên kết hết sức lỏng lẻo, trong đó mỗi đơn vị kinh doanh phải tự theo dõi doanh thu và chi phí theo cách riêng của đơn vị đó.

Bất chấp những khó khăn của các quản lý cấp cao trong việc nắm bắt kịp thời tình trạng hàng tồn kho và dòng tiền, Knudstorp vẫn dành nhiều công sức xem xét kỹ lưỡng hiệu quả hoạt động của công ty trong vòng một thập niên vừa qua. Anh chú ý đến chỉ số EVA (giá trị kinh tế gia tăng), trong đó chi phí cơ hội sẽ được khấu trừ khỏi doanh thu. Là một công cụ đo lường tiêu chuẩn trong công nghiệp, EVA sẽ đánh giá số tiền mà các chủ doanh nghiệp có thể kiếm được nếu đầu tư vào các trái phiếu phi rủi ro của chính phủ thay vì đầu tư vào kinh doanh. Tính toán EVA giống như một dạng bài tập học thuật dành cho các công ty do một số lượng lớn cổ đông sở hữu. Nhưng đối với Kjeld Kirk Kristiansen, người đứng đầu các chủ sở hữu của Tập đoàn

LEGO và là người thừa hưởng cơ nghiệp của dòng họ Christiansen, EVA là một chỉ số quan trọng.

Khám phá của Knudstorp quả thực đáng kinh ngạc. Những phân tích của anh cho thấy trên sổ sách kế toán, ngoại trừ năm 1998, Tập đoàn LEGO đã duy trì lợi nhuận ổn định từ năm 1993 đến năm 2002, tuy nhiên họ đã mất khoảng 1,6 tỷ đô-la giá trị kinh tế trong cùng giai đoạn đó. Nói cách khác, những chủ sở hữu của công ty đã trở nên giàu có nhờ đầu tư vào các trái phiếu phi rủi ro, lợi tức thấp của chính phủ thay vì đầu tư vào LEGO. Bằng việc quay lưng lại với LEGO, họ đã làm suy yếu cơ nghiệp của công ty với tốc độ khoảng nửa triệu đô-la mỗi ngày trong suốt 10 năm ròng.

Theo châm ngôn của cựu CEO General Electric Jack Welch, một người lãnh đạo phải “nhìn thẳng vào bản chất của sự việc chứ không phải theo mong muốn của bản thân”, bản báo cáo của Knudstorp về hiệu quả của Tập đoàn LEGO không hề né tránh bất kỳ điều gì. Thông điệp mà anh gửi tới Ban giám đốc tại buổi họp vào tháng Sáu ở Billund hết sức thẳng thắn. Anh tóm tắt những phân tích của mình trong một bản trình chiếu có tựa đề: “Cái giá của quản trị tốt là gì?”

Sau đó, Knudstorp đã đưa ra một số câu trả lời. Tương lai sắp tới của Tập đoàn LEGO trông ảm đạm hơn những năm trước. Công ty đang sắp phải gánh chịu một sự sụt giảm lên đến 30% về doanh số và mất 250 triệu đô-la cho chi phí vận hành của công ty. Lúc đó, công ty đang hoạt động trên dòng tiền âm lên đến 160 triệu đô-la. Ở thời điểm cuối năm, dường như LEGO sẽ không trả được khoản nợ khổng lồ lên đến 800 triệu đô-la và thiếu hạn mức tín dụng cam kết. Những dự báo dành cho năm 2004 là cực kỳ xấu, nếu không muốn nói là thảm hại, khi con số lỗ ròng của công ty dự kiến sẽ tăng gấp đôi.

“Tôi đã nói với họ rằng nền móng của chúng tôi đang lung lay,” Knudstorp nói. “Chúng tôi cần phải hành động, vì rắc rối sẽ không tự nó biến mất.”

Khi các giám đốc lắng nghe bản báo cáo của Knudstorp, nhiều người đã không tránh khỏi sự ngạc nhiên trước tình trạng khó khăn của công ty. Mặc dù họ miễn cưỡng chấp nhận những gì Knudstorp nêu lên về những thách thức của Tập đoàn LEGO trong năm 2003, nhưng cũng không ít người tỏ ra không tán thành các dự báo của anh về năm 2004. Họ cho rằng dù thua lỗ đồng nghĩa với việc phải cắt giảm từ 135 đến 155 triệu đô-la chi phí vận hành, nhưng doanh số bán hàng sẽ nhanh chóng phục hồi trở lại khi cơn khủng hoảng đô-la qua đi và phần tiếp theo của loạt phim Chiến tranh giữa các vì sao ra rạp. Một giám đốc lên tiếng: “Tôi không biết anh nghĩ thế nào mà lại nói năm 2004 sẽ lại là một năm khó khăn. Từ đâu mà anh nghĩ như vậy?” Khi Knudstorp rời cuộc họp, anh cứ đinh ninh là mình sẽ sớm mất việc.



“Tôi không cố ý tỏ ra mình bất đồng ý kiến với họ,” Knudstorp kể lại. “Tôi chỉ cảm thấy điều tốt nhất tôi có thể làm cho họ là nói ra sự thật, những gì mà tôi nhận thấy. Tất nhiên, những gì họ thấy lại khác. Vì vậy tôi nghĩ liệu đây có phải là đoạn kết cho sự nghiệp của tôi ở công ty này hay không.”

Khi mùa hè qua đi, người ta càng thấy rõ hơn việc LEGO sẽ không dễ dàng đảo ngược tình thế mà công ty đang gặp phải. Để ổn định tình hình tài chính, Kristiansen và Plougmann đã “chiêu mộ” Jesper Ovesen, Giám đốc Tài chính của Ngân hàng Đan Mạch (Danske Bank), một trong những ngân hàng lớn nhất khu vực Scandinavia nhằm xốc dậy hoạt động tài chính của Tập đoàn LEGO.

Ovesen đặt chân đến Billund vào ngày đầu tiên của tháng Mười Một năm 2003, đăng ký một phòng tại Khách sạn LEGOLAND và bắt đầu một cuộc điều tra đơn độc nhằm vào sổ sách tài chính của LEGO. Mặc dù có đôi vai to lớn như một võ sĩ quyền Anh cùng vầng trán cao và rộng trông rất mạnh mẽ, nhưng Ovesen lại sở hữu một bộ óc thiên về toán học đáng nể. Anh nổi tiếng với câu nói: “Đằng sau mỗi sản phẩm và mỗi con người là một con số, và đó là những gì tôi tìm kiếm.” Cách đây không lâu mọi người ở LEGO từng so sánh Ovesen với những nhân vật trong loạt phim hành động viễn tưởng Ma trận, những người mà dưới góc nhìn của họ, toàn bộ thế giới được tạo thành bởi những dòng mã lập trình chạy không ngừng nghỉ.

Ovesen vô cùng ngạc nhiên không chỉ vì những gì anh tìm thấy tại Tập đoàn LEGO, mà còn vì những gì anh không tìm thấy. Kể từ khi thành lập, các nhà lãnh đạo của Tập đoàn LEGO đã điều hành công ty dựa trên niềm tin rằng nếu họ có thể liên tục mang lại cho trẻ em những sản phẩm tuyệt vời, thì lợi nhuận sẽ tự theo sau. Đó là một triết lý có thể rất hữu ích trong thời kỳ đầu của công ty nhưng về sau sẽ làm họ thiếu đi một hệ thống có khả năng bao quát toàn bộ việc giám sát tài chính. LEGO cũng thiếu một hệ thống kế toán mạnh mẽ, có khả năng theo dõi tình hình từng phút nhằm cảnh báo các cấp quản lý mỗi khi có vấn đề xảy ra.

“Họ không có bất kỳ sự kiểm soát nào đối với các khoản đầu tư của mình,” Ovesen phát biểu sau đó, trong lúc vẫn chưa hết ngạc nhiên vì sự thiếu vắng hoạt động giám sát tài chính ở LEGO. “Họ không biết mình kiếm được tiền từ đâu. Họ không biết là liệu mình có thực sự kiếm được tiền từ sản phẩm hay không. Họ không nhận ra khả năng sinh lời của sản phẩm. Và dù biết các công viên LEGO là một nơi tiêu tốn nhiều tiền của, thì họ cũng không biết tại sao lại như vậy.”

Thậm chí vào cuối năm 2003, cấu trúc phức tạp và rắc rối của Tập đoàn LEGO, trong đó mỗi bộ phận lại có báo cáo lãi và lỗ (P&L) riêng, đã khiến cho hiệu quả hoạt động của công ty đi xuống. Công ty đã cho thiết lập một hệ thống công nghệ thông tin mới có chức năng hỗ trợ quản lý tài chính, giúp các giám đốc của LEGO có thể xem liệu

những thị trường như Mỹ và Đức có đang mang về lợi nhuận cho công ty hay không. Thế nhưng, LEGO vẫn không theo dõi được sản phẩm nào đang sinh lời hay gây lỗ. LEGO thiếu một hệ thống dự trù chi phí dựa trên hoạt động, vì thế họ chỉ có một cái nhìn thiếu chi tiết về những chi phí mình phải chịu khi sản xuất những sản phẩm đơn lẻ cũng như lợi nhuận trên từng bộ sản phẩm. Chỉ khi đào sâu hơn, LEGO mới có thể hình dung khả năng sinh lời của sản phẩm bất chấp cấu trúc doanh nghiệp phức tạp của mình. Nhưng chưa bao giờ LEGO cảm thấy họ có động lực để làm như vậy. LEGO đã thành công trong rất nhiều năm, nên họ chưa bao giờ tìm cách để thực sự hiểu những bộ đồ chơi khác nhau sẽ có chi phí khác nhau như thế nào.

Nhưng chúng ta chẳng cần đến bản báo cáo tài chính tinh vi, chi tiết của Ovesen để nhận ra rằng vào quý III năm 2003, tổng doanh số bán hàng của công ty gần như rơi tự do, giảm gần 800 triệu đô-la so với cùng kỳ năm trước. Vào cuối tháng Mười một, ban giám đốc của Tập đoàn LEGO lại một lần nữa họp ở Billund. Lần này, người đứng trước mặt họ là Ovesen. Anh không ngần ngại nói thẳng: LEGO đang thực sự đứng trên vực thẳm của một thảm họa tài chính. “Đó chính xác là một thảm họa tài chính,” Ovesen nói.

Nhiều người biết đến Ovesen như một trong những giám đốc tài chính sắc sảo bậc nhất tại châu Âu. Vì thế, rất khó để có thể phủ nhận những xác quyết của Ovesen về việc LEGO đang ở gần nguy cơ phá sản hơn bao giờ hết. Ngay cả những người hoài nghi nhất giờ cũng phải đối mặt với điều mà họ từng cho là ngoài sức tưởng tượng: nếu công ty sản xuất đồ chơi hàng đầu của thế kỷ XX không tìm ra cách để tự đổi mới, thì Kristiansen và gia đình của ông sẽ phải chia nhỏ LEGO để bán nhằm cứu vớt công ty.

Còn đối với Knudstorp, Ovesen và Ban giám đốc, tình hình khó khăn của công ty khiến tất cả bị sốc, vì trước đây Tập đoàn LEGO đã từng rất vững vàng. Biểu tượng 71 năm tuổi đời của thế giới đồ chơi đã từng trải qua cuộc Đại khủng hoảng, một lần suýt bị phá sản trong những ngày đầu sau khi thành lập, sự tàn phá của Thế chiến II và sự thay đổi không ngừng của thị trường. Vào năm 2003, doanh thu hằng năm của Tập đoàn LEGO dự báo sẽ đạt mức 1 tỷ đô-la, đưa họ lên vị trí thứ năm trong danh sách các công ty đồ chơi lớn nhất thế giới và trở thành vị vua tuyệt đối của dòng đồ chơi xây dựng. Các sản phẩm của LEGO, từ dòng DUPLO cho trẻ dưới 5 tuổi đến dòng LEGO Technic cho lứa tuổi thiếu niên, đã hiện diện trong các gia đình có con nhỏ với tỷ lệ 75% tại Mỹ và 80% tại châu Âu. Gạch LEGO gần như xuất hiện ở khắp mọi nơi. Tuy nhiên, LEGO đang tiêu tốn tiền của và phá hủy tài sản của những người sở hữu công ty với một tốc độ đáng báo động. Vì sao một trong những thương hiệu được yêu mến nhất thế giới lại có thể xuống dốc nhanh chóng như vậy?

Đúng thế, nguyên nhân là vì việc kinh doanh của công ty đã trở nên cực kỳ khép kín,

đồng thời khoảng cách giữa các chuyên gia thiết kế của LEGO và thị trường đã trở nên quá xa. Niềm tin của những nhà lãnh đạo LEGO trong nhiều năm làm cho số lượng sản phẩm và chi phí tiếp thị không ngừng tăng lên, ăn sâu vào lợi nhuận của công ty. Và LEGO đã đặt cược sai lầm rằng bộ đồ chơi Chiến tranh giữa các vì sao sẽ tiếp tục là dòng sản phẩm ăn khách dù phần mới của loạt phim này không ra rạp để góp phần thúc đẩy doanh số. Nhưng lời giải thích đầy đủ nhất cho sự đi xuống nhanh chóng của Tập đoàn LEGO lại nằm ở 7 chân lý của sự đổi mới. Những thay đổi to lớn và mạnh mẽ thường đi cùng nguy cơ trượt dài, ngay cả khi kết quả ban đầu trông có vẻ rất hứa hẹn.

Bản thân từng chân lý trong số 7 chân lý của sự đổi mới đã từng phát huy tác dụng đối với những công ty khác. Nhưng khi tổng hợp lại, chúng gần như đã đẩy LEGO lâm vào cảnh phá sản. Việc theo đuổi 7 chân lý này đã thúc đẩy doanh số bán hàng tại LEGO nhưng đồng thời cũng khiến chi phí tăng phi mã. Vì LEGO không có một hệ thống có chức năng giám sát hoạt động đổi mới và cảnh báo cấp quản lý mỗi khi có sáng kiến nào đó đi chệch hướng, nên cả công ty đã bị bất ngờ và không thể hồi phục.

Để hiểu những gì đã xảy ra, chúng ta hãy điểm lại 7 chân lý của sự đổi mới:

Tuyển dụng hướng đến sự đa dạng và sáng tạo. Mặc dù LEGO đã thành công trong việc tuyển dụng nhân tài và thiết lập hệ thống văn phòng vệ tinh trên khắp thế giới, nhưng sự mở rộng quá nhanh trở nên vô cùng khó quản lý. Những nhân tố mới thiếu sự gắn kết với truyền thống của công ty và không được tiếp cận với một góc nhìn bao quát để biết đâu là đích đến mà Plougmann muốn LEGO đạt được. Còn những chuyên gia thiết kế mới không có đủ cảm xúc để thiết kế với gạch LEGO và cộng tác cùng những đồng nghiệp giàu kinh nghiệm hơn đang làm việc tại Billund. Hãy xem xét nỗ lực phát triển dòng đồ chơi LEGO Explore mà chúng ta đã đề cập trong Chương 2. Đây là nỗ lực của Giám đốc Tiếp thị Francesco Ciccolella nhằm thay thế DUPLO, dòng đồ chơi có doanh số đã chững lại, bằng một thương hiệu hoàn toàn mới trên toàn cầu dành cho trẻ em từ 3-5 tuổi. Thông qua dòng đồ chơi Explore, LEGO muốn có sự hiện diện mạnh mẽ hơn tại thị trường Mỹ, một thị trường đang có nhu cầu rất lớn đối với đồ chơi điện tử có kèm theo một số chức năng giáo dục.

“Explore là dòng sản phẩm chúng tôi rất yêu thích,” Plougmann nói. “Mục đích của chúng tôi là lấy lại chỗ đứng trong thể loại đồ chơi dành cho trẻ em dưới độ tuổi đến trường bằng cách phân chia thành những phân khúc dựa trên chủ đề và độ tuổi. Hệ thống đồ chơi LEGO Explore, bao gồm cả những kỹ năng và kiến thức mà chúng có thể mang lại cho trẻ em, sẽ khiến cho những viên gạch LEGO đơn lẻ trở nên ít quan trọng hơn trong mắt những người mẹ.”

Cũng giống như quyết định mua bản quyền khai thác chủ đề Chiến tranh giữa các vì

sao của Kristiansen trước đây từng chứng minh ý nghĩa của việc trao lại quyền tự quyết ở một mức độ nào đó cho Peter Eio và chi nhánh của LEGO tại Mỹ, Plougmann tin rằng ông sẽ thu được thành quả tương tự nếu để Ciccolella và nhóm nhân sự gồm những nhà thiết kế làm việc tại văn phòng ở Milan được tự chủ trong việc phát triển dòng đồ chơi Explore. Nhưng ngay từ đầu, nỗ lực này đã bị bao trùm bởi tư duy quản trị theo kiểu ra-lệnh-và-điều-khiển, vốn là thứ cản trở sức sáng tạo, cùng với đó là sự bất lực gần như hoàn toàn trong việc phối hợp giữa những nhà thiết kế làm việc tại Milan và Billund.

Khi phát triển dòng đồ chơi LEGO Explore, nhóm thiết kế tại Milan đã tạo ra một dòng đồ chơi điện tử mà một số trong đó hoàn toàn loại bỏ yếu tố gạch LEGO. Mặc dù nhóm thiết kế Milan là những người vạch ra các khái niệm cơ bản cho dòng đồ chơi Explore, nhưng những nhà thiết kế tại Billund lại chịu trách nhiệm phát triển và chuẩn bị để đưa Explore ra thị trường. Có không ít nhà thiết kế tỏ ra kinh ngạc khi nhận được những bản thiết kế sơ lược.

“Những người đứng đầu bộ phận tiếp thị và phát triển sản phẩm đã trình bày về dòng đồ chơi Explore trong một cuộc họp lớn và nó không được mọi người đón nhận tích cực cho lắm,” Allan Steen Larsen, một trong những nhà thiết kế tham gia phát triển Explore, kể lại. “Đầu tiên, họ loại bỏ chú thỏ (ý nói dòng đồ chơi DUPLO) vốn mang nhiều ý nghĩa đối với thị trường cốt lõi của chúng tôi. Tiếp theo, tất cả giá trị mà chúng tôi từng học về cách trình bày sản phẩm và về sản phẩm đều bị vứt bỏ không thương tiếc.” Ciccolella đã trao cho nhóm thiết kế Milan toàn bộ quyền thiết kế và yêu cầu nhóm thiết kế ở Billund tuân theo sự chỉ đạo của nhóm Milan. Sẽ không có ý kiến trái chiều nào được chấp nhận. Larsen nói tiếp: “Họ yêu cầu chúng tôi phải làm việc mà không được phản đối. Họ không nói thẳng là sẽ sa thải chúng tôi nếu làm thế, nhưng gần như là vậy.”

Thành công của dòng đồ chơi Explore một phần phụ thuộc vào sự pha trộn giữa khả năng sáng tạo, kỹ năng của nhóm thiết kế tại Milan và sự am hiểu sâu sắc của các nhà thiết kế tại Billund về trải nghiệm vui chơi đặc trưng của LEGO. Tuy nhiên, điều đáng chú ý là không có bất kỳ nỗ lực nào nhằm phối hợp công việc của cả hai bộ phận. Larsen, người đã tham gia phát minh xe kéo phát nhạc Explore Music Roller – một trong những thiết kế “phi LEGO” do nhóm thiết kế Milan phát triển – nhớ lại rằng không có bất kỳ cuộc họp nào được tổ chức giữa nhóm của anh và các đồng nghiệp tại Milan. “Chúng tôi cảm thấy như mình hoàn toàn bị tách biệt khỏi sự phát triển của dòng đồ chơi chính dành cho trẻ từ 3-5 tuổi,” Larsen khẳng định.

Nếu các quản lý cấp cao của LEGO định nghĩa dòng đồ chơi Explore một cách rõ ràng và sinh động để các nhà thiết kế biết rõ mục tiêu họ cần đạt được là gì, thì có lẽ hai nhóm thiết kế ở Billund và Milan đã biết cách để làm việc và phối hợp ăn khớp với

nhau. Nhưng vấn đề là những quản lý cấp cao của công ty vẫn không thống nhất về chiến lược phát triển của Explore và do đó không thể đưa ra một định hướng rõ ràng cho những người chịu trách nhiệm phát triển dòng đồ chơi này.

Plougmann và Ciccolella tin rằng, nhờ vào khả năng thúc đẩy và kích thích sự phát triển của trẻ em, LEGO Explore sẽ mang lại nhiều hứa hẹn. Trong báo cáo thường niên năm 2002 của Tập đoàn LEGO, Plougmann tuyên bố việc chuyển đổi trọng tâm của công ty sang dòng đồ chơi Explore là “một quyết định đúng đắn và giá trị của nó sẽ được chứng minh về lâu về dài”. Nhưng một nhóm các giám đốc kỳ cựu của LEGO, đứng đầu là Mads Nipper, người về sau phụ trách điều hành những hoạt động của LEGO tại khu vực Trung Âu, đã nêu lên quan điểm rằng Explore quá khác biệt với truyền thống của công ty. Việc gặt một thương hiệu được yêu mến như DUPLO sang một bên sau này đã được chứng minh là một quyết định sai lầm. Là một nhà điều hành năng động, sôi nổi và có thể khiến người khác phải sốc vì sự bộc trực của mình, Nipper không ngần ngại thể hiện sự bức xúc. “DUPLO là thương hiệu đồ chơi mạnh thứ hai ở Bắc và Trung Âu sau LEGO,” ông nói với giọng điệu đầy giận dữ. “Và mĩa mai thay, chúng tôi lại quyết định loại bỏ nó.”

Trong một ngày mùa đông năm 2002, cuộc đấu tranh ngầm trong nội bộ LEGO trở nên sôi sục hơn bao giờ hết. Nipper và ba vị giám đốc đứng đầu những thị trường lớn nhất của công ty nhận được cuộc gọi triệu tập họ đến một căn phòng tại Khách sạn LEGOLAND, nơi chỉ cách trụ sở của tập đoàn ở Billund vài bước chân. Nhân viên của LEGO gọi căn phòng này là “phòng sa thải”. Nếu bạn là một nhân viên của LEGO và được triệu tập đến “phòng sa thải”, nhiều khả năng bạn sẽ mất việc khi bước ra khỏi cửa.

Đã nhiều tháng kể từ khi Nipper và ba vị đồng cấp đứng lên phản đối Explore. Plougmann quyết định ông đã nghe đủ những gì cần nghe. Ông yêu cầu các trợ lý triệu tập những người phản đối và đưa ra một “tối hậu thư” cho họ. Nipper nhớ lại: “Tất cả 4 người chúng tôi được mời vào phòng và nghe ông ấy nói rằng nếu không im lặng để ủng hộ Explore, chúng tôi sẽ phải rời công ty này.”

Cuối cùng, nỗi lo sợ của Nipper và những người đồng cấp đã trở thành hiện thực. LEGO Explore là một dòng sản phẩm quá khác biệt so với những món đồ chơi dựa trên gạch LEGO mà các bậc phụ huynh hiện tại vốn đã quen thuộc từ khi còn nhỏ. Điều đó khiến cho thị trường cảm thấy bối rối và làm doanh số bán hàng giảm đáng kể. Tệ hơn nữa là quyết định loại bỏ DUPLO. Mặc dù kết quả kinh doanh của DUPLO không được như ý trong vài năm gần đây, nhưng cái chất LEGO mạnh mẽ của DUPLO đã khiến dòng đồ chơi này trở thành thương hiệu đồ chơi bán chạy thứ hai tại châu Âu. Theo tính toán sơ bộ của Nipper, cuộc phiêu lưu mang tên Explore đã tiêu tốn của LEGO 500 triệu DKK (khoảng 65 triệu đô-la). “Explore quả là một thảm

họa khôn lường,” anh nói. “Đó là thời điểm tồi tệ nhất trong lịch sử của chúng tôi.”

Không thể trách những nhà thiết kế mới của Tập đoàn LEGO vì thất bại của dòng đồ chơi Explore. Trên thực tế, các nhà lãnh đạo của công ty đã vấp phải ba sai lầm cực kỳ nghiêm trọng. Đầu tiên, họ đã không đảm bảo các kỹ năng của lực lượng nhân sự mới phù hợp với yêu cầu của công ty. Mặc dù LEGO đã tuyển dụng những nhà phát triển hàng đầu, nổi tiếng với những công trình đồ họa, hoạt họa và phim ảnh 3-D, nhưng không nhiều người trong số đó thực sự nắm vững nghệ thuật sử dụng gạch LEGO để tạo nên những trải nghiệm vui chơi thú vị.

Một trong số các chuyên gia phát triển sản phẩm được tuyển dụng dưới thời Plougmann, người sau này phụ trách Bộ phận Phát triển Kinh doanh của LEGO (LEGO New Business Group) là Paal Smith Meyer nhớ lại: “Tất cả chúng tôi đều muốn trở thành những nhà thiết kế sản phẩm vĩ đại, một Philippe Starck mới” (Philippe Starck là nhà thiết kế người Pháp nổi tiếng với những thiết kế mượt mà, có hệ thống trong lĩnh vực nội thất và đồ gia dụng). “LEGO rất thích tài vẽ vời của chúng tôi. Nhưng không ai bảo với chúng tôi là để giúp công ty mang về lợi nhuận, chúng tôi phải đặt những ý tưởng của mình trong phạm vi LEGO.”

Sai lầm thứ hai của công ty đồ chơi Đan Mạch là gần như thiếu hoàn toàn sự phối hợp giữa đội ngũ phụ trách Explore ở Billund và nhóm thiết kế ở Milan, và việc này không chỉ xảy ra một lần duy nhất. LEGO cũng từng không quan tâm đến việc đảm bảo cho những nhà phát triển sản phẩm ở Zowie Entertainment, một công ty LEGO mua lại vào năm 1998, có thể phối hợp chặt chẽ với nhóm thiết kế ở Billund.

Một trong những sản phẩm chính mà LEGO dự định phát triển tại Zowie là KidPad, một loại đồ chơi mà trẻ có thể chơi trò chơi điện tử trên đó bằng cách di chuyển các miếng đồ chơi trước máy quay. Ban đầu, LEGO dự đoán KidPad sẽ mang lại cho họ 500 triệu DKK trong năm đầu tiên. Rốt cuộc, công ty không bán được sản phẩm nào vì KidPad chưa bao giờ được tung ra thị trường. Tương tự là số phận của những mẫu đồ chơi khác cũng do Zowie làm ra. Vào năm 2001, ba năm sau khi mua lại Zowie, LEGO đã phải đóng cửa bộ phận này và cho nghỉ việc hầu hết nhân viên.

Sai lầm thứ ba của công ty là không rút kinh nghiệm sau những thất bại và không thực hiện hành động sửa sai để thiết lập lại chiến lược và sử dụng những nhân tài mới tuyển dụng tốt hơn. Sau khi LEGO chấm dứt dự án KidPad vào mùa thu năm 2000, Ciccolella đã gặp Smith-Meyer nhằm tìm ra nguyên nhân thất bại của dự án. “Anh ấy nói là chỉ có thể gặp tôi trong nửa tiếng đồng hồ,” Smith-Meyer nhớ lại. “Và khi gặp nhau xong, chúng tôi không còn nói gì với nhau về dự án đó nữa. Cách nghĩ của anh ấy giống như là: ‘Chúng ta cứ tiếp tục thôi. Không có gì cần phải nhìn lại ở đây cả.’” Vì không rút ra bài học kinh nghiệm từ thất bại, nên kết quả là LEGO tiếp

tục lặp lại những sai lầm tương tự trong các dự án tiếp theo.

Plougmann hoàn toàn đúng khi kết luận rằng để cạnh tranh trên bình diện toàn cầu, công ty cần phải có một môi trường thiết kế đa dạng về văn hóa. Sự đa dạng sẽ nuôi dưỡng tính sáng tạo; khi những nét tương đồng va chạm với sự khác biệt, tính sáng tạo sẽ từ đó nảy sinh và dẫn đến sự đổi mới tích cực. Trong trường hợp của LEGO, vấn đề xuất hiện khi công ty này không thể phân phối hiệu quả năng lượng và cảm hứng của những nhân tài mới tuyển dụng. LEGO đã dọn đường cho một chuỗi các thay đổi hướng đến sự sáng tạo, nhưng họ lại chưa bao giờ kiểm soát và quản lý nổi sự sáng tạo đó. Kết quả là sự ra đời của một loạt những đổi mới vội vàng nhưng hầu hết đều sai lầm và thất bại.

Hướng đến những thị trường “đại dương xanh”. Việc hướng đến những thị trường “đại dương xanh” của LEGO ngày càng trở nên cấp bách bởi một thực tế là gạch LEGO dường như đang mắc kẹt trong một “đại dương đỏ” chật chội và đẫm máu. Khi bằng sáng chế cuối cùng của gạch LEGO hết hạn vào năm 1980, những gã “cá mập” như Tyco Toys và Mega Bloks bắt đầu xâm xé thị phần của Tập đoàn LEGO với những sản phẩm gạch đồ chơi giá rẻ và có mức chiết khấu tốt hơn nhiều so với những bộ đồ chơi của LEGO. Cùng lúc, các chuyên gia tư vấn của LEGO bắt đầu cho rằng những viên gạch đồ chơi đã trở nên lạc hậu và lỗi thời.

“Tất cả những chuyên gia tư vấn bên ngoài đều nói với chúng tôi rằng gạch LEGO đang chết dần chết mòn,” Smith-Meyer nói. “Họ nói rằng thế kỷ XXI không còn là thế kỷ của những viên gạch đồ chơi làm bằng nhựa bé nhỏ này nữa. Đó là thế kỷ của kỹ thuật số.”

Theo các chuyên gia tư vấn, tương lai của LEGO không còn nằm ở những viên gạch nữa, mà ở việc khai thác sự phổ biến và đáng tin cậy của thương hiệu LEGO vốn được nhiều người yêu mến. Lời khuyên của họ dẫn đến sự ra đời của chiến lược “đại dương xanh” trong lĩnh vực kỹ thuật số, thông qua việc kết hợp thương hiệu LEGO với thương hiệu Spielberg. Từ đó, sản phẩm bộ dụng cụ làm phim LEGO & Steven Spielberg ra đời.

Đầu tiên, LEGO cho ra mắt sản phẩm được gọi là “xưởng làm phim trong hộp” ở thị trường duy nhất là Mỹ vào tháng Mười năm 2000. Dù được cho là khó có thể trở thành một sản phẩm ăn khách, nhưng những trải nghiệm khi tạo ra một bộ phim hoạt hình tĩnh vật<sup>43</sup> (stop-motion) dường như có một chút hấp dẫn đối với trẻ em Mỹ. Nhờ động lực từ doanh số bán ra tương đối thành công tại thị trường đồ chơi hàng đầu thế giới – khoảng 80 triệu DKK (tức khoảng 10 triệu đô-la) chỉ trong vòng 3 tháng – nên LEGO quyết định tung ra sản phẩm LEGO & Steven Spielberg trên toàn cầu vào đầu năm 2001.



Ý định của công ty là thừa thắng xông lên từ thành công của sản phẩm LEGO & Steven Spielberg tại thị trường Mỹ để biến nó thành một sản phẩm được ưa chuộng trên toàn thế giới. Một chiến lược như vậy hoàn toàn phù hợp với tham vọng mà LEGO từng tuyên bố, đó là trở thành thương hiệu mạnh nhất trong lòng trẻ em và gia đình vào năm 2005. Để đạt được điều đó, LEGO cần tăng gấp đôi doanh số hàng năm vào năm 2005. Do vậy, những dòng sản phẩm hứa hẹn như LEGO & Steven Spielberg cần phải tìm ra thị trường “đại dương xanh” để nhanh chóng trở thành một con cá lớn trong đại dương đó. Tuy nhiên, LEGO đã phạm phải sai lầm là cố gắng nâng tầm bộ sản phẩm mới của họ quá sớm và quá nhanh.

Khi đã bước một chân vào thị trường đại dương xanh, LEGO cố gắng tăng cường hoạt động nhằm biến bộ dụng cụ làm phim LEGO & Steven Spielberg trở thành một dòng sản phẩm phát triển mạnh mẽ. Đầu tiên là bộ dụng cụ làm phim với đầy đủ các yếu tố như gạch LEGO, các minifig, máy quay kỹ thuật số và phần mềm biên tập để dựng phim. Sau đó, LEGO tiếp tục cho ra đời chín bộ dụng cụ bổ sung bao gồm gạch LEGO để xây dựng những phim trường thu nhỏ mới nhưng không kèm theo máy quay và phần mềm biên tập. Ý định của LEGO là tạo ra một môi trường khuyến khích trẻ tiếp tục làm phong phú thêm bộ sưu tập phim ảnh của mình, ngay cả sau khi chúng đã sở hữu bộ dụng cụ đắt tiền có máy quay và phần mềm. Vấn đề là nếu LEGO muốn chín bộ đồ chơi không có camera kèm theo này bán đắt hàng, họ phải mang lại cho trẻ một trải nghiệm xây dựng tuyệt vời. Và họ đã không làm được điều đó. “Không có camera, quả thật chúng chẳng có gì đặc biệt,” John Sahlertz, người đứng đầu nhóm thiết kế LEGO & Steven Spielberg thừa nhận.

Đồng thời, việc ra mắt sản phẩm LEGO & Steven Spielberg trên toàn thế giới đồng nghĩa LEGO phải chuyển ngữ bảng hướng dẫn sử dụng trò chơi và phần mềm sang 13 thứ tiếng khác nhau. Từ chỗ trình làng duy nhất một bộ dụng cụ làm phim LEGO & Steven Spielberg vào mùa thu năm 2000, họ đã phải phát triển đến 23 phiên bản khác nhau vào đầu năm 2001. Mặc dù bộ dụng cụ làm phim đã mang lại kết quả khá tốt với vai trò một sản phẩm hướng đến thị trường ngách ở Mỹ, nhưng nó vẫn chỉ là một sản phẩm nửa vời trên thị trường thế giới. Vì những bộ đồ chơi không có camera kèm theo không được định vị giá trị thật rõ ràng và hấp dẫn, nên chúng không gây được sự chú ý. Các nhà bán lẻ buộc phải giảm giá những sản phẩm chưa bán được để thanh lý hàng tồn kho. Và như mọi khi, việc phải bán tống bán tháo là dấu hiệu cho sự thất bại của một sản phẩm.

Mỗi sự đổi mới đều có nhịp điệu riêng của nó, nhất là với các mẫu sản phẩm mới, người bán cần phải cân bằng sự dao động trong nhu cầu của khách hàng. Dòng sản phẩm LEGO & Steven Spielberg có thể sẽ thành công nếu LEGO dành thêm thời gian để phát triển bộ sản phẩm gốc trước khi vội vàng phát triển những bộ đồ chơi bổ

sung. Nhưng LEGO đã không có chính sách phát triển sản phẩm hợp lý. Vì nóng vội, LEGO liên tục gia tăng số lượng các sản phẩm LEGO & Steven Spielberg được ra mắt, khiến sản phẩm tràn ngập thị trường và làm loãng giá trị của dòng sản phẩm này.

Vì phải gánh vác tham vọng nặng nề của Tập đoàn LEGO, nên bộ dụng cụ làm phim LEGO & Steven Spielberg đã không thể hoàn thành chặng đường hướng tới “đại dương xanh” của nó. Dòng sản phẩm này chìm dần từ năm 2002 và không bao giờ nổi lên nữa. Có thể thấy, ngay cả sự kết hợp đầy sức mạnh giữa hai thương hiệu LEGO và Steven Spielberg cũng không thể cứu vãn cái chết của dòng sản phẩm này.

Trong khi đó, với những nỗ lực hướng đến thị trường “đại dương xanh” khác của LEGO như dòng đồ chơi LEGO Explore và các Trung tâm Giáo dục LEGO, thì những khoản lỗ lớn của dòng đồ chơi LEGO Explore đã vượt quá khoản lời ít ỏi mà các trung tâm giáo dục mang lại. Gần như trong suốt một quý, các trung tâm không thể tiếp tục sinh lời và bị đóng cửa vào năm 2004, cùng năm LEGO ngừng kinh doanh dòng đồ chơi Explore.

Lấy trọng tâm là khách hàng. LEGO đã thể hiện tham vọng tiếp cận và chiếm lĩnh một lực lượng khách hàng hoàn toàn mới: qua một số nghiên cứu, 2/3 số trẻ em thích gắn bó với máy Xbox (và các loại trò chơi điện tử tương tự) hơn là vui chơi cùng đồ chơi xây dựng. Và công ty đã dốc toàn lực để tư duy ngoài giới hạn của gạch LEGO và mở ra một hướng đi hoàn toàn mới, không chỉ với đồ chơi kỹ thuật số mà còn với những loại đồ chơi thông thường mà trẻ có thể dễ dàng lắp ráp, vì những miếng đồ chơi to hơn và chắc chắn hơn. Trên hết, LEGO hướng đến việc phát triển những dòng đồ chơi hấp dẫn có cốt truyện cuốn hút, thể hiện sự đối đầu giữa thiện và ác.

“Trong bộ phận thiết kế, những gì mà chúng tôi thường nghe đó là hãy làm cho đồ chơi trở nên sắc sảo hơn, đen tối hơn,” Smith-Meyer nói. “Những cậu bé thích có thêm sự xung đột và mâu thuẫn trong những món đồ chơi.”

Theo Plougmann, đa phần áp lực từ việc tạo ra một dòng sản phẩm hấp dẫn, tập trung vào nhân vật, đồng thời đòi hỏi tốn ít công lắp ráp, xây dựng mà vẫn dễ chơi đều đến từ thị trường “luôn có những đòi hỏi rất cao” của LEGO – thị trường Mỹ. “Thị trường Mỹ là nơi những công ty như Walmart, Kmart, Toy ‘R’ Us và Target thống thị,” Plougmann quả quyết. “Người ta nói rằng nếu chúng tôi không làm ra đồ chơi như vậy, chúng tôi sẽ bị đánh bật khỏi kệ hàng.”

Kết quả là sự ra đời của dòng đồ chơi mà tôi đã nhắc đến ở phần trước của cuốn sách này, Jack Stone – sự kết hợp giữa những anh hùng hành động như G.I. Joe và Batman. Trên lý thuyết, Jack Stone có vẻ là một chiến thắng của LEGO. Đó là một “thể loại anh

hùng mới... người luôn sẵn sàng giải cứu thế giới”, như lời giới thiệu trong một mẫu quảng cáo trên truyền hình, hướng đến một thị trường đồ chơi đang ngày càng bị áp đảo bởi những mẫu đồ chơi có cốt truyện. Và đây cũng là một mẫu đồ chơi tiện lợi, nhanh gọn, có thể lắp ráp một cách dễ dàng dành cho hầu hết những đứa trẻ chỉ muốn dùng thời gian để chơi hơn là để sáng tạo. Nhưng khi ra mắt vào năm 2001, nó đã nhanh chóng bị xem là một “sản phẩm tệ hại” – theo lời của Phó Chủ tịch điều hành Mads Nipper. “Nói thẳng rathì... chiếc xe cứu hỏa [của Jack Stone] có lẽ là sản phẩm tôi ghét nhất trong lịch sử của LEGO.”

Jack Stone đã thất bại trên 3 phương diện. Thứ nhất, sản phẩm này không đáp ứng trí tưởng tượng của hầu hết những đứa trẻ vốn dừng dừng với gạch LEGO. Jack là một anh hùng hoàn toàn hư cấu, không hề có lịch sử hay bối cảnh xuất thân nào, vì thế trẻ em không mấy quan tâm đến người anh hùng mà LEGO tạo ra này. Vào năm 2001, trẻ em Mỹ đã đưa những sản phẩm đồ chơi hành động như bộ xe hơi Hot Wheels của Mattel và xe đồ chơi Kawasaki Ninjas của Fisher-Price lên vị trí những sản phẩm bán chạy nhất, còn Jack Stone thậm chí không có nổi một lần vinh danh đáng kể. Thứ hai, để làm ra những mảnh ghép tạo nên Jack Stone, cần có khuôn đúc mới và chi phí để lắp đặt loại khuôn đúc này khá đắt, khiến Jack Stone khó có thể sinh lời ngay cả khi đạt được doanh số bán ra tương đối lớn. Và thứ ba, người anh hùng mới của Tập đoàn LEGO đã khiến cho lực lượng khách hàng cốt lõi của công ty cảm thấy xa lạ với thương hiệu mà họ yêu mến. Những bậc phụ huynh lớn lên cùng gạch LEGO không thể nhận ra bất cứ giá trị vui chơi truyền thống nào như trong câu “vui chơi xây dựng, tự hào sáng tạo” từ nhân vật Jack Stone. Và trên các trang web trên khắp thế giới, một cộng đồng rất có sức ảnh hưởng là những người hâm mộ LEGO trưởng thành (AFOL, viết tắt của chữ tiếng Anh “adult fans of LEGO”) không ngừng than thở rằng Jack Stone là bằng chứng rõ ràng hơn của một xu hướng mà họ không hề thích: đó là xu hướng “trẻ con hóa” những chủ đề vui chơi của LEGO, khi mà những trải nghiệm xây dựng đã không còn quá thử thách và không còn giữ được những phẩm chất của LEGO nữa.

Sự dịch chuyển theo hướng đơn giản hóa dòng sản phẩm mới không phải là chuyện ngẫu nhiên. Niels Milan Pedersen, một cộng tác viên thiết kế của dòng đồ chơi Galidor và từng có thời gian làm việc cho dự án Jack Stone, nhớ lại rằng anh và các đồng nghiệp đã được hướng dẫn rất rõ ràng về việc đặt yếu tố hành động và các giá trị vui chơi lên trên hết: “Các nhà quản lý nói với chúng tôi rằng trải nghiệm xây dựng không còn là mục đích chính nữa.”

Về lý thuyết, lẽ ra Jack Stone đã thành công. “Tất cả những nghiên cứu, tất cả những luận điểm hợp lý đều ủng hộ nó,” Nipper nói. “Một thị phần càng ngày càng lớn của thị trường đồ chơi là những sản phẩm có cốt truyện, vì thế chúng tôi đã đưa cốt

truyện vào đó. Và nếu có thể giúp những đứa trẻ không thích xây dựng được vui chơi dễ dàng hơn, tại sao chúng tôi không làm như thế?”

Bất chấp sự đột phá hoàn toàn so với quá khứ của chính công ty, doanh số bán hàng nghèo nàn đã buộc Tập đoàn LEGO phải rút Jack Stone khỏi thị trường chỉ một năm sau đột ra mắt vào năm 2001. Đây là một trường hợp mà những định hướng trong nội bộ công ty đã rời xa các nguyên tắc nền tảng: sự phát triển, trí tưởng tượng và sức sáng tạo. Đó là những gì tạo nên trải nghiệm vui chơi truyền thống của LEGO. Plougmann và các giám đốc của công ty có thể đã có những thử nghiệm đúng đắn về những khía cạnh ngoại lệ mà trẻ em và các bậc cha mẹ có thể chấp nhận từ LEGO, nhưng rõ ràng họ đã vượt quá giới hạn cho phép. Jack Stone không chỉ thất bại vì không thể chiếm được một phần nhỏ trong sự yêu thích của 2/3 số trẻ em không thích đồ chơi xây dựng, mà còn vì nó đã quay lưng lại nhóm khách hàng trung thành nhất với thương hiệu LEGO.

Thực hiện những đổi mới có tính đột phá. Vào cuối thập niên 1990, có một cảm giác rất rõ ràng xuất hiện trong cộng đồng yêu thích đồ chơi LEGO, đó là với sự phát triển của trò chơi điện tử cùng máy điện tử cầm tay Game Boy của Nintendo, sản phẩm đã đạt doanh số bán ra hơn 64 triệu sản phẩm trên toàn thế giới vào thời điểm năm 1998, trải nghiệm vui chơi trên nền tảng kỹ thuật số sẽ nhanh chóng vượt qua trải nghiệm xây dựng với gạch LEGO. Dự án Darwin của Tập đoàn LEGO, dự án nhằm đến việc tạo ra một cơ sở dữ liệu thống nhất để dựng mô hình đồ họa tất cả đồ chơi của LEGO dưới dạng 3-D chất lượng cao, chính là bước đi táo bạo nhất của công ty đồ chơi Đan Mạch nhằm đón đầu xu hướng và trở thành công ty đầu tiên tiến vào tương lai của thời đại kỹ thuật số.

Một phần sự ủng hộ của Kristiansen đối với dự án Darwin chắc chắn đến từ tình yêu của ông đối với công nghệ. Kristiansen cũng đã tìm cách để LEGO trở thành một trong hai công ty đầu tiên đồng tài trợ cho Phòng nghiên cứu truyền thông của Học viện Công nghệ Massachusetts (MIT's Media Lab). Có lẽ người cháu nội của nhà sáng lập LEGO tin rằng tất cả những chiếc siêu máy tính của Công ty Đồ họa Silicon (Silicon Graphics) mà cơ sở dữ liệu khổng lồ của dự án Darwin được cài đặt trong đó sẽ mang lại sự thay đổi mang tính cách mạng cho LEGO và giúp công ty cải cách đột phá mô hình kinh doanh, giống như những gì máy ép phun nhựa đã làm cách đây nửa thế kỷ trước. Và ít nhất, dự án Darwin cũng hứa hẹn sẽ “số hóa” LEGO.

Tóm lại, mục tiêu của dự án Darwin không chỉ là tạo ra những phiên bản ảo có độ phân giải cực cao của đồ chơi LEGO, trong đó logo của công ty có thể được in một cách hoàn hảo lên trên từng chiếc đinh khuy của một viên gạch LEGO ảo y như trên một viên gạch thật, mà còn là tạo ra một nhà kho ảo chứa tất cả các đơn vị đồ chơi LEGO để sử dụng khi cần tạo ra những hướng dẫn xây dựng trên máy tính, trò chơi

điện tử, quảng cáo truyền hình, phim hoạt hình và thậm chí là những bộ phim ăn theo.

Xây dựng mô hình đồ họa của toàn bộ thế giới LEGO không chỉ là một thách thức kỹ thuật khổng lồ mà còn đặt ra những câu hỏi căn bản về bản chất của trải nghiệm vui chơi với LEGO. Liệu những viên gạch ảo có cùng một giới hạn như những viên gạch thật? Các minifig sẽ hoạt động như thế nào trong một thế giới ảo? Một minifig thật không thể uốn khuỷu tay để nâng một ly nước, nhưng liệu một minifig ảo thì sao?

Nhóm dự án Darwin đã thực hiện đầy đủ những bước đi về mặt kỹ thuật và tư tưởng để hiện thực hóa tiềm năng của dự án. Dự án Darwin đã đóng góp vào sự ra đời của LEGO CyberMaster, một loại đồ chơi kết hợp giữa trò chơi điện tử và công nghệ robot, cũng như LEGO Island, phần mềm trò chơi đầu tiên của công ty. Sản phẩm CyberMaster chỉ được bán hạn chế ở châu Âu, Úc và New Zealand. Nhưng trò chơi LEGO Island sau khi được ra mắt vào mùa thu năm 1997 đã bán được 7 triệu bản trên toàn thế giới và đoạt Giải thưởng Thành tựu Tương tác (Interactive Achievement Awards) dành cho Trò chơi gia đình xuất sắc nhất năm vào năm 1998. Nhưng bất chấp những thành công đó, vào năm 1999, Tập đoàn LEGO đã quyết định ngừng tiến hành dự án.

Việc hủy bỏ dự án Darwin chủ yếu là do LEGO đã cố gắng làm quá nhiều thứ quá sớm. Khởi đầu, Darwin là một nhiệm vụ nặng nề về mặt kỹ thuật – mô phỏng những hình dạng phức tạp trong không gian ba chiều là một việc cực kỳ khó. Thử thách đó càng trở nên khó vượt qua hơn vì thiếu sự tập trung. Dự án Darwin cố gắng làm tất cả mọi thứ cho tất cả mọi người, từ tạo ra những phiên bản số hóa của các dòng đồ chơi LEGO cho đến dựng mô hình 3-D của tất cả những đơn vị đồ chơi LEGO. Và cuối cùng, nhóm thực hiện dự án đã chọn sai mô hình dữ liệu để mô phỏng hình dạng của các mảnh đồ chơi LEGO, từ đó buộc phải hủy bỏ mọi công sức của dự án Darwin.

Sự sụp đổ của dự án Darwin vừa là một thất bại về quản lý cũng như kỹ thuật. Dự án Darwin không được nhiều người yêu thích, một phần vì đội ngũ thực hiện dự án được hưởng chế độ riêng nhưng không bình đẳng với phần còn lại của công ty. Vì nhóm dự án làm việc trong một tòa nhà ở ngoại ô Billund, nên họ chưa bao giờ thực sự hòa nhập với những bộ phận khác. Người đứng đầu dự án lái một chiếc Porsche hạng sang, loại xe ít thấy trong sân để xe ở trụ sở Tập đoàn LEGO. Có những tin đồn xuất hiện cho rằng LEGO đang phân phát một cách rộng rãi những chiếc xe hơi đắt tiền để “dụ” các kỹ thuật gia tài năng rời Boston hay Thung lũng Silicon để đến làm việc tại một nơi chán ngắt như Billund. Ngay cả khi những tin đồn đó không đúng sự thật, thì sự thiên vị dành cho nhóm dự án Darwin vẫn hiển hiện rất rõ ràng.

“Bất kể yêu cầu về tiền bạc hay nhân sự, chúng tôi đều được đáp ứng,” người phụ

trách bộ phận phần mềm của dự án Darwin, Bjarne Tveskov, nói. “Giống như kiểu: ‘Đây, tám séc mới đây.’”

Được đãi ngộ là vậy, nhưng dự án Darwin chưa bao giờ nhận được hai thứ mà nó cần nhất từ cấp lãnh đạo của công ty: một định hướng rõ ràng và những lời phê bình, góp ý cần thiết để giúp nó đi đúng hướng. Darwin là “đại bản doanh” của xưởng đồ họa vi tính lớn nhất bán đảo Scandinavia; những nhà thiết kế có thể đeo kính thực tế ảo và “chơi đùa cùng dữ liệu” trong một không gian làm việc cực kỳ hiện đại và có thể hợp tác với nhau qua môi trường ảo. Nhưng họ chưa bao giờ làm ra những công cụ kỹ thuật số mà các bộ phận khác trong tập đoàn có thể tận dụng. Do vậy, họ đã yêu cầu sự hỗ trợ từ một số bộ phận khác. Dự án Darwin khi đó cần một sự điều chỉnh nghiêm túc, nhưng họ đã không nhận được bất kỳ điều chỉnh nào.

Tveskov quả quyết: “Chúng tôi không nhận được những phản hồi cần thiết để kiểm tra thực tế trong quá trình thực hiện dự án. Nói thẳng ra là không có bất kỳ chuyên gia phần mềm nào trong số các lãnh đạo cấp cao hay bất kỳ ai có kiến thức chuyên sâu về công nghệ kỹ thuật số. Không dễ gì đưa ra những phản hồi tốt nếu anh không biết gì về nó.”

Rốt cuộc, dự án Darwin đã thất bại trước chính một bộ phận khác trong công ty là LEGO Media – được lập ra tại London vào năm 1996. Người quản lý LEGO Media, Christian Majgaard, có phương pháp rất khác trong việc phát triển trò chơi vi tính và các trải nghiệm vui chơi trực tuyến khác. Thay vì thực hiện tất cả những nhiệm vụ kỹ thuật nặng nề bên trong công ty, Majgaard muốn hợp tác với các chuyên gia tốt nhất bên ngoài mỗi khi có cơ hội. Chiến lược này đã tỏ ra hiệu quả và bền vững hơn phương pháp tự thân vận động của Darwin. Và vì vậy, vào năm 1999, Tập đoàn LEGO đã lặng lẽ chấm dứt dự án Darwin. Nỗ lực táo bạo nhằm chiếm thị phần của các công ty trò chơi điện tử và thoát khỏi sức cạnh tranh mạnh mẽ từ các công ty đồ chơi khác cuối cùng đã lâm vào ngõ cụt.

Nuôi dưỡng tư duy mở trong đổi mới – Quan tâm đến trí tuệ của cộng đồng. Trong những năm đầu tiên của thập kỷ trước, các chuyên gia phụ trách lĩnh vực kinh doanh mới của Tập đoàn LEGO nhận thấy những công ty thuộc thế hệ Web 2.0 như YouTube, Facebook, Flickr đã bắt đầu khai thác được một nguồn tài nguyên sáng tạo gần như vô tận qua việc khuyến khích cộng đồng đóng góp vào một sản phẩm hay dịch vụ trực tuyến. LEGO từng rất cẩn trọng trong việc tạo điều kiện để những cộng đồng bên ngoài tham gia đóng góp vào quá trình thiết kế, nhưng họ cũng đã thực hiện một số bước đi khiêm tốn nhằm khai thác những tài năng còn đang ẩn trong cộng đồng. Về cơ bản, LEGO đã kết hợp công nghệ khai thác nguồn lực của cộng đồng với những đặc trưng của phong trào tự thiết kế.

Như chúng ta thấy trong Chương 2, LEGO đã phát triển một chương trình thiết kế trên máy tính tên là LEGO Digital Designer, nhằm hỗ trợ những người hâm mộ LEGO tự hình dung và tạo ra bộ đồ chơi LEGO của riêng mình bằng những viên gạch 3-D. Sau đó họ có thể tải thiết kế của mình lên trên trang web tên là LEGO Factory và nhân viên của LEGO sẽ lắp ráp những mẫu thiết kế này bằng đồ chơi thật, rồi giao cho người đã thiết kế ra chúng. Nếu những người hâm mộ khác thích mẫu thiết kế này, họ cũng có thể đặt hàng qua trang web LEGO Factory. Cách làm này về sau được xem là điển hình của việc sản xuất hàng loạt theo ý khách hàng dựa trên một thiết kế mang tính cá nhân.

Ban đầu, công ty xem LEGO Factory là một trang web tự thiết kế dành cho người hâm mộ trưởng thành, mà theo một số đánh giá, những khách hàng này chiếm đến 20% doanh số của công ty. Nhưng sau khi khảo sát người dùng của trang web này, các chuyên gia tiếp thị của LEGO nhận ra rằng “Nhà máy” (cách gọi tắt của LEGO Factory) cũng có rất nhiều mẫu thiết kế của trẻ em từ 9-10 tuổi. Họ đã đặt lại tên của “Nhà máy” bằng một cái tên nghe dễ hiểu hơn, LEGO Design byMe (LEGO do tôi thiết kế) và mong đợi dịch vụ này sẽ giúp thương hiệu trở nên gần gũi hơn với lượng người hâm mộ hùng hậu bằng cách tạo điều kiện để họ tự thiết kế các bộ đồ chơi độc đáo, có-một-không-hai. Design byMe có thể được xem là sản phẩm đại diện cho một trong những nguyên tắc sáng lập của công ty: tính chân thực. Thay vì làm ra những bộ đồ chơi nhất mực tuân theo sự hình dung của công ty về khách hàng, LEGO đã tìm cách để khách hàng tự tạo ra những bộ đồ chơi phù hợp với tính cách của mình. Design byMe đã giúp họ được thỏa thích sáng tạo để thể hiện bản thân, thể hiện những nhân vật mà họ mong muốn trở thành.

Mặc dù Design byMe đã giúp LEGO tạo ra mối liên kết thân thiết hơn, chân thực hơn với những người hâm mộ, nhưng trên thực tế đó lại là một thất bại về mặt kinh doanh. Ngay cả trong thời kỳ huy hoàng nhất, trang web này chỉ đạt tỷ lệ chuyển đổi<sup>44</sup> thấp hơn 0,5 – có nghĩa là cứ 200 lượt xem thì chưa có nổi một đơn đặt hàng. Lý do khiến tỷ lệ này quá thấp là do mức giá của dịch vụ. Mặc dù tính năng thiết kế của trang web hoàn toàn miễn phí, nhưng giá của những mẫu thiết kế này lại cao hơn đáng kể so với những bộ đồ chơi LEGO mua ngoài cửa hàng, vì gạch LEGO để làm ra những mẫu này có chi phí cao hơn và LEGO cũng tính phí dịch vụ khoảng 10 đô-la để sản xuất các mẫu hộp riêng và hướng dẫn riêng.

Càng về sau, hệ quả của phong trào tự thiết kế càng khiến cho những nhà lãnh đạo của LEGO đau đầu. Có một số “nhà thiết kế” tại gia vì quá háo hức muốn khoe tác phẩm của mình nên đã đăng lên trang web các mẫu thiết kế liên quan đến bộ phim Gia đình Simpson<sup>45</sup>, khiến cho công ty đồ chơi Đan Mạch bị Hãng 20th Century Fox, chủ sở hữu của bộ phim nói trên, kiện vì vi phạm bản quyền. Còn một nhóm “nhà



thiết kế” tại gia khác đã đăng lên những nội dung không phù hợp, chẳng hạn như một mô hình cơ thể nam giới “quá chi tiết”.

Design byMe đã hoạt động trong nhiều năm nhưng không mang lại bất kỳ lợi nhuận nào cho công ty. Tất nhiên, đây không phải là nguyên nhân chính khiến Tập đoàn LEGO đi xuống, nhưng đây lại là minh chứng cho thất bại của LEGO khi tìm cách khai thác nguồn lực của cộng đồng mà phản ứng của cộng đồng lại không như họ mong đợi. Vào tháng Một năm 2012, dịch vụ này cuối cùng cũng bị đóng cửa.

Khai phá toàn diện mọi khía cạnh của đổi mới. Nỗ lực khai phá toàn diện mọi khía cạnh đổi mới của Tập đoàn LEGO, từ hình dung những sản phẩm hoàn toàn không giống LEGO cho đến tìm kiếm những trải nghiệm vui chơi mới, những dịch vụ mới dành cho khách hàng, đáng lẽ đã giúp công ty hoàn thành mục tiêu tăng gấp đôi doanh số hàng năm vào năm 2005. Nhưng hóa ra, chiến lược này suýt chút nữa đã kéo LEGO rơi xuống vực sâu.

Về đổi mới sản phẩm, LEGO đã có Galidor, một dòng đồ chơi nhân vật hành động thuộc thể loại khoa học viễn tưởng. Galidor đã đột ngột phá vỡ những trải nghiệm xây dựng truyền thống của LEGO. Nói ngắn gọn, Galidor có hệ thống xây dựng riêng và gạch LEGO hoàn toàn vắng bóng trong hệ thống này. Và thay vì xây dựng Galidor dựa trên một bộ phim ăn khách trên thế giới, như họ từng làm với bộ đồ chơi Chiến tranh giữa các vì sao, LEGO đã quyết định tự mình làm một loạt phim riêng để quảng bá sản phẩm. Với sự kết hợp giữa một bộ phim khoa học viễn tưởng hấp dẫn và một chủ đề cực kỳ mới mẻ từ LEGO, Galidor dường như sẽ tạo ra một cơn sốt đồ chơi mới trên toàn thế giới.

Plougmann và Kristiansen không phải không nhận ra những rủi ro của Galidor. Trên thực tế, tỷ lệ đồ chơi nhân vật hành động thành công về mặt thương mại chỉ là 1/5. Nhưng vào thời điểm năm 2001, LEGO đã có thành công khiến nhiều người ngạc nhiên với dòng đồ chơi Chiến tranh giữa các vì sao và LEGO cũng vừa cho ra mắt thị trường Bionicle, những nhân vật hành động lắp ráp được dựa trên một tác phẩm khoa học viễn tưởng, giống như Galidor. Với những thắng lợi của hai dòng đồ chơi Chiến tranh giữa các vì saovà Bionicle, LEGO hoàn toàn tự tin rằng họ có thể đánh bại tỷ lệ nói trên với Galidor. “Chúng tôi rất tự tin,” người phụ trách việc phát triển Galidor là Jacob Kragh nhớ lại. “Chúng tôi nghĩ mình có thể vượt qua mọi thách thức.”

Kragh và nhóm của anh đã thử nghiệm Galidor và cốt truyện của dòng đồ chơi này trong một số nhóm trẻ em; sự yêu thích của những cậu bé đối với các thiết kế mẫu đã khiến LEGO kết luận rằng Galidor sẽ thành công. Điều họ chưa thể biết được là liệu loạt phim xây dựng dựa trên Galidor có thu hút sự chú ý của trẻ hay không. Thomas

Lynch, nhà sản xuất phim đến từ Hollywood, người chịu trách nhiệm sản xuất loạt phim Galidor, trước đây đã từng ghi dấu ấn trong loạt chương trình dành cho thiếu nhi ăn khách và tờ New York Times đã phong cho ông biệt danh “David E. Kelley của các chương trình truyền hình thiếu niên”<sup>46</sup>. Nhưng, bộ phim Galidor: Người bảo vệ vũ trụ, được phát sóng hai mùa trên kênh Fox Kids, chẳng khác gì một công trình cầu thả, giống một mẫu quảng cáo kéo dài hơn nửa giờ chỉ để tiếp thị cho dòng sản phẩm mới. “Chúng tôi kinh ngạc chẳng thốt nên lời khi xem tập đầu tiên,” một trong những nhà thiết kế dòng sản phẩm Galidor là Niels Milan Pedersen nhớ lại. “Bộ phim đó dở tệ.”

Trong khi đó, Andrew Black, người về sau đứng đầu chi nhánh ở Mỹ của LEGO, thì lại rất thích thú với Galidor. Anh yêu cầu nhóm bán hàng của mình tăng dự báo doanh số của Galidor lên và chuẩn bị hàng dự trữ cho các kênh bán hàng. Nhưng Kragh thì bắt đầu lo sợ rằng anh và cả nhóm thực hiện dự án đã khiến cho các nhà lãnh đạo của tập đoàn hào hứng quá mức về tiềm năng của Galidor. “Chúng tôi không thoải mái khi thấy dự báo doanh số tăng lên,” Kragh thừa nhận. “Chúng tôi đã trao đổi khá nhiều [với các lãnh đạo của tập đoàn] về Galidor. Nhưng họ không hoàn toàn nghe chúng tôi. Hơn nữa, đến nước này chúng tôi cũng không thể bàn lùi. Tất cả những gì liên quan đến Galidor đều trở thành ưu tiên số một.”

Khi loạt phim chiếu trên truyền hình thất bại, Galidor cũng dần đánh mất chỗ đứng. Các cửa hàng bán lẻ đã lỡ đặt hàng, nên không còn cách nào khác ngoài giảm giá sâu mới mong bán được hàng. Chỉ một năm sau khi ra mắt, Galidor trở thành một sản phẩm bị lãng quên. LEGO sau đó đã tổng kết lại và gọi Galidor là dòng sản phẩm ế ẩm nhất trong lịch sử công ty. Plougmann, người quyết định “bật đèn xanh” cho dự án Galidor, tỏ ra bối rối khi nói về quyết định của mình: “Tôi vẫn không hiểu tại sao chúng tôi lại không hủy dự án đó ngay từ đầu.”

Trên thực tế, những lý do để LEGO lao vào dự án Galidor ban đầu đều tích cực. LEGO chắc chắn không thể bắt kịp sự thay đổi đến chóng mặt của ngành đồ chơi nếu chỉ tiếp tục tạo ra các chủ đề truyền thống như Space và Castle. Lặp lại thành công của quá khứ không thể khiến LEGO vượt lên các đối thủ – những công ty đang tấn công các lĩnh vực kinh doanh mới mạnh mẽ hơn bao giờ hết. Để là kẻ đầu tiên chạm ngõ tương lai, LEGO cần phải tạo ra nhiều cái mới hơn đối thủ. Và khi chúng ta nói đến Bionicle, dòng đồ chơi đầu tiên hoàn toàn dựa trên trí tưởng tượng của những con người trong tập đoàn LEGO, một sản phẩm ăn khách trên toàn thế giới chỉ trong năm đầu tiên xuất hiện, thì tại sao một sản phẩm hư cấu tương tự – những nhân vật hành động có thể lắp ráp được – lại không thể thành công như vậy?

Bên cạnh thất bại của loạt phim Galidor, một sai lầm lớn khác của LEGO là đã quá nóng vội khi đổi mới. Thay vì để các nhà thiết kế có nhiều thời gian hơn để phát

triển, thử nghiệm tập trung và điều chỉnh các mẫu sản phẩm Galidor, LEGO đã cố đẩy sản phẩm ra thị trường quá sớm vì họ thấy Bionicle thành công, nhưng lại không hiểu rõ tại sao lại thế. Trẻ em chẳng mấy thích thú với Galidor khi chúng đã có Bionicle. “Nếu chúng tôi chờ thêm vài năm nữa để hoàn thành Galidor, chúng đã chẳng dở hơi như vậy,” Nipper nói. “Điều ngu ngốc nhất là chúng tôi đang sản xuất Bionicle và ra mắt Galidor gần như cùng lúc.”

Nỗ lực nhằm tạo ra những trải nghiệm và dịch vụ mới dành cho khách hàng của công ty thông qua các công viên LEGOLAND và các cửa hàng mang thương hiệu LEGO cũng phản tác dụng khi làm thâm hụt tài chính của LEGO. Plougmann từng tin rằng khai trương một công viên mới trong mỗi giai đoạn từ 2-3 năm và mở 300 cửa hàng sẽ đưa LEGO lên vị trí số một trong thế giới đồ chơi. Nhưng những cựu quản lý của LEGO như Peter Eio một lần nữa khẳng định rằng sự nóng vội đã biến cả hai sáng kiến đó trở thành những sáng kiến tồi tệ.

“Thành công của bộ đồ chơi Chiến tranh giữa các vì sao đã khiến Plougmann hưng phấn và nghĩ rằng đã đến lúc mở rộng LEGO ra nhiều lĩnh vực khác,” Eio nói. “Nhưng thay vì nghiên cứu và thảo luận về từng dự án một, công ty đã vội vã làm nhiều thứ nhất có thể. Tất cả đều nhằm xây dựng thương hiệu, nhưng có nhiều yếu tố tiêu cực mà chúng tôi phải vượt qua.”

Trong số những thử thách khó khăn nhất có cả việc khắc phục nỗi lo sợ của những đối tác bán lẻ đang hợp tác cùng LEGO vì họ e ngại rằng những cửa hàng LEGO sẽ chiếm mất thị phần của mình. Eio nhớ lại khi anh khai trương cửa hàng đầu tiên, Trung tâm Trí tưởng tượng LEGO, tại khu mua sắm Mall of America, thì Charles Lazarus, người sáng lập chuỗi cửa hàng Toys “R” Us, đã hẹn gặp anh. “Anh đang mở cửa hàng để cạnh tranh với tôi,” Lazarus phũ đầu Eio. Nhưng trên thực tế, Eio đã chứng minh bằng số liệu rằng sau một năm Trung tâm Trí tưởng tượng LEGO đi vào hoạt động, doanh số của cửa hàng Toy “R” Us gần nhất tại Bloomington, Minnesota đã tăng lên 25%. Rõ ràng là sự xuất hiện của Trung tâm Trí tưởng tượng LEGO đã tạo ra “hiệu ứng lan tỏa” đến cửa hàng của Toy “R” Us. Đến lúc này, Lazarus “dường như thoải mái hơn khi biết rằng chúng tôi không làm ảnh hưởng đến việc kinh doanh của ông ta,” Eio nói.

Nhưng với các nhà bán lẻ, việc LEGO mở hàng trăm cửa hàng chẳng khác nào một hồi chuông báo động khẩn cấp. Ngay cả trong nội bộ tập đoàn, dự án này cũng gây ra sự hồ nghi. “Cho đến lúc đó, các cửa hàng không được thành công cho lắm và bị xem là một cuộc phiêu lưu quá tốn kém,” Knudstorp nói – khi việc đầu tiên anh được giao tại LEGO là xem xét lại toàn bộ lĩnh vực kinh doanh cửa hàng. “Quan trọng nhất là những cửa hàng này thực sự đe dọa mối làm ăn với ngành bán lẻ của công ty.”

Đối với các công viên, LEGO thiếu cả tư duy quản lý lẫn nguồn tài chính dồi dào để đảm bảo thành công của những dự án này. Mặc dù công viên LEGOLAND ở Billund vẫn sinh lời, nhưng các công viên mới mở tại California và Đức lại nhanh chóng thua lỗ nặng. Mỗi công viên như vậy cần 1,5 tỉ DKK để xây dựng và ngay trong năm đầu đã mang lại cho LEGO khoản lỗ 300 triệu DKK/công viên. “Các công viên này tiêu tiền như nước mà họ vẫn muốn xây thêm,” Jesper Ovesen, Giám đốc tài chính gia nhập LEGO vào cuối năm 2003, nhớ lại. “Điều đó thật điên rồ.”

Dù điên rồ hay không thì LEGO cũng đã thực sự khai phá toàn diện mọi khía cạnh của đổi mới. Nhưng tầm nhìn của công ty quá thiên cận đến nỗi không nhìn ra những lời cảnh báo hết sức rõ ràng rằng đánh cược số phận của một sản phẩm ưu tiên hàng đầu (Galidor) vào một loạt phim chưa được kiểm nghiệm là quá nguy hiểm, đồng thời ảo tưởng về khả năng của các nhà quản lý, cho rằng họ có thể phụ trách hệ thống bán lẻ và các công viên cùng một lúc. LEGO đã quên rằng để khơi mào cho những đổi mới nhiều tham vọng, họ cần phải giảm thiểu rủi ro bằng việc thực hiện những bước đi tuần tự và không ngừng học hỏi từ những gì đã làm.

Xây dựng văn hóa đổi mới trong doanh nghiệp. Theo hầu hết mọi tiêu chuẩn, những cơ chế của Tập đoàn LEGO đã tạo ra một mảnh đất màu mỡ để gieo trồng những nhân tố đổi mới, từ đó làm nảy sinh những dự án táo bạo khiến người khác kinh ngạc. Nhưng từ quan điểm quản trị đổi mới, Plougmann và nhóm các nhà điều hành của ông tỏ ra quá thỏa mãn với những công cụ nửa vời. Họ chưa bao giờ áp dụng một phương pháp có khả năng mang lại lợi nhuận vào tất cả những sự đổi mới mình thực hiện. Ví dụ:

Vì nhận ra họ không thể đưa những tài năng thiết kế đến Billund, họ đã tìm cách mang Billund đến với những tài năng đó bằng cách tổ chức các nhóm dự án nhỏ trên khắp thế giới. Nhưng họ chưa bao giờ liên kết chặt chẽ những nhóm thiết kế ở xa với các bộ phận phát triển sản phẩm chính của công ty. Kết quả là những nhóm dự án bên ngoài trở nên bơ vơ, phải tự mình gánh vác những dự án không liên quan mấy đến trách nhiệm của các nhóm thiết kế chính ở Billund.

Mặc dù các nhà lãnh đạo của Tập đoàn LEGO đã khuyến khích, thậm chí là đề cao sự mạo hiểm, nhưng họ lại không bao dung với thất bại, một kết quả rất thường xảy ra. Như chúng ta đã thấy khi Ciccolella từ chối bàn luận với người phụ trách về những sai lầm của dự án KidPad, rõ ràng là thay vì học hỏi từ thất bại, LEGO chỉ đơn giản gạt chúng sang một bên và tiếp tục tiến hành những dự án mới.

Để vay mượn một câu nói đã trở thành câu cửa miệng ở Apple, Plougmann và cấp dưới của ông đã yêu cầu mọi người phải “nghĩ khác” (think different) và thoát khỏi những lối mòn trong tư duy. Trẻ em muốn vui chơi chứ không muốn xây dựng hay lắp ráp. Gạch LEGO bị loại bỏ; sự hấp dẫn và sắc sảo bắt đầu tham gia vào cuộc chơi.

“Mới và khác biệt” tốt hơn là “lặp lại những điều tương tự”. Nhưng khi mọi người phản bác lại những điều đó và đặt câu hỏi, chẳng hạn như, liệu có thực sự sáng suốt khi loại bỏ một thương hiệu được ưa chuộng như DUPLO hay không, thì các lãnh đạo của công ty ra lệnh cho những người đặt câu hỏi: “Cứ thế mà làm.” Khi làm như vậy, họ đã tự mình đốt bỏ một nguyên lý cốt lõi nhất của bất kỳ nền văn hóa đổi mới nào: sự tự do nêu lên ý kiến trái chiều.

Poul Plougmann và nhóm của ông không phải là những nhà điều hành đầu tiên trong lịch sử chối bỏ nguyên tắc bất đồng ý kiến trong một tập thể. Có một điều chắc chắn là đôi khi, LEGO cũng cần những cá nhân có tiếng nói mạnh mẽ để thay đổi nét văn hóa rất riêng biệt của công ty này. Có thể nói, Plougmann là một người dám nghĩ lớn, làm mạnh. Và một số sự đổi mới có lẽ đã diễn ra tốt đẹp nếu LEGO có định hướng đúng và tập trung hơn vào những đổi mới này:

Động lực đằng sau dự án LEGO Explore – nuôi dưỡng sự sáng tạo của trẻ em từ 3-5 tuổi – có thể đúng đắn hoặc không, nhưng việc ban quản trị của công ty thiếu khả năng định vị giá trị của thương hiệu LEGO Explore cũng như không thể tổ chức phối hợp hiệu quả giữa các nhóm thiết kế ở Milan và Billund rốt cuộc đã giết chết dòng sản phẩm này.

Đã có những nhu cầu rất rõ ràng và cấp bách nhằm giúp LEGO chuyển những viên gạch thật của mình thành gạch “ảo”, nhưng các nhà lãnh đạo công ty đã thất bại khi bảo bọc quá mức nhóm dự án Darwin nhưng không thể kết hợp hiệu quả dự án này với phần còn lại của công ty.

LEGO gần như đã tìm ra được một thị trường mới chưa được khai thác, nhưng họ chưa có cơ chế phản hồi hữu hiệu để biết khi nào thì nên ngừng một dự án còn nhiều lỗi trước khi đưa ra thị trường (Jack Stone) và thiếu một tầm nhìn bao quát để điều chỉnh lại hướng phát triển của những dòng sản phẩm tuy đang gặp rắc rối nhưng vẫn có nhiều triển vọng (Galidor).

Trên hết, LEGO đã tỏ ra nóng vội và tự phát khi thực hiện vô số những đổi mới. Cứ mỗi 2-3 năm, họ lại khai trương một công viên LEGOLAND và vào năm 2005, công ty mở 300 cửa hàng LEGO mới. Những dự án này khiến công ty đồ chơi Đan Mạch phải dốc toàn lực và nhiều dự án tốn kém khác đã khiến bộ máy quản lý của LEGO phải trả giá đắt, làm thâm hụt nghiêm trọng tài chính của công ty.

Cuối cùng, việc áp dụng sai lầm và nóng vội 7 chân lý của sự đổi mới suýt nữa đã khiến LEGO phá sản. Các nhà lãnh đạo của công ty luôn nhiệt liệt chào đón những tài năng thiết kế mới nhưng lại không định hướng để sự đóng góp của họ đáp ứng được nhu cầu thực sự của LEGO. Họ đề cao sự sáng tạo nhưng lại không phân phối và điều chỉnh sự sáng tạo sao cho hợp lý. Rồi họ hối hả lao vào những thị trường mới nhưng

lại không có sự tập trung cần thiết để đảm bảo sự đổi mới sẽ mang lại những phần thưởng to lớn như mong đợi. Kết quả mà LEGO nhận được là sự đổi mới vội vàng, hấp tấp và rốt cuộc nó trở thành lời nguyền khiến cả công ty lao đao.

Vào cuối năm 2003, cuối cùng thì các nhà lãnh đạo của Tập đoàn LEGO cũng chịu thừa nhận rằng thành công rực rỡ của sản phẩm LEGO Chiến tranh giữa các vì sao chỉ là “một lớp trang điểm đậm” che đi những nhược điểm cố hữu trong lĩnh vực kinh doanh chính của công ty. Vào tháng Mười một cùng năm, mọi thứ đã rõ ràng như ban ngày khi toàn bộ phần sơn trôi tuột theo dòng nước. Không có bất kỳ bom tấn Chiến tranh giữa các vì sao nào được trình chiếu, LEGO không thể lập lại mức tăng trưởng doanh số bùng nổ như trước và tình hình kinh doanh của công ty bắt đầu tuột dốc thê thảm.

Tất nhiên, LEGO biết rằng sẽ không có phần phim mới nào của loạt phim Chiến tranh giữa các vì sao ra rạp cho đến tận năm 2005 và dự đoán sự sa sút sẽ còn kéo dài trong thời gian tới. Nhưng cấp lãnh đạo của công ty vẫn tin rằng các dòng sản phẩm mà họ đã đặt rất nhiều tâm huyết vào đó – Galidor, Jack Stone và Explore – sẽ góp phần cứu vãn tình hình. Những thất bại liên tiếp và tiêu tốn nhiều tiền của đã đổ thêm dầu vào ngọn lửa đang bao trùm lấy công ty đồ chơi lưng lầy bậc nhất thế kỷ XX. Tệ hơn nữa, sự thiếu năng lực trong việc theo sát các dự án đầy tham vọng mà công ty đang tiến hành – phim truyền hình, trò chơi điện tử, cửa hàng bán lẻ và các công viên LEGO – càng khiến ngọn lửa bùng lên dữ dội.

Khi năm 2003 gần kết thúc, Plougmann thừa nhận với các nhân viên của mình trong một tập san xuất bản vào tháng Mười một rằng năm 2003 sẽ là một năm “kinh khủng hơn nhiều” so với dự đoán ban đầu. Ông kêu gọi đội ngũ nhân viên của LEGO “tiếp tục nỗ lực hơn” và nhấn mạnh: “Một cú hích vào cuối năm có thể cải thiện tình hình của chúng ta.” Nhưng có lẽ không nhiều người tin vào Plougmann. Khi cả công ty hướng đến mùa Giáng sinh, vụ mùa cực kỳ quan trọng, một bầu không khí ảm đạm trùm lên trụ sở tại Billund của LEGO. “Tôi không biết diễn tả tình hình tồi tệ khi đó như thế nào,” Niels Milan Pedersen nhớ lại. “Có một nỗi lo hiển hiện, đó là LEGO sẽ chẳng thể duy trì nổi thêm một năm nữa.”

Đằng sau sự u ám đó, Kristiansen và một số cấp dưới mà ông rất tin cậy đã khởi động một nỗ lực sống còn để cứu công ty. 2 tuần trước Giáng sinh, Knudstorp được triệu tới một cuộc họp với Kristiansen, Giám đốc tài chính Jesper Ovesen và Chủ tịch Mads Øvlisen. Chủ nhân của Tập đoàn LEGO yêu cầu Knudstorp và Ovesen vạch ra một kế hoạch giải cứu và đề nghị đội ngũ quản trị phải tìm cách đưa công ty thoát khỏi tình trạng dầu sôi lửa bỏng. Plougmann và Ciccolella sẽ bị bãi nhiệm (việc sa thải họ được thông báo vào đầu tháng Một năm 2004). Kristiansen quay lại vị trí Giám đốc điều hành. Nhưng trong một sự sắp đặt không công khai, Kristiansen quyết định để

Jørgen Vig Knudstorp tiếp quản việc quản lý những hoạt động hàng ngày của Tập đoàn. Đó là một quyết định bất thường và có lẽ là một canh bạc của người thừa kế LEGO. Tương lai của công ty đồ chơi hàng đầu Đan Mạch, một công ty vừa bước qua thập niên thứ tám trong lịch sử của mình, giờ đây được đặt vào tay một cựu tư vấn viên, người mới đến Billund làm việc chưa đầy 2 năm.

LEGO đã phải đối mặt với nhiều thách thức đến nỗi Knudstorp không thể tìm ra một chiến lược có khả năng đảo ngược tình thế trong suốt hơn một năm trời. Thế nhưng, ngay từ đầu, Knudstorp hiểu rằng nếu không nhanh chóng nắm vững ít nhất 2 trong số 7 chân lý của sự đổi mới sau đây – “xây dựng văn hóa đổi mới” và “lấy khách hàng làm trọng tâm” – LEGO sẽ không có bất kỳ cơ hội nào để thoát khỏi bóng tối.

LEGO có một môi trường làm việc theo kiểu “cái gì cũng được chấp nhận”, trong đó mọi người đều được khuyến khích tư duy vượt ra ngoài giới hạn của những viên gạch truyền thống và các nhà quản lý luôn được đặt kỳ vọng sẽ thâm nhập những thị trường vốn chưa có sự liên kết gần gũi với thương hiệu của công ty. Chính điều đó gần như đã khiến công ty này sụp đổ. Kết quả là Knudstorp và các lãnh đạo khác của công ty phải tìm cách định hình một môi trường làm việc dựa trên hiệu quả, trong đó có sự cân bằng giữa một bên là đam mê, sáng tạo với một bên là tính kỷ luật và sự tập trung. Chỉ khi đó, tỷ lệ ý tưởng hướng đến những sản phẩm mang lại lợi nhuận mới tăng lên.

Dưới thời Plougmann, LEGO đã vội vàng tìm cách thu hút một số lượng lớn trẻ em vốn không quan tâm đến gạch LEGO mà chỉ quan tâm đến trò chơi điện tử và đồ chơi hành động. Kết quả mà họ đạt được vô cùng tệ hại. Để tồn tại, LEGO buộc phải thay đổi trọng tâm, quay lại với những cô bé cậu bé yêu thích trò chơi xây dựng cùng gạch LEGO. Nhưng như vậy là chưa đủ. LEGO vẫn cần tìm thêm những phương pháp mới để thâm nhập sâu hơn vào đời sống của những đứa trẻ yêu mến thương hiệu của mình và học cách quan sát thế giới qua đôi mắt chúng. Nếu LEGO không định hướng lại, tập trung vào những khách hàng quan trọng nhất, cốt lõi nhất, thì việc hồi sinh lại dòng sản phẩm chủ lực của họ sẽ trở nên khó khăn hơn rất nhiều.

LEGO đã tỏ ra vụng về và lúng túng trong nỗ lực đầu tiên nhằm làm chủ 7 chân lý của sự đổi mới. Lần này, khi tương lai của toàn thể công ty đang trong cảnh “chỉ mảnh treo chuông”, LEGO không còn cách nào khác là phải tìm ra câu trả lời đúng. Nếu không, họ sẽ không còn cơ hội nào khác.

# Phần II. LÀM CHỦ

---

Bảy chân lý của sự đổi mới và chuyển đổi LEGO



# Chương 5

## LẤY KHÁCH HÀNG LÀM TRỌNG TÂM

---

### Sự hồi sinh của LEGO City

*Trẻ em và kẻ say là những người trung thực hiếm hoi còn lại trên thế giới này. Và trẻ em sẽ không bao giờ mua những món đồ chơi không làm chúng thấy vui.*

– **Mads Nipper**, Phó Chủ tịch điều hành phụ trách thị trường và sản phẩm, Tập đoàn LEGO

Đầu năm 2004, khi Tập đoàn LEGO vẫn đang chìm trong khủng hoảng tài chính, Mads Nipper nhận được một cuộc gọi từ Kristiansen. Xin nhắc lại, Nipper, người làm việc tại văn phòng ở Munich, nơi anh có thể giám sát những thị trường quan trọng nhất của LEGO tại Trung Âu, là người từng kiên quyết yêu cầu đầu não của công ty tại Billund ngưng sản xuất dòng đồ chơi LEGO Explore và nhanh chóng khôi phục thương hiệu DUPLO. Nipper từng thẳng thắn trao đổi với Kristiansen về sự thất vọng đang ngày càng tăng lên của những công ty bán lẻ tại Đức khi họ nhận ra xu hướng bất thường của LEGO với việc phát triển những sản phẩm “phi LEGO” như Galidor và Jack Stone.

Bản thân Kristiansen có lẽ cũng rất muốn loại bỏ nguyên nhân gây ra tình trạng tiêu cực đó. Ông quyết định thăng chức cho Nipper: đưa anh về làm việc tại Billund, phụ trách phát triển sản phẩm và hoạt động tiếp thị của LEGO. Kristiansen và Knudstorp kết luận rằng một phần nguyên nhân khiến LEGO đi sai hướng là vì họ đã đánh mất sự liên kết với khách hàng và các nhà bán lẻ. Như Knudstorp thừa nhận sau này, LEGO đã lâm vào tình trạng “thiếu thực tế. Không có một sự liên kết nào đối với thế giới bên ngoài LEGO, dấu hiệu nguy hiểm nhất cho thấy văn hóa doanh nghiệp đang thực sự xuống cấp.” Trong suy nghĩ của Kristiansen và Knudstorp, không ai khác trong LEGO có thể có mối quan hệ chặt chẽ với các đại lý và khả năng thấu hiểu mong muốn của những khách hàng quan trọng hơn Mads Nipper.

Gia nhập LEGO vào năm 1990, nhiệm vụ đầu tiên của Nipper là phụ trách bộ phận tiếp thị thương mại khu vực châu Âu và công việc chủ yếu của anh là phối hợp chặt

chẽ với các nhà bán lẻ nhằm cải thiện hiệu quả kinh doanh và tiếp thị ngay tại cửa hàng. Anh còn là người tiên phong trong hoạt động kinh doanh trực tiếp đến khách hàng, với việc lập ra trang web LEGO.com. Không lâu sau đó, ở cương vị giám đốc phụ trách việc kinh doanh đồ chơi cho trẻ từ 9-16 tuổi, anh theo dõi việc triển khai một trong những dòng sản phẩm chủ lực của công ty, LEGO Technic, cũng như khởi động 2 trong số những dự án thành công nhất của công ty là Bionicle và Mindstorm. Từ văn phòng ở Munich, trong những năm đầu của thập niên trước, Nipper cũng đã tận mắt chứng kiến sự sụp đổ của các dòng đồ chơi nhắm đến trẻ em từ 5-7 tuổi mà anh gọi là “cốt lõi trong hoạt động kinh doanh của công ty từ thập niên 1970”.

Nipper tin rằng LEGO đã rất khéo léo khi để khách hàng giúp công ty quyết định thị trường, thay vì dựa vào cách điều hành như Plougmann và Ciccolella đã làm là tự quyết định khách hàng sẽ muốn gì. Trước khi bước sang năm mới, anh và những nhà lãnh đạo khác tiến hành họp bàn và đưa ra hàng loạt các sáng kiến – từ tiếp xúc trực tiếp với khách hàng tại các sự kiện cho đến triển khai mạng lưới đại diện LEGO trên toàn cầu nhằm thử nghiệm những ý tưởng mới dành cho trẻ em – tất cả nhằm biến ý kiến của khách hàng thành những cơ hội tăng trưởng.

Nhưng tất cả những gì Nipper biết khi nhận cuộc gọi từ Kristiansen chỉ là anh sẽ phải mang trọng trách rất lớn. Là người quản lý tất cả các dòng sản phẩm của LEGO, anh sẽ là người định hướng lại cho công ty. Anh tin rằng nếu công ty muốn định nghĩa lại chính xác “cốt lõi” của mình là gì, LEGO cần phải gắn kết chặt chẽ hơn với những người hâm mộ cuồng nhiệt. Tuy nhiên, để thiết lập những quy trình nhằm tham khảo ý kiến của những khách hàng trưởng thành và thử nghiệm các ý tưởng đồ chơi mới cùng trẻ em cần rất nhiều thời gian. Trước khi triển khai được ý định trên, Nipper và đồng nghiệp, những nhà quản lý coi khách hàng là trọng tâm cần phải đặt mình vào vị trí của người hâm mộ cũng như cố gắng hình dung xem những đứa trẻ của thế kỷ XXI thật sự trông đợi điều gì từ LEGO.

Kinh nghiệm làm việc với các nhà bán lẻ, gắn kết với khách hàng, quản lý thiết kế và tiếp thị giúp Nipper nhận ra rằng, dù các nghiên cứu cho thấy trẻ em ngày nay thường đam mê các trò chơi điện tử và dành ít thời gian hơn cho các trò chơi sáng tạo, nhưng vẫn còn khá nhiều trẻ em thích thú với việc này. Anh tin rằng, điểm cốt lõi thu hút những đứa trẻ này là khôi phục hình tượng LEGO, từ đó tìm cách tạo ra những sản phẩm hợp thời và quan trọng hơn là khiến trẻ cảm thấy vui vẻ.

Nipper tin rằng chỉ có bám sát vào những khách hàng cốt lõi của LEGO, anh mới đưa công ty thoát khỏi các hạn chế đang mắc phải. Từng sống và làm việc tại Đức, thị trường truyền thống và sôi động bậc nhất của LEGO, anh thấy rõ công ty của mình đã xa rời thực tế như thế nào và bộ phận phát triển sản phẩm cũng như kinh doanh của công ty có thể học hỏi những gì thông qua trau dồi những hiểu biết đầy đủ hơn,

sâu sắc hơn về những đứa trẻ yêu thích việc xây dựng.

“Trẻ em và kẻ say là những người trung thực hiếm hoi còn lại trên thế giới này,” Nipper nói. “Và trẻ em sẽ không bao giờ mua những món đồ chơi không làm chúng thấy vui.”

Do chìm sâu trong khủng hoảng tài chính, LEGO thiếu cả thời gian lẫn nguồn lực để khởi động một chương trình nghiên cứu thực tế và thử nghiệm sản phẩm trên quy mô lớn. Trước khi có thể triển khai một chương trình như vậy, Nipper vẫn phải dựa trên những gì anh biết về một đứa trẻ yêu thích đồ chơi LEGO điển hình và giải thích cho những người phụ trách phát triển sản phẩm cách tạo ra những dòng sản phẩm ăn khách mới dựa trên một nguyên lý nghe có vẻ hơi mâu thuẫn: làm mới sản phẩm nhưng vẫn phải giữ được những nét thân thuộc, truyền thống. Đó là khoảnh khắc mà Nipper muốn quay ngược thời gian. Nipper muốn các bậc phụ huynh khi đi ngang qua một bộ đồ chơi LEGO City mới sẽ nhận ra đây là một phiên bản khác tươi mới hơn của bộ đồ chơi mà họ từng có thời thơ ấu. Đồng thời, Nipper cũng muốn các nhà phát triển phải thổi vào những bộ đồ chơi hơi thở của thời đại để ngay cả một đứa trẻ cũng có thể cảm nhận được. Vì thế, họ đã đưa vào đó những đồn cảnh sát, bệnh viện, máy trộn xi măng, xe chở rác như những gì trẻ thấy hằng ngày.

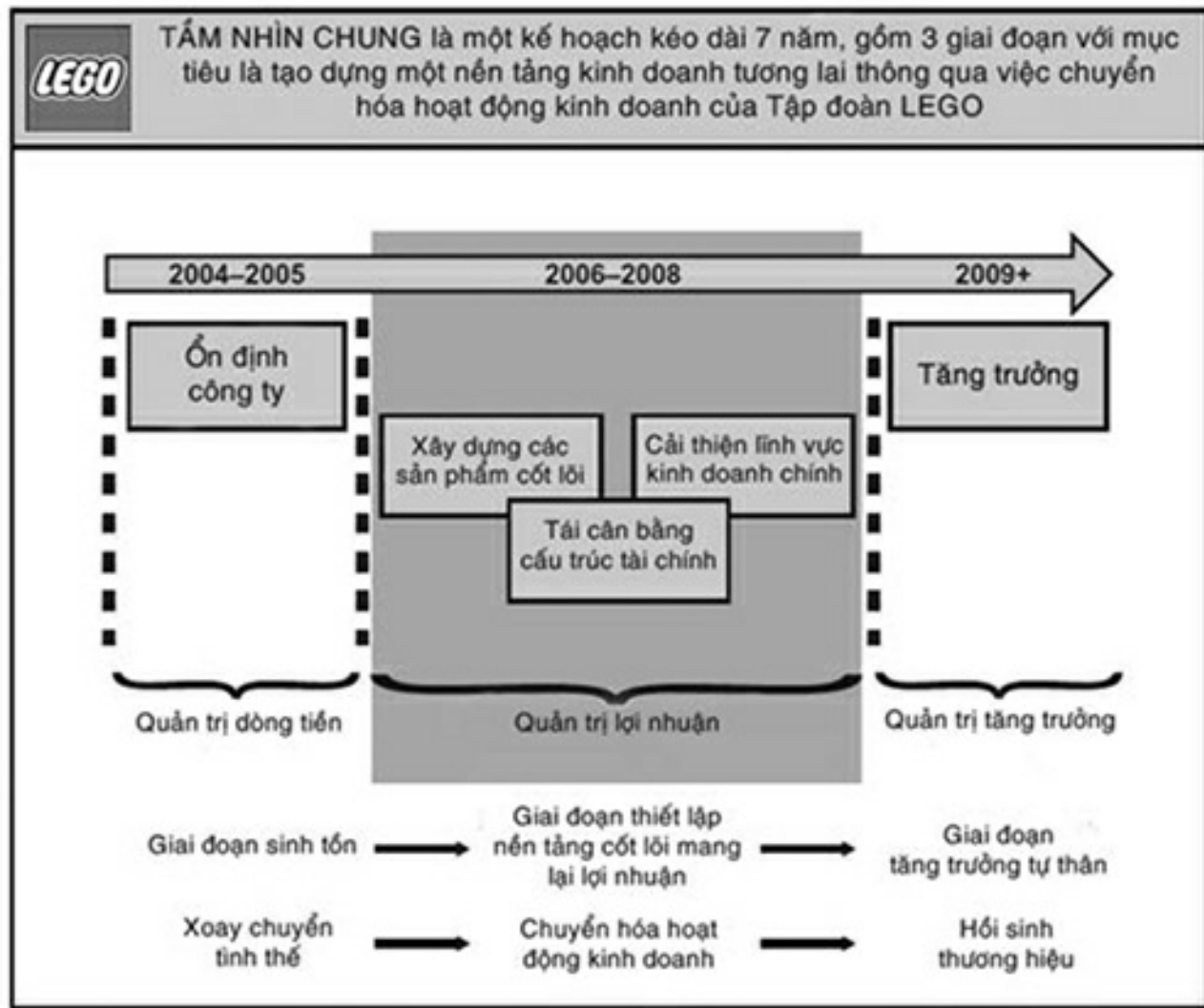
Đó là một thử thách không hề dễ dàng đối với các nhà thiết kế. Làm thế nào Nipper thúc giục những nhà thiết kế kỳ cựu tạo ra nhiều mô hình dựa trên gạch LEGO hơn mà không lặp lại những thành công trong quá khứ? Làm thế nào để anh giúp những nhà thiết kế mới gia nhập LEGO khám phá những phẩm chất tinh túy của LEGO? Và làm thế nào Nipper kết hợp được 2 khía cạnh dường như đối lập nhau?

Đáp án cho những câu hỏi trên bắt đầu lộ diện vào cuối tháng Hai, trong một buổi xét duyệt thiết kế dòng sản phẩm LEGO City. Dòng sản phẩm LEGO City từ lâu đã là một nguồn lợi nhuận lớn của LEGO, chiếm khoảng 1/8 doanh thu công ty năm 1999. Nhưng dưới thời Plougmann, LEGO City đã bị một dòng sản phẩm mới là Jack Stone đánh bật khỏi vị trí vốn có. Trong lúc tìm cách hồi sinh LEGO City, Nipper chú ý tới mô hình xe cứu hỏa của nhà thiết kế Henrik Andersen. Lấy cảm hứng từ những chiếc xe cứu hỏa giai đoạn 1980, Andersen đã khoác lên chiếc xe 20 năm tuổi một bộ cánh mới hiện đại hơn thay cho hình ảnh truyền thống vốn có. Trực giác của Nipper thôi thúc anh lựa chọn thiết kế của Andersen. “Khi nhìn thấy chiếc xe cứu hỏa đó, tôi đã biết đó chính là biểu tượng giúp hồi sinh toàn bộ dòng sản phẩm LEGO City”, Nipper chia sẻ. Một vài ngày sau, anh mang mô hình chiếc xe của Andersen đến một cuộc họp tại Tòa thị chính nhằm chỉ ra con đường để LEGO có thể quay lại với những viên gạch của mình.

Tháng Ba năm ấy, trong 2 buổi họp, Nipper tập hợp 600 nhân viên phát triển sản

phẩm và tiếp thị để định hướng lại hoạt động của các nhóm thiết kế. Bắt đầu bài phát biểu, Nipper nhấn mạnh vấn đề khủng hoảng tài chính của LEGO và khả năng tồn tại độc lập của công ty đang bị đe dọa nghiêm trọng. Trước hết, mục tiêu quan trọng nhất là phải duy trì mức tăng trưởng hằng năm từ 3 đến 5% bằng cách quay lại những chủ đề xây dựng truyền thống mà từ lâu đã gắn với thương hiệu LEGO. Để mọi người hình dung rõ hơn về những gì anh coi là cốt lõi, Nipper cho mọi người xem những tấm ảnh về ba mô hình xe cứu hỏa của LEGO.

Xuất hiện đầu tiên là hình ảnh của chiếc xe ra đời năm 1997, một chiếc xe có ngoại hình cục mịch và nhàm chán. “Đó là thời điểm mà chúng ta đã quên không đổi mới,” Nipper khẳng định trước mặt nhân viên. “Dù đó vẫn là một sản phẩm ấn tượng, nhưng khi một món đồ chơi kinh điển như vậy mà không có điểm mới, không có sự hấp dẫn thì đó là một sai lầm chết người.”



Trong giai đoạn thứ nhất, “chiến đấu để tồn tại”, Knudstorp và Ovesen hướng công ty vào những trận quyết chiến bao gồm thiết lập một định hướng rõ ràng, phục hồi khả năng cạnh tranh bằng cách tập trung vào các nhà bán lẻ và chỉ tập trung vào những dòng sản phẩm có khả năng sinh lời tốt. Bí quyết để chiến thắng trong những trận quyết chiến là phải nắm vững 2 trong số 7 chân lý của sự đổi mới. LEGO cần

phải tạo ra một văn hóa thực sự đổi mới, một văn hóa mà trong đó đội ngũ phát triển cần quan tâm đến chi phí và khả năng sinh lời không kém sự sáng tạo, mọi người đề cao chủ nghĩa hoàn hảo trong vận hành và luôn nỗ lực “hoàn thành nhiệm vụ”. Và LEGO phải vươn ra bên ngoài, kết nối với những người hâm mộ quan trọng nhất và thực sự lấy khách hàng làm trọng tâm. Nhờ gắn kết với những cậu bé từ 5-9 tuổi yêu thích xây dựng và những người hâm mộ trưởng thành yêu mến gạch LEGO, công ty đồ chơi Đan Mạch đã có cơ hội tốt hơn nhiều để kiểm soát tương lai của mình.

Vào năm 2006, Knudstorp dự định LEGO sẽ tiến hành giai đoạn hai như tài liệu “Tầm nhìn chung” đã chỉ ra, với mục đích xây dựng một “căn cứ vững chắc” bao gồm những sản phẩm mang lại lợi nhuận cho công ty. Để khai thác tối đa các lĩnh vực kinh doanh chính, LEGO phải tận dụng thêm 2 chân lý đổi mới nữa. Đầu tiên, họ phải khai phá mọi khía cạnh của sự đổi mới. LEGO không thể cải thiện biên lợi nhuận của mình chỉ đơn thuần dựa vào đổi mới sản phẩm. Họ phải phát triển một loạt những đổi mới mang tính bổ sung, khai phá những kênh tiếp cận thị trường mới, hình thành các mô hình kinh doanh mới và tái cấu trúc các phương pháp làm việc nội bộ và với những đối tác bên ngoài. Thứ hai, LEGO cần phải mở cửa quá trình đổi mới của mình thông qua khai thác những nguồn lực của cộng đồng. Vì công ty đang không ngừng tìm kiếm những nguồn lực mới, đồng thời có sự ủng hộ của một lượng người hâm mộ khổng lồ có đam mê và kỹ năng tuyệt hảo, nên LEGO vừa có nhu cầu, vừa có phương tiện để tìm kiếm những cách thức mới trong hoạt động cộng tác với các khách hàng sáng tạo nhất nhằm tìm ra những trải nghiệm vui chơi mới.

Nếu LEGO có thể duy trì được tình hình tài chính tốt đẹp và thu về lợi nhuận từ các lĩnh vực kinh doanh chính, thì đến năm 2008, họ có thể bước sang giai đoạn cuối cùng trong chiến lược “Tầm nhìn chung” của Knudstorp – khám phá những động lực tăng trưởng mới. Để đạt được sự tăng trưởng tự thân (organic growth) – có nghĩa là tăng trưởng dựa trên hoạt động kinh doanh chứ không nhờ việc sáp nhập các công ty khác – LEGO cần phải vận dụng đến 2 chân lý đổi mới cuối cùng: hướng đến những thị trường “đại dương xanh” và thực hiện đổi mới mang tính đột phá. Một khi công ty bắt đầu có lợi nhuận và tăng trưởng trở lại, họ sẽ phải học cách để khai thác những kỹ năng xuất phát từ sự đa dạng và sáng tạo của đội ngũ nhân viên.

Knudstorp đã tóm tắt chiến lược “Tầm nhìn chung” của anh chỉ trong một slide trình chiếu duy nhất. Khi giới thiệu kế hoạch này vào năm 2005, anh đã mang lại cho mọi người trong công ty một định hướng và những thông tin hợp lý về việc tương lai của công ty sẽ như thế nào (với giả định là mọi thứ diễn ra theo kế hoạch). Giống như Plougmann, mục tiêu của Knudstorp là biến LEGO thành một thương

hiệu lớn mạnh trên toàn cầu. Nhưng nhờ những cuộc trò chuyện với những người như chiến lược gia kiêm tác giả sách Chris Zook và Giám đốc Tài chính Ovesen, vị tân CEO đã kết luận rằng sự đổi mới liên tục cần có thứ tự và nhịp độ nhất định. Trước khi làm mới thương hiệu, việc trước tiên họ cần làm là đưa thương hiệu trở lại. Knudstorp quả quyết rằng nếu LEGO không thể phục hồi sự cân đối về tài chính và tái cấu trúc hoạt động của mình, thì thương hiệu này sẽ không bao giờ tỏa sáng nữa.

Vào mùa hè năm 2005, mọi người dần có niềm tin vào sự lãnh đạo của Knudstorp. Ấn tượng hơn cả, anh đã thành công trong việc thuyết phục Kristiansen bán quyền sở hữu 4 công viên LEGOLAND cho một công ty điều hành công viên giải trí đến từ Anh là Tập đoàn Giải trí Merlin (Merlin Entertainment Group), thành quả khiến cho những ai nghi ngờ khả năng của Knudstorp phải im lặng (LEGO vẫn giữ 30% cổ phần tại các công viên này). Trong một bức ảnh chụp Kristiansen và Knudstorp tại BrickFest, người ta ghi dòng chú thích: “Sự phụ và đệ tử”. Có thể Kristiansen vẫn là bậc thầy hiểu rõ nhất về LEGO. Nhưng với sự tiến bộ của Knudstorp, LEGO đã thật sự có một nhà lãnh đạo mới.

Nhưng dù đã có một chiến lược rõ ràng, những thách thức vẫn còn vô số. Những nhà lãnh đạo của Tập đoàn LEGO cần phải khôi phục khả năng sinh lời của công ty và sự tăng trưởng doanh thu. Họ vẫn phải chuyển đổi LEGO thành một công ty đổi mới nhanh hơn, thông minh hơn và quan tâm đến chi phí hơn. Họ phải thực hiện tất cả những điều này trong thời điểm mà thị trường đồ chơi đang ngày càng trở nên chật chội, những nhà bán lẻ lớn không ngừng phát huy khả năng thương lượng giá cả, trẻ em ngày càng “trưởng thành nhanh hơn” và lợi nhuận của công ty trên doanh số bán ra chỉ đạt tỷ lệ 7%, ít hơn gần gấp đôi so với mục tiêu 13,5% đã đặt ra vào năm trước. LEGO có thể đang trên đà thắng lợi trong cuộc quyết chiến đầu tiên, nhưng hành trình của họ vẫn còn rất dài.

# Chương 6

## KHAI PHÁ MỌI KHÍA CẠNH CỦA ĐỔI MỚI

---

### Biên niên sử Bionicle

*Bionicle là sản phẩm đã cứu sống LEGO.*

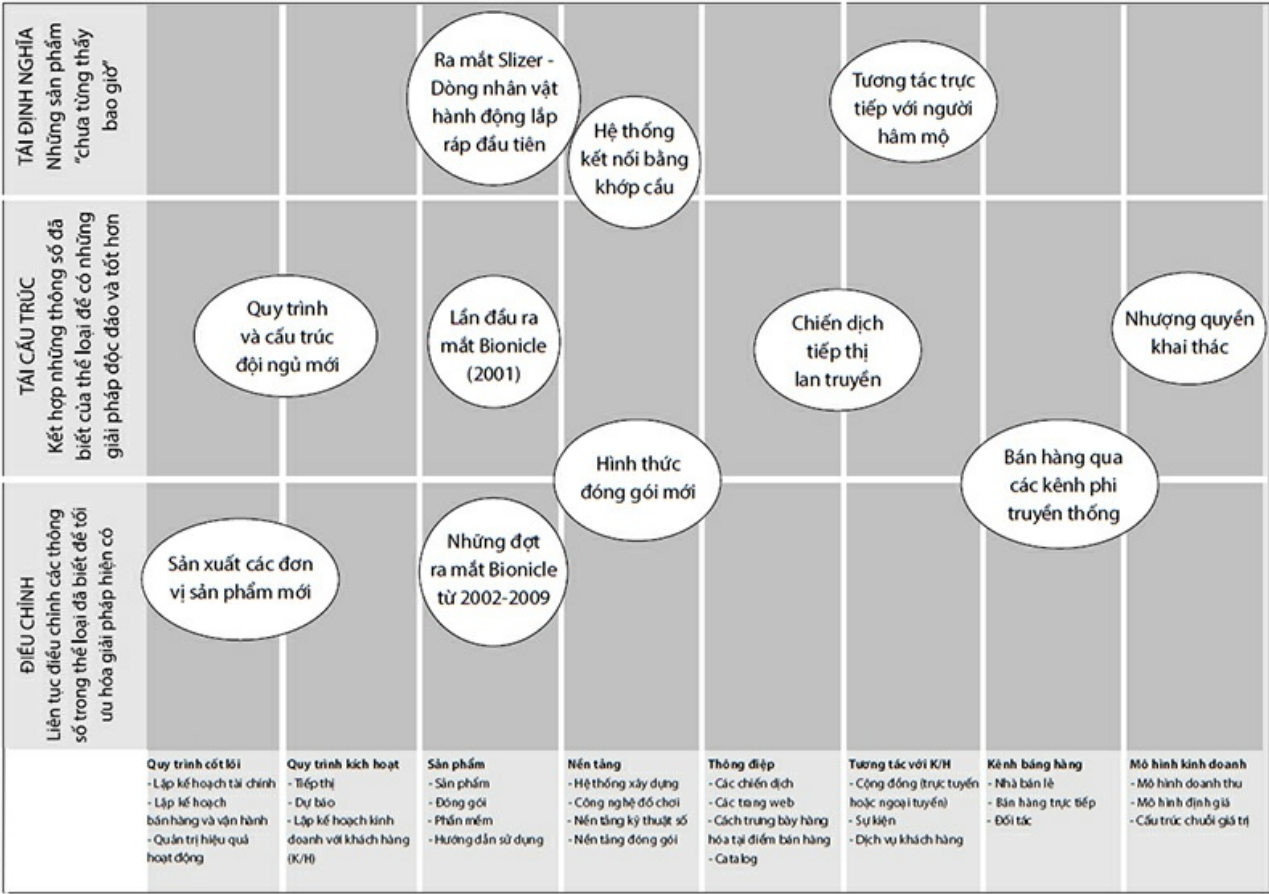
– **Jorgen Vig Knudstorp**, CEO của Tập đoàn LEGO

Năm 2005, sau khi đã kết nối LEGO với những khách hàng và thị trường chủ lực, Knudstorp, Nipper và những nhà lãnh đạo khác của công ty kết luận rằng họ không thể làm công ty tăng trưởng dài hạn mà chỉ dựa vào việc làm mới dòng sản phẩm LEGO City. Để mang lại đủ lợi nhuận nhằm đưa LEGO đến một tương lai vững bền, họ cần phải hướng đến sự đổi mới đa dạng và tạo ra những thị trường mới. Để hình dung ra con đường tiếp theo, đội ngũ quản lý đã nhìn lại quá khứ gần đây của công ty.

Khi nghiên cứu lại 3 sản phẩm đồ chơi thành công nhất trong lịch sử LEGO, bao gồm Chiến tranh giữa các vì sao, Harry Potter và Bionicle, ban quản trị của công ty nhận thấy những dòng sản phẩm này có một điểm chung: mỗi dòng sản phẩm đều khai thác toàn diện các khía cạnh đổi mới để bổ sung cho những bộ sản phẩm cơ bản của LEGO. Cốt truyện phong phú, nhân vật hấp dẫn và việc mua lại bản quyền khai thác những thương hiệu như Chiến tranh giữa các vì sao đã mang đến những dòng doanh thu mới và thúc đẩy doanh số của các bộ đồ chơi vượt lên cả những kỳ vọng của Billund. Vấn đề duy nhất với dòng đồ chơi Chiến tranh giữa các vì sao từ góc nhìn của Tập đoàn LEGO đó là một phần đáng kể lợi nhuận của dòng sản phẩm này chảy về túi của Lucasfilm theo thỏa thuận giữa 2 công ty.

Giống như Chiến tranh giữa các vì sao, thành công vang dội của Bionicle cũng bắt nguồn từ những đổi mới mang tính bổ sung. Bionicle bắt đầu được triển khai từ năm 2001, được xây dựng xung quanh một mô hình kinh doanh mới, tiên phong khai thác những kênh bán hàng và thị trường mới, cũng như được xây dựng dựa trên một cốt truyện hấp dẫn mà người ta có thể trải nghiệm trong nhiều năm, từ đó có thể

mang lại doanh thu cao ngất ngưỡng cho LEGO về lâu dài. Điều thú vị nhất là vì Bionicle là thành quả sáng tạo của Billund, nên đa số lợi nhuận bản quyền thuộc về LEGO. Vì vậy, khi Knudstorp và các cộng sự bắt đầu tiến hành giai đoạn hai trong chiến lược “Tầm nhìn chung” – tìm kiếm lợi nhuận và chuẩn bị cho sự tăng trưởng – nhóm thiết kế tạo ra Bionicle đã mở ra một hướng đi để đưa LEGO đến tương lai.



## Ma trận đổi mới của LEGO với một số sự đổi mới quan trọng xuất phát từ sự phát triển của các dòng sản phẩm Slizer, RoboRiders và Bionicle.

Các giám đốc cấp cao của Tập đoàn LEGO đã đặt tất cả những định nghĩa này lên một trang giấy và gọi đó là ma trận đổi mới (innovation matrix). Họ sử dụng ma trận này để xác định họ nên theo đuổi loại đổi mới nào. Trong năm đầu tiên kể từ khi khủng hoảng bắt đầu, công ty đã tập trung hầu hết nỗ lực vào những đổi mới mang tính chỉnh sửa, khu vực ít rủi ro nhất và có kết quả chắc chắn nhất trong ma trận. Sau đó, khi LEGO đã có động lực và bắt đầu có lợi nhuận trở lại, họ tiếp tục theo đuổi những sự đổi mới nhiều tham vọng hơn, đó là tái cấu trúc và tái định nghĩa. Nhưng LEGO luôn đảm bảo rằng họ vẫn tiếp tục tìm kiếm những đổi mới hằng ngày với mục đích đơn giản là bổ sung các mặt còn thiếu hay những hạn chế cho các dòng sản phẩm đang gặt hái lợi nhuận cho công ty. Chừng nào LEGO còn đổi mới xoay quanh khách hàng, kênh bán hàng, quy trình kinh doanh... LEGO sẽ không cần phải vất óc tìm cách tạo ra một sản phẩm bom tấn như Bionicle mỗi năm nữa. Mà khi đó, chỉ cần những chỉnh sửa đơn giản trên những dòng sản phẩm đang thành công là đủ.



Như những gì chúng ta đã thấy, Bionicle đạt doanh thu đỉnh cao vào năm 2002 và sau đó bắt đầu duy trì lợi nhuận kéo dài nhưng cũng tương đối cao cho LEGO. Vào thời điểm LEGO ngưng triển khai Bionicle vào năm 2009, dòng sản phẩm này giống như ngọn núi lửa khổng lồ Mata Nui đang ngủ vùi – vẫn to lớn và hùng vĩ đấy, nhưng sức mạnh của nó đã bị suy giảm đáng kể. Nhưng với rất nhiều nhân tố xuất phát từ Bionicle đã định hình nên tư tưởng về đổi mới của Tập đoàn LEGO, nhóm phát triển của Bionicle đã để lại những dấu ấn không thể phai mờ trong lịch sử của Tập đoàn. Nhờ Bionicle mà những gì trước đây còn xa lạ với LEGO nay đã trở thành nguyên lý nền tảng trên con đường phát triển của công ty.

Bionicle đã chứng minh rằng LEGO có thể cho ra đời sản phẩm mới mỗi 6 tháng một lần thay vì 3 năm. Nhờ xây dựng hồ sơ chi tiết về các phân khúc khách hàng khác nhau, nhóm phát triển Bionicle đã đi những bước đầu tiên để có sự thấu hiểu sâu sắc hơn về thế giới dưới góc nhìn của trẻ em và sử dụng những kiến thức đó để làm ra những món đồ chơi hấp dẫn hơn. Vào cuối thập niên 1990, những điều như vậy bị coi là “khác thường” tại LEGO. Còn ngày nay, đã có hẳn một nhóm phụ trách nghiên cứu khách hàng rất tận tâm trong công ty, với vai trò hết sức quan trọng trong mỗi dự án của LEGO.

Những bằng chứng rõ ràng hơn về ảnh hưởng của Bionicle đối với quá trình đổi mới của LEGO là sự hợp tác giữa các bộ phận chức năng mà ngày nay đã trở thành “chuyện thường ngày” ở đây. “Trong tất cả các nhóm luôn có những mối hợp tác ba bên vững chắc,” Søren Holm nói. “Thiết kế, kỹ thuật, tiếp thị, tất cả đều phối hợp chặt chẽ cùng nhau.” Bên cạnh đó, việc những người viết kịch bản của Bionicle không ngừng thu thập những ý kiến và phản hồi từ khách hàng để xây dựng kịch bản mới cũng là điềm báo cho thấy sự bùng nổ về sau của những nỗ lực đồng sáng tạo cùng người hâm mộ. Và mô hình kinh doanh theo hướng bán bản quyền khai thác thương hiệu của Bionicle cũng chỉ ra con đường mới để hợp tác với các nhà sản xuất của những sản phẩm bổ sung cho đồ chơi của LEGO.

Những quy trình và hoạt động thực tiễn của nhóm phát triển Bionicle trong việc khai thác mọi khía cạnh đổi mới ngày nay đã được toàn bộ công ty học hỏi và trở thành di sản trường tồn nhất của Bionicle. Giờ đây, nếu các nhóm phát triển sản phẩm chỉ đề xuất sản phẩm mới thôi là chưa đủ, mà các nhà điều hành còn yêu cầu người lãnh đạo của các nhóm phải xác định vị trí của nó ở đâu trên ma trận đổi mới và chứng minh xem những đổi mới bổ sung nào có thể góp phần gia tăng doanh thu của loại đồ chơi mới.

Bionicle không chỉ là sản phẩm đã giúp LEGO thoát khỏi cảnh phá sản năm 2003 mà còn mang lại cho LEGO một định nghĩa rộng hơn rất nhiều về đổi mới, một định nghĩa không chỉ gói gọn trong những đổi mới về sản phẩm. Bionicle còn cho thấy

không phải mọi đổi mới đều có ảnh hưởng tương đương nhau, mà thậm chí ngay cả những đổi mới nhỏ bé nhất cũng có thể mang lại hiệu quả cực kỳ lớn, đặc biệt là khi chúng kết hợp để bổ sung cho nhau. LEGO đã tóm tắt những kiến thức này thành ma trận đổi mới và yêu cầu mọi nhóm phát triển sản phẩm phải định vị ý tưởng của họ trên đó. Kết quả là ma trận này đảm bảo sự đổi mới toàn diện sẽ không chỉ là những kết quả ngẫu nhiên mà phải là những kết quả có được theo yêu cầu của công ty. Và trong Chương 10, chúng ta sẽ thấy LEGO tổ chức lại công ty xoay quanh ma trận đổi mới, qua đó làm rõ bộ phận nào sẽ chịu trách nhiệm thực hiện loại đổi mới nào. Vì vậy, có thể nói nhóm phát triển Bionicle đã cung cấp cho LEGO một ví dụ điển hình, có ảnh hưởng lâu dài để dẫn đường cho những nỗ lực đổi mới sâu rộng của công ty. Bằng cách tham khảo trường hợp của Bionicle, Knudstorp đã nhìn thấy được ánh sáng cho tương lai của Tập đoàn LEGO.

# Chương 7

## NUÔI DƯỠNG TƯ DUY MỞ TRONG ĐỔI MỚI

---

### **Mindstorm, Architecture và Trí tuệ của đám đông**

*Anh không thể sa thải họ, vì anh không phải là ông chủ của họ.*

- **Soren Lund**, Giám đốc phụ trách dòng sản phẩm Mindstorms NXT

Đó là một ngày cuối tháng Tư năm 2010 và nhà thi đấu Georgia Dome đang rung chuyển bởi hàng nghìn người hâm mộ sản phẩm LEGO Mindstorms đã có mặt tại trung tâm thành phố Atlanta để chứng kiến vòng chung kết thế giới của giải đấu robot FIRST LEGO, một cuộc thi giống như kỳ Olympic Trẻ dành cho các bộ môn khoa học và toán học được tổ chức để mọi thanh thiếu niên trên thế giới có thể tham gia. Giải đấu được tổ chức nhờ sáng kiến của Dean Kamen, người sáng chế xe Segway<sup>60</sup>, cùng với tổ chức phi lợi nhuận của anh là FIRST. Đây là một giải đấu kéo dài ba ngày với những cuộc tranh tài dựa trên tinh thần “vui là chính” giữa 81 đội với tổng cộng 800 “bậc thầy” Mindstorm tuổi từ 9-16, cùng với hàng trăm cổ động viên người lớn đến cổ vũ. Cả 81 đội thi đấu đều là những đội xuất sắc nhất từng chiến thắng ở các cuộc tranh tài cấp khu vực và quốc gia trên toàn thế giới với trên 16 nghìn đội tham gia.

Mục tiêu của mỗi đội là thiết kế và lập trình một chú robot Mindstorm, sử dụng những linh kiện, động cơ, cảm biến và những viên gạch “thông minh” do LEGO cung cấp, giúp robot của họ có khả năng len lỏi qua một lộ trình đầy chướng ngại vật, thực hiện một loạt nhiệm vụ phức tạp và quan trọng hơn cả là phải nhanh hơn robot của các đội khác. Được ví là sự kết hợp giữa những tiếng reo hò đầy phấn khích của giải vô địch đô vật thế giới (World Wrestling) với sự kịch tính và vinh quang của giải đua xe NASCAR, giải vô địch thế giới FIRST là giải đấu tôn vinh quyền năng của trí tuệ so với sức mạnh khi trí tưởng tượng cùng sự tinh thông kỹ thuật của những cô bé, cậu bé tham gia cuộc khi kết hợp cùng LEGO và công nghệ kỹ thuật số.

Khi không phải tham gia thi đấu, trẻ em thường tụ tập rất đông tại quầy LEGO

Mindstorms, nơi nhân viên của LEGO đưa ra những hướng dẫn, gợi ý để giúp chúng lắp ráp những robot tốt hơn và những người chơi trưởng thành có thể trưng bày các tác phẩm của mình, chẳng hạn như chú robot Mindstorms Moon Rovers<sup>61</sup> và một phiên bản LEGO khiến người ta ngỡ ngàng của chú robot Wall-E, một nhân vật bước ra từ bộ phim hoạt hình cùng tên của Disney/Pixar.

Trong giải đấu năm đó, có một nhóm các chuyên gia lập trình phần mềm của LEGO và một số nhân viên khác rời khỏi quầy và đi đến một hành lang trống trong nhà thi đấu. Tại đó, họ gặp một học sinh mới 13 tuổi và cũng là thành viên tham gia thi đấu tại giải vô địch FIRST đến từ Beaverton, bang Oregon tên là Tesca Fitzgerald. Nhưng họ gặp Tesca không phải để mang cho cô bé một sản phẩm mẫu, mà là để xem một chương trình trí tuệ nhân tạo (artificial intelligent, AI) đồ sộ mà Tesca đã viết cho đội của mình.

Với mái tóc nhuộm đỏ rực, mặc chiếc áo thun màu cam hiệu Day-Glo – đồng phục của đội chế tạo robot mang tên Những Chú Vịt Nhựa Phun Lửa (Fire-Breathing Rubber Duckies), Tesca đã đứng trước mặt các lập trình viên của LEGO và đồng ý thuyết trình về việc cô bé đã bỏ ra đến 440 giờ để lập trình, thử nghiệm và chỉnh sửa một thuật toán phức tạp dành cho phần mềm dẫn đường dựa trên trí tuệ nhân tạo của mình. Chương trình này giúp robot của Tesca có thể tự mình định hướng và tìm đường đi trong một môi trường bệnh viện tiêu chuẩn. Với những sơ đồ phức tạp trải dài đến hơn 6 m trên sàn nhà, Tesca đã giới thiệu với các lập trình viên của LEGO về chương trình của mình và trả lời câu hỏi của họ về bộ mã (code) của chương trình cũng như những yếu tố nào mà cô bé thấy cần phải cải thiện trong phần mềm của Mindstorm. Khi cô bé kết thúc phần trình bày của mình, những nhân viên của LEGO cảm thấy cực kỳ ấn tượng trước trí tuệ của một cô bé mới 13 tuổi và họ đã mời nhà lập trình “thần đồng” (cùng cha mẹ của cô bé) đến tham dự Hội thảo Lập trình viên của LEGO ở Billund vào năm sau để trình bày về công trình của mình.

Giám đốc tiếp thị của dòng đồ chơi Mindstorm là Steven Canvin sau này đã nói về quá trình tiếp cận chương trình phát triển phần mềm AI thông qua LEGO của Tesca như sau: “Thật khó tin. Hệt như cô bé này đã tạo ra chương trình lớn nhất từng được viết ra trong phần mềm của chúng tôi.” Đồng thời, thành tựu của Tesca chỉ là một cột mốc trên hành trình đáng nhớ của LEGO, khi họ chuyển đổi từ một công ty rất đơn độc và biệt lập, trong đó chỉ có giám đốc phụ trách PR là người giao tiếp với công chúng, trở thành một công ty sẵn sàng đón nhận ý tưởng từ những khách hàng sáng tạo nhất, học hỏi từ họ và qua đó khai thác sự sáng tạo của họ.

## **TẠO RA ROBOT LEGO ĐẦU TIÊN**

Để thấy LEGO từng cô lập như thế nào trong quá khứ, hãy quay lại với những gì từng

xảy ra vào năm 1998, khi LEGO cho ra mắt bộ Mindstorms đầu tiên. Với mức giá bán lẻ 199 đô-la/bộ, bộ đồ chơi ban đầu bao gồm một ứng dụng phần mềm mà khách hàng có thể sử dụng để lập trình những viên gạch thông minh được điều khiển bằng chip máy tính, gọi là RCX (viết tắt của Robotic Command Explorer), ba động cơ, ba cảm biến và một bộ linh kiện gồm khoảng 700 viên gạch LEGO, thanh dầm, bánh răng, trục xe và bánh xe có thể lắp thành nhiều dạng robot khác nhau.

Trong những tháng đầu tiên sau khi Mindstorms ra mắt, các chuyên gia của Tập đoàn LEGO đã hết sức ngạc nhiên khi biết rằng qua nghiên cứu, 70% những người đam mê Mindstorms không phải là trẻ em mà là người lớn. Mặc dù được thiết kế với dự định dành cho trẻ em, nhưng Mindstorms lại thu hút sự chú ý của hàng nghìn người đam mê máy móc ở tuổi trưởng thành.

Không lâu sau khi Mindstorms lên kệ, một nghiên cứu sinh tại Đại học Stanford đã tháo những viên gạch RCX ra và cho thế giới thấy bên trong đó là gì. Anh thậm chí còn đảo ngược bộ mã lập trình của gạch RCX cũng như những phần mềm cố định (firmware) bên trong và đăng tải những khám phá của mình lên mạng. Với bộ mã độc quyền của Mindstorms giờ đây được phổ biến rộng rãi trên LUGNET (một mạng lưới trên toàn cầu dành cho những khách hàng của LEGO) cũng như các nhóm công nghệ robot và vi tính, một kỹ sư phần mềm mà công việc thường ngày là lập trình cho Motorola đã sử dụng bộ mã này để tạo ra một công cụ lập trình được gọi là Not Quite C (viết tắt là NQC), một ngôn ngữ lập trình dựa trên văn bản<sup>62</sup> (text-based) để người yêu thích Mindstorms có thể sử dụng nhằm bổ sung thêm nhiều chi tiết giúp họ điều khiển phần cứng của bộ đồ chơi<sup>63</sup>. Và gần như đồng thời, một nghiên cứu sinh ngành khoa học máy tính tại Đại học Karlsruhe (Đức) cũng phát triển một hệ điều hành mã nguồn mở (open-source operating system) gọi là legOS, cho phép các lập trình viên có thể lập trình gạch RCX có khả năng hoạt động nhanh gấp 4 lần so với phiên bản gạch RCX gốc.

Không ngạc nhiên khi một số giám đốc của LEGO tỏ ra lo lắng trước sự việc bộ mã của Mindstorms bị “đánh cắp” và phổ biến qua mạng Internet chỉ sau vài tuần, dẫn đến việc nhiều người tiếp tục khai thác bộ mã, tạo ra những bộ đồ chơi robot tự chế có khả năng làm suy giảm thị trường của Mindstorms đang mạnh mẽ hình thành. Các luật sư của công ty thậm chí còn tỏ ra lo lắng hơn. Họ liên tục cảnh cáo những người “đánh cắp” bộ mã với những tối hậu thư đòi những người này chấm dứt ngay hành động khai thác trái phép tài sản trí tuệ của công ty. “Bộ phận pháp lý gần như phát rồ vào thời điểm đó,” người đứng đầu nhóm phụ trách Mindstorm năm 2006 là Søren Lund nói. “Cứ như thể họ muốn la lên rằng: ‘Kìa, mấy người đó đang cho cả thế giới xem bộ mã của chúng tôi! Họ sẽ sao chép chúng mất!’”

Nhưng cuối cùng, thay vì kiện cáo, LEGO quyết định để cho những hacker này được

tự do hành động. Không giống như bộ phận pháp lý, nhóm phát triển Mindstorm tin rằng việc đánh cắp dữ liệu của Mindstorms cho thấy họ đã tạo ra một sản phẩm thành công. Những người yêu thích Mindstorms sẽ chẳng bao giờ tự rước rắc rối vào thân khi “đập hộp” những viên gạch RCX và viết bộ mã thay thế nếu họ không nghĩ rằng nền tảng của Mindstorms đáng để họ bỏ công ra phát triển. Sau khi những cuộc thảo luận về Mindstorms liên tục nổ ra trên mạng Internet và ngày càng nhiều lập trình viên tham gia cuộc chơi tự viết ứng dụng Mindstorms của riêng họ, LEGO bắt đầu tìm cách thúc đẩy sự sáng tạo trong cộng đồng khách hàng tiếp tục sinh sôi nảy nở. Trước tiên là họ bổ sung “quyền khai thác dữ liệu” vào điều khoản sử dụng phần mềm của Mindstorms và xây dựng một trang web Mindstorms với diễn đàn thảo luận riêng, một bước đi táo bạo đối với một công ty trước nay luôn kiểm soát chặt chẽ hình ảnh của mình. LEGO chưa hẳn đã nghĩ đến việc khai thác sự sáng tạo của cộng đồng ở thời điểm đó. Họ chỉ muốn tạo điều kiện cho sự thành công nhanh chóng của Mindstorms.

Tuy nhiên, một số nỗi sợ lớn nhất của các lãnh đạo công ty đã trở thành hiện thực khi LEGO vội vã cho ra mắt một bộ linh kiện mới dành cho Mindstorms nhưng không được người tiêu dùng chào đón. “Khách hàng viết lên bảng tin nhắn, nói rằng bộ linh kiện mới được định giá quá cao nhưng nó chẳng đáng một xu,” Tormod Askildsen, người đứng đầu bộ phận phát triển cộng đồng của LEGO, nhớ lại. “Và phản ứng từ một số nhân vật cao nhất trong công ty đó là chúng tôi không thể để người ta nói những điều như vậy trên một trang web của LEGO, chúng tôi phải xóa những bình luận tiêu cực đó đi. Nhưng chúng tôi cũng đáp rằng đóng cửa diễn đàn thì chúng tôi làm được, nhưng can thiệp hay chỉnh sửa thì không. Và nếu đóng cửa diễn đàn thì cuộc thảo luận đó sẽ chuyển sang chỗ khác mà thôi. Vậy tại sao chúng ta không nghĩ thoáng hơn, thừa nhận có vấn đề với sản phẩm và tìm cách để giải quyết nó?”

LEGO sau cùng đã rất sáng suốt khi không can thiệp vào diễn đàn và thậm chí còn sử dụng trang web này để giới thiệu một bộ phát triển phần mềm miễn phí, có thể tải xuống để những người yêu thích Mindstorms am hiểu về công nghệ tự tạo ra ứng dụng Mindstorms của riêng họ. Khi làm như vậy, LEGO đã chuyển từ việc dùng pháp luật chống lại những người khai thác dữ liệu của Mindstorms sang chủ động khuyến khích họ góp phần sáng tạo Mindstorms theo những cách mà LEGO chưa bao giờ nghĩ đến.

Kết quả đạt được khiến nhiều người phải sửng sốt. Khách hàng đã không ngừng khuấy động trang web chính thức của Mindstorms, cũng như LUGNET và hàng tá những trang web Mindstorms tự phát khác bằng cách đăng tải những chú robot LEGO kỳ lạ và hết sức thú vị. Cùng với những bức ảnh và đoạn phim về các tác phẩm

Mindstorms, người hâm mộ trên toàn cầu đã lập ra hàng trăm trang web có hướng dẫn chi tiết để người khác có thể làm lại những robot tương tự. Sự sốt sắng của họ với Mindstorms đã mở ra cả một bộ môn thủ công, với những cuốn sách hướng dẫn cách lắp ráp và lập trình robot LEGO, cũng như dẫn đến sự ra đời của hàng loạt công ty khởi nghiệp chuyên bán linh kiện cảm biến và phần cứng dành cho Mindstorms do bên thứ ba sản xuất.

Trông có vẻ rất ngẫu nhiên khi cả một hệ sinh thái bao gồm những diễn đàn tự phát trên Internet, sách vở, các công ty nhỏ và những cuộc thi đấu như FIRST LEGO được sinh ra xoay quanh Minstorm. Askildsen tiếp tục hồi tưởng: “Mọi người không ngừng cải thiện sản phẩm và dùng chúng để đáp ứng những nhu cầu ngách mà LEGO không thể phục vụ được.” Được động viên khi sự sáng tạo của người hâm mộ với Mindstorms lôi kéo thêm những khách hàng khác vào quỹ đạo của sản phẩm, LEGO đã bán được 80 nghìn bộ chỉ trong 5 tháng đầu tiên kể từ khi sản phẩm được ra mắt. Bộ đồ chơi trở nên phổ biến hơn dự đoán của công ty và khiến LEGO hết sạch hàng dự trữ cho dịp Giáng sinh. Bất chấp sai lầm khó có thể tha thứ đó, Mindstorms vẫn tiếp tục trở thành sản phẩm đơn bán chạy nhất trong lịch sử công ty. Nó cũng thay đổi đáng kể phương pháp quản trị đổi mới của Tập đoàn LEGO.

Qua Mindstorms, LEGO đã bắt đầu nhìn thấy lợi ích của việc không chỉ cho phép mà còn khuyến khích cộng đồng khách hàng của mình tham gia bổ sung những sự đổi mới cho đồ chơi mang thương hiệu LEGO. Khi khách hàng viết những ứng dụng mới cho Mindstorms, họ đã góp phần mở rộng thị trường bằng cách làm cho những người khác quan tâm đến trào lưu Mindstorms, chẳng hạn như một nhà máy lắp ráp có thể tự lắp ráp một chiếc xe hơi LEGO hay một chiếc máy bán hàng có thể nhận tiền, cho ra kẹo hoặc nước ngọt và thối lại lượng tiền thừa chính xác. Với việc đăng tải những ứng dụng của họ, những khách hàng sáng tạo này đã mở rộng khả năng của Mindstorms. Vào cuối thập niên 1990, việc khai thác một mạng lưới các nhà phát minh tình nguyện là “một mô hình kinh doanh hoàn toàn khác biệt”, như Mads Nipper sau này phát biểu. “Mặc dù không được trả tiền, nhưng họ lại giúp tăng cường trải nghiệm mà mọi người có thể có với một bộ Mindstorms cơ bản – đó là cách hết sức tuyệt vời để khiến cho sản phẩm trở nên hấp dẫn hơn.”

Cùng lúc, Mindstorms đã chứng minh một cách thuyết phục cho các nhà quản lý và chuyên gia phát triển sản phẩm của LEGO thấy rằng họ có thể tận dụng nhiều thứ từ những người đam mê tinh thông công nghệ và những thần đồng như Tesca Fitzgerald. Vấn đề này được nhấn mạnh hơn nữa vào mùa thu năm 1999, khi LEGO và Phòng Nghiên cứu Truyền thông MIT tổ chức một sự kiện được gọi là MindFest, quy tụ khoảng 300 người hâm mộ Mindstorms, bao gồm những người say mê tìm hiểu về công nghệ robot, giáo viên và các bậc thầy xây dựng LEGO ở mọi lứa tuổi (từ



giữa thập niên 1980, LEGO đã phối hợp cùng với một thành viên của Phòng Nghiên cứu Truyền thông MIT là Seymour Papert – một trong những nhân vật tiên phong trong nghiên cứu về trí tuệ nhân tạo và là tác giả của cuốn sách *Mindstorms*, cái tên mà sau này LEGO đã dùng để đặt cho dòng đồ chơi nổi tiếng của mình – để nghiên cứu xem trẻ em học hỏi như thế nào thông qua thử nghiệm và vui chơi). Trọng tâm lớn mà Hội thảo MindFest bàn luận là tương lai của việc học tập; còn đối với nhóm phát triển LEGO Mindstorms, hội thảo đã mang lại cơ hội để họ học hỏi thêm nhiều điều.

Bài học lớn nhất xuất hiện trong một cuộc họp nhóm giữa một đội hacker “trong mơ”, trong đó có Kekoa Proudfoot, nghiên cứu sinh của Đại học Stanford, người từng đảo ngược bộ mã lập trình của gạch RCX và Markus Noga, người viết nên hệ điều hành legOS. Nhóm nhân viên đến từ LEGO không khỏi há hốc mồm khi nghe những hacker khét tiếng trình bày về tiềm năng của gạch RCX trong việc tạo điều kiện để trẻ em và những người đam mê khác có thể xây dựng những cỗ máy kỳ dị mà các chuyên gia phát triển sản phẩm của LEGO chưa bao giờ tưởng tượng ra. Tiếp đó, đến lượt Ralph Hempel phát biểu. Ralph Hempel, một kỹ sư hệ thống nhúng [64](#) đến từ Owen Sound, Ontario, đã viết một hệ thống lập trình bảo lưu bộ nhớ tên là pbForth cho Mindstorms. Sau khi dẫn lại một số lời than phiền từ những người đam mê tìm hiểu công nghệ robot rằng RCX không có đủ dung lượng bộ nhớ cần thiết, Hempel nhắc lại một trong những thành tựu vĩ đại nhất trong lịch sử công nghệ, đó là chuyến hạ cánh xuống Mặt Trăng đầu tiên của NASA. Hempel nói, với RCX, các nhà phát triển đang nắm trong tay một chiếc máy tính có năng lực tương đương với các cỗ máy đã đưa con người lên Mặt Trăng. Thông điệp của Hempel là: Sẽ là nỗi xấu hổ cho một cộng đồng như chúng ta nếu không thể viết ra những dòng mã tuyệt vời cho gạch RCX.

“Đó là lần đầu tiên chúng tôi trực tiếp gặp các hacker và tất cả đều nghĩ: ‘Chuyện này khó tin quá,’” người đứng đầu nhóm phát triển Mindstorms là Søren Lund nhớ lại. “Sau đó chúng tôi đi uống bia cùng họ và ngay lập tức cảm thấy rằng chúng tôi và họ giống như đang ở cùng một đội bình đẳng với nhau, tư duy cùng nhau.”

## **KHAI THÁC TRÍ TUỆ CỦA ĐÁM ĐÔNG**

6 năm sau, ngay vào lúc LEGO đang loay hoay tìm cách thoát khỏi cơn khủng hoảng tài chính của mình, họ mới bắt đầu chuẩn bị để quay trở lại thế giới công nghệ với sản phẩm Mindstorms NXT, thế hệ tiếp theo của dòng đồ chơi công nghệ robot. Sau lần ra mắt đình đám của phiên bản đầu tiên, LEGO quyết định nhờ cậy đến tài năng của những người chơi Mindstorms sáng tạo nhất trên thế giới bằng cách mời một số người tham gia đồng phát triển bộ sản phẩm mới. Đây là sự việc chưa từng có tiền lệ tại LEGO. Mặc dù LEGO từng mời gọi một vài người hâm mộ có chuyên môn đóng



góp ý tưởng và thiết kế mẫu cho các bộ đồ chơi thuộc nhóm LEGO Factory, nhưng chưa bao giờ họ cho phép người ngoài tham gia vào quá trình phát triển chính của một dự án bí mật. Tuy nhiên, việc mời gọi những khách hàng phù hợp tham gia thiết kế Mindstorms là một thực tế không thể tránh khỏi. “Rõ ràng việc mời gọi họ tham gia là rất hợp lý,” Nipper nói. “Họ biết nhiều thứ mà chúng tôi không biết.”

Đó là nỗ lực đầu tiên của Tập đoàn LEGO nhằm thực hiện một trong những lý thuyết đổi mới kinh doanh được bàn luận nhiều nhất trong thập niên trước – khai thác “trí tuệ của cộng đồng” để tạo ra những sản phẩm đột phá. Nên nhớ vào năm 2004, LEGO đã bắt đầu thử nghiệm hoạt động khai thác nguồn lực của cộng đồng trước cả khi James Surowiecki cho ra mắt cuốn sách gây sốt *The Wisdom of Crowds*, trong đó anh chỉ ra rằng vì các tập thể “thường thông minh hơn những người thông minh nhất trong chính các tập thể đó” và “trí thông minh tập thể” của một đám đông sẽ tạo ra kết quả tốt hơn một nhóm nhỏ gồm vài chuyên gia. Kể từ khi cuốn sách của Surowiecki và những cuốn sách khác về chủ đề đồng sáng tạo cùng khách hàng được xuất bản, những dự án liên quan, từ LINUX<sup>65</sup> cho đến Wikipedia và hơn 240 nghìn dự án phát triển phần mềm mã nguồn mở khác (theo SourceForge.net) là quá đủ để chứng minh rằng khai thác nguồn lực của cộng đồng có thể mở ra trước mắt một công ty hay một tổ chức vô số những hiểu biết và ý tưởng mà tự thân công ty hay tổ chức đó không hình dung nổi.

Tuy nhiên, đối với nhiều công ty vẫn điều hành theo kiểu truyền thống, khai thác nguồn lực của cộng đồng vẫn là chuyện không dễ dàng tiếp thu và thậm chí còn đáng sợ. Làm thế nào một công ty có thể cởi mở trước đám đông mà vẫn bảo vệ được những bí mật kinh doanh của mình? Làm thế nào các nhà phát triển có thể phân biệt một vài ý tưởng giàu cảm hứng xuất phát từ đám đông với vô số những ý tưởng vô văn khác? Và làm thế nào các nhà quản lý có thể tận dụng sự sáng tạo của khách hàng mà vẫn đảm bảo rằng sự nhiệt tình của các “thượng đế” không thổi phồng chi phí và thời gian thực hiện để cuối cùng dự án đổ bể? Bất chấp những thách thức đó, LEGO đã khai thác hữu hiệu những tài năng bên ngoài công ty và từ đó triển khai thành công thế hệ Mindstorms tiếp theo, vượt qua cả thế hệ Mindstorms trước đây. Trên thực tế, chính cách tiếp cận có phương pháp và kỷ luật của Tập đoàn LEGO đã giúp họ vượt qua những thách thức tiềm ẩn trong việc khai thác nguồn lực của cộng đồng.

**Thách thức:** Ở nhiều công ty, nhà quản lý thường hoài nghi rằng liệu những lợi ích khi công ty của họ mở cửa với thế giới bên ngoài có đáng để phớt lờ những rủi ro có thể xảy ra?

Vào năm 2004, khi Knudstorp cùng đội ngũ quản lý mới của anh đang chật vật tìm cách đưa LEGO thoát khỏi khủng hoảng bằng cách bán bớt tài sản và đóng cửa

những dòng sản phẩm gây thua lỗ, họ cũng tìm cách xây dựng một danh mục sản phẩm có khả năng sinh lời tốt hơn cho năm 2006 (ở thời điểm đó, phải mất trung bình 2 năm để LEGO phát triển và triển khai một dòng sản phẩm mới). Dù sản phẩm Mindstorms đầu tiên đã mang về thành công vang dội trong 2 năm đầu tiên trên thị trường, nhưng thế hệ Mindstorms tiếp theo chưa thể lập tức thể hiện nhiều tiềm năng đến thế.

Trong những năm đầu của thập niên 2000, dù việc kết hợp giữa gạch LEGO và công nghệ robot được xem là một chiến lược thông minh để giúp LEGO theo kịp thời đại kỹ thuật số, nhưng công ty đã bỏ bê phần lớn việc phát triển Mindstorms khi lo đầu tư cho những dòng sản phẩm cần kinh phí lớn như Explore và Galidor. Năm 2001, sau khi giới thiệu một bản cập nhật khiêm tốn cho Mindstorms, LEGO đã cho giải tán nhóm phát triển của dòng sản phẩm này, đồng thời ngưng hoạt động tiếp thị cho Mindstorms. Mặc dù họ vẫn tiếp tục sản xuất một số lượng sản phẩm tương đối nhỏ, nhưng không lâu sau khi một số cây viết trên mạng bắt đầu viết lời cáo chung cho dòng sản phẩm này và dự đoán lý do tại sao một sản phẩm từng gây sốt như vậy lại không được các nhà điều hành của LEGO quan tâm. “Chẳng khác nào chúng tôi đã tìm cách hủy bỏ dòng sản phẩm đó trong nhiều năm,” Lund buồn bã nhớ lại. “Vì chúng tôi hầu như chẳng làm gì để hỗ trợ nó tiếp tục phát triển cả.”

Nhưng khi Knudstorp và Nipper nhìn lại dòng sản phẩm dựa trên công nghệ robot của LEGO vào năm 2004, họ kết luận rằng đã đến lúc hồi sinh Mindstorms. Dù LEGO không còn quan tâm đến số phận của Mindstorms nhưng khách hàng vẫn chưa bao giờ thôi yêu mến sản phẩm này.

Sau lần tổ chức đầu tiên vào năm 1998, giải đấu FIRST LEGO đã gia tăng quy mô từ 1,6 nghìn trẻ em tham gia lên 50 nghìn vào năm 2004. Còn sự đam mê của những người hâm mộ trưởng thành cũng chưa suy giảm bao nhiêu. Bằng chứng là sự xuất hiện của hàng loạt các trang web tự phát và hơn 20 cuốn sách viết về Mindstorms từ những tác giả chẳng hề có quan hệ với Tập đoàn LEGO. Dòng sản phẩm này vẫn được tiêu thụ đều đặn với 40 nghìn sản phẩm bán ra mỗi năm mà không cần quảng cáo. Hơn nữa, ý tưởng khuyến khích hoạt động vui chơi tự do (open-ended play) thông qua những chú robot được lắp ráp bằng gạch cũng rất phù hợp với chiến lược quay trở lại với gạch LEGO để giải cứu công ty của Knudstorp, với những lợi ích đến từ những viên gạch gắn chip máy tính có thể giúp LEGO trở nên khác biệt trong một thế giới kỹ thuật số, thế giới của máy nghe nhạc MP3 và trò chơi điện tử. Dựa vào những tín hiệu tích cực nói trên, Nipper đã yêu cầu Søren Lund và Paal Smith-Meyer, người sau này trở thành Giám đốc Sáng tạo của LEGO, phụ trách phát triển một bộ sản phẩm Mindstorms mới.

Gần như ngay từ khi bắt đầu, bộ đôi đã đồng tình với nhau rằng việc hợp tác cùng

những người đam mê Mindstorm am hiểu sâu sắc về công nghệ, trong đó có một số người mà họ quen biết, là bước đi sáng suốt cần thực hiện. Tuy nhiên, một số nhà quản lý trong công ty lại đặt vấn đề rằng nếu không bảo mật tốt, một số đối thủ sẽ biết về kế hoạch của họ và vì thế do dự không dám quyết định thực hiện một cách làm đột phá như vậy. “Trong nghiên cứu và phát triển, bạn không thể nói với người lạ là bạn đang làm gì,” Lund nói. “Bây giờ nhìn lại thì có vẻ [việc đồng sáng tạo cùng khách hàng] rất dễ dàng, nhưng khi đó là cả một rào cản văn hóa lớn, một thách thức lớn cần phải vượt qua.” Một thỏa thuận mà có quá nhiều người biết thì tính bảo mật sẽ thấp, bởi nếu có thông tin bị rò rỉ, chúng ta cũng không biết việc đó bắt đầu từ ai. Và biện pháp thường được người ta sử dụng trong trường hợp này – kiện cáo – là không thể chấp nhận được nếu áp dụng với những khách hàng quan trọng và có ảnh hưởng rất lớn trong cộng đồng khách hàng của bạn.

Trước khi Lund và Smith-Meyer mạo hiểm tiến hành mời những nhà sáng tạo ngoài công ty tham gia vào nhóm phát triển Mindstorms, cả hai đã cố gắng tìm ra lý lẽ để bảo vệ cho quyết định của họ. Đầu tiên, họ tin rằng việc khai thác kiến thức và góc nhìn của những chuyên gia ngoài công ty sẽ cải thiện triệt để tỷ lệ sản phẩm mới sẽ trở nên ăn khách trên thị trường. Thứ hai, qua việc mời gọi những khách hàng có chuyên môn, những người rất được trọng vọng trong thế giới Mindstorms, những khách hàng này có thể trở thành đại sứ quảng bá cho thế hệ Mindstorms tiếp theo. Họ có thể góp phần xây dựng một mối liên hệ chặt chẽ hơn, đáng tin cậy hơn giữa LEGO, vốn được xem là không dành nhiều sự quan tâm cho Mindstorms trong thời gian qua, với cộng đồng người hâm mộ. Thứ ba, cũng như những gì Apple sau này thực hiện với các nhà phát triển ứng dụng cho iPhone, Lund và Smith-Meyer cũng muốn làm điều tương tự với các nhà phát triển tự phát của Mindstorms, trao cho họ công cụ và sự hỗ trợ mà họ cần để tạo ra những sự đổi mới bổ sung, từ thiết bị cảm biến cho đến ngôn ngữ lập trình, hướng dẫn lắp ráp. Từ đó, LEGO có thể củng cố và mở rộng nền tảng của Mindstorms.

Cuối cùng, vì LEGO đang ngập trong cơn khủng hoảng tài chính, nên sản phẩm Mindstorms có thể sẽ nhận được rất ít sự hỗ trợ về tiếp thị. Vì thế Lund và Smith-Meyer muốn chuyển sang một chiến lược tiếp thị dựa trên quan hệ công chúng và tiết kiệm công sức hơn. Nếu khách hàng có thể giúp họ tạo ra một sản phẩm đột phá, thì bộ đôi của LEGO tin rằng họ sẽ có một câu chuyện gây tiếng vang trong giới kinh doanh và truyền thông, với tổng chi phí gần như bằng không. Lund kết luận: “Vì chúng ta có một ngân sách cực kỳ hạn chế, nên chúng ta phải làm việc cùng người hâm mộ.”

4 nhân tố nói trên – tạo ra một sản phẩm tốt hơn, thúc đẩy người hâm mộ, tạo dựng một thị trường ứng dụng phụ bổ sung và tạo ra một câu chuyện có sức ảnh hưởng

lớn – cùng với nhau trở thành những yếu tố quyết định cho việc kết hợp với các cộng tác viên bên ngoài. Nếu như có bất kỳ sự phản đối nào trong nội bộ công ty, 4 yếu tố này sẽ nhắc nhở rằng lợi ích của sự hợp tác với người hâm mộ hoàn toàn vượt qua nguy cơ rủi ro.

**Thách thức:** Các nhà phát triển tự nguyện rất thông minh, nhưng không phải lúc nào họ cũng đúng. Họ có thể tiếp quản một dự án và đưa nó đi chệch hướng.

Các giám đốc thiết kế làm việc cho nhóm Mindstorms đã vạch ra một ranh giới rất rõ ràng về những gì đám đông có thể giúp và những gì họ không thể. Mặc dù Lund và Smith-Meyer đều rất cương quyết trong việc hợp tác với các nhà phát triển bên ngoài nhằm cải tiến toàn bộ dòng sản phẩm của mình, nhưng cả hai đã thực hiện một số quyết định cơ bản liên quan đến thiết kế trước khi mời gọi bất kỳ sự đóng góp nào từ cộng đồng. Bất chấp kiến thức sâu rộng và khả năng sáng tạo tuyệt vời của hầu hết những khách hàng Mindstorms có chuyên môn và đam mê, không ai trong số họ có kinh nghiệm và kiến thức chuyên ngành để tạo ra những trải nghiệm xây dựng hấp dẫn đối với trẻ em. Chuyện đó vẫn thuộc về trách nhiệm của công ty.

Lund đã thấy những sản phẩm Mindstorms thế hệ đầu tiên quá khó đối với trẻ từ 10-12 tuổi, nên trẻ không thể tự xây mà không nhờ người lớn hay những đứa trẻ lớn hơn giúp đỡ. Đối với thế hệ Mindstorms tiếp theo, anh muốn trẻ có nhiều trải nghiệm hơn ngay từ lần đầu tiếp xúc với bộ đồ chơi. Do đó, các nhà phát triển đã đặt ra mục tiêu: tạo ra một bộ đồ chơi mà trẻ có thể dùng để lắp ráp một robot trong vòng 20 phút kể từ sau khi mở hộp. Vì vậy, nhóm quyết định chỉ đưa vào bộ đồ chơi mới những bộ phận không có dính tán từ LEGO Technic. Những bộ phận từ LEGO Technic thường không có hàng đính tán giống như các viên gạch LEGO thông thường, do đó trẻ sẽ tự do hơn khi lắp ráp và cuối cùng có thể tạo ra một chú robot mảnh mai hơn, bớt thô kệch hơn.

Ngoài ra, một quyết định cơ bản khác do bộ đôi Lund và Smith-Meyer đưa ra là thay vì chỉ “tân trang” lại sản phẩm cũ, họ đã quyết định xây dựng một sản phẩm thế hệ mới hoàn toàn. Đoạn tuyệt với quá khứ đồng nghĩa với việc bộ Mindstorms mới sẽ không thể tương thích với bộ Mindstorms thế hệ đầu tiên. Mặt khác, những viên gạch có thể lập trình và phần mềm điều khiển của phiên bản Mindstorms cũ có thể được thay thế bằng một phiên bản gạch cập nhật thông minh hơn, gọi là NXT. Khi nhận thấy rằng LEGO không có đủ nhân lực để tự phát triển phần mềm Mindstorms, Lund và Smith-Meyer đã quyết định hợp tác với Công ty National Instruments (Austin, Texas) để xây dựng một nền tảng phần mềm thân thiện với trẻ em.



### **Bộ lắp ráp công trình Fallingwater của LEGO Architecture.**

Mặc dù LEGO không tiết lộ cụ thể doanh thu của dòng sản phẩm LEGO Architecture, nhưng có thể dự đoán nó đã đạt 1 tỉ ĐKK như công ty ước tính trong bản báo cáo tóm tắt gửi cho Smith-Meyer. Kể từ khi ra mắt vào năm 2008, doanh thu của Architecture đã gia tăng 900% vào năm 2009, 350% vào năm 2010 và 200% vào năm 2011. Với những bộ lắp ráp được ưa chuộng và hiện đại như Fallingwater (bán lẻ với giá 99,99 đô-la), LEGO Architecture là một dòng sản phẩm “siêu lợi nhuận” – theo Smith-Meyer. Architecture không chỉ đưa LEGO tiến vào các kênh bán hàng cao cấp như Hammacher Schlemmer hay các cửa hàng trong bảo tàng, cũng như những chuỗi cửa hàng bán lẻ mới với LEGO như Barnes & Noble, nó còn được người trưởng thành cực kỳ hâm mộ và lôi kéo thêm nhiều người yêu thích LEGO. Các nghiên cứu thị trường cho thấy 60% số người mua LEGO Architecture là khách hàng trên 18 tuổi (và họ mua sắm để chính mình sử dụng); hơn 15% trong số đó chưa bao giờ mua đồ chơi LEGO trong đời.

Cũng như những gì đã làm với các đối tác phát triển Mindstorms NXT, LEGO tiếp tục tiến đến việc mở rộng những nỗ lực đồng phát triển Architecture ở quy mô vừa phải, chiêu mộ thêm một số kiến trúc sư làm việc song song với Adam Reed Tucker để tạo

ra các phiên bản thu nhỏ bằng gạch LEGO của các công trình nổi tiếng tại Châu Âu. Ví dụ, kiến trúc sư Roc Z. Kobe người Slovenia đã thiết kế mô hình tháp đồng hồ Big Ben (Anh), còn kiến trúc sư người Đức Michael Hepp là tác giả của mô hình biệt thự Villa Savoye<sup>73</sup> (Pháp). Bằng cách đặt ra những tiêu chuẩn tương đối cao với Architecture và chỉ chấp nhận một số kiến trúc sư đủ khả năng đáp ứng những tiêu chuẩn vào câu lạc bộ cộng tác viên tài năng của Architecture, LEGO vừa tận dụng được khả năng sáng tạo của họ, vừa kiểm soát chặt chẽ chất lượng để cho ra đời những sản phẩm có khả năng mang lại lợi nhuận cao cho công ty.

## **NHỮNG BÀI HỌC VỀ KHAI THÁC NGUỒN LỰC CỦA CỘNG ĐỒNG TỪ LEGO**

Mindstorms NXT và LEGO Architecture đã cùng nhau mang lại cho Tập đoàn LEGO những bài học hết sức giá trị về tư duy mở trong đổi mới.

Xác lập một định hướng cố định nhưng linh động trong triển khai. Mặc dù chỉ thị ban đầu dành cho nhóm đổi mới của Smith-Meyer là rất rõ ràng, nhưng các lãnh đạo của Tập đoàn LEGO hiểu rằng việc triển khai tìm kiếm các cơ hội kinh doanh chưa định hình rõ ràng rất có thể sẽ đòi hỏi họ phải chỉnh sửa những yếu tố đi chệch hướng nhiều hơn. Khi Smith-Meyer chuyển sang chiến lược đồng sáng tạo “khai thác trí tuệ của một người”, Knudstorp và Pallesen có đủ sự linh động để áp dụng chiến lược đó. Tất nhiên, điều này còn phụ thuộc vào vị trí của Smith-Meyer trong công ty: anh là một trong những nhà đổi mới dày dạn kinh nghiệm trận mạc được lãnh đạo tin tưởng. Và đó chính là yếu tố quyết định. Knudstorp không phó thác toàn bộ nỗ lực đổi mới theo hướng mở của công ty cho một tay thợ săn quản trị kinh doanh tốt nghiệp loại giỏi nhưng còn ít kinh nghiệm. Với Smith-Meyer, Knudstorp có trong tay một nhân tố có khả năng thách thức mọi giả định ngay từ lần đầu tiên.

Với Mindstorms NXT, Søren Lund chưa bao giờ rời mắt khỏi mục tiêu cao nhất, đó là tạo ra một sản phẩm công nghệ robot LEGO cho trẻ em. Do vậy, anh chưa bao giờ nhượng bộ mà quả quyết rằng một đứa trẻ 12 tuổi phải được thỏa mãn với những trải nghiệm vui chơi trong vòng 20 phút sau khi mở hộp. Nhưng cũng giống như Knudstorp và Pallesen, anh thấy rằng để lên tới đỉnh, không chỉ có duy nhất một con đường. Mặc dù đề xuất sử dụng khớp nối chữ L có nguy cơ làm đội chi phí dự án, nhưng Lund vẫn không bác bỏ ngay ý tưởng đó. Anh quyết tâm xử lý vấn đề cho đến khi tìm ra cách sản xuất khớp nối Hassepin mà không cần phải chế tạo khuôn đúc mới, giúp tiết kiệm cho LEGO 50 nghìn đô-la và trên hết là mang lại cho trẻ em những trải nghiệm xây dựng thú vị hơn rất nhiều. Lund vẫn luôn cởi mở với những đề xuất của nhóm MUPs, chừng nào những đề xuất đó không phá vỡ các tiêu chuẩn thiết kế và tôn trọng quan niệm rằng trẻ em mới là khách hàng chính của dự án chứ không phải người lớn.



Dù kỳ vọng có khác nhau, nhưng các cộng tác viên của Tập đoàn LEGO cùng nhau chia sẻ trách nhiệm đối với kết quả sau cùng. Cả nhóm phát triển Mindstorms và nhóm cộng tác viên bên ngoài đều phải điều chỉnh lại những kỳ vọng của họ về kết quả công việc của nhóm kia. Lúc đầu, nhóm MUPs và Tucker cảm thấy không thoải mái với những tiêu chuẩn về chất lượng và an toàn cứng nhắc của công ty. Họ phải làm việc trong môi trường “chỉ có điều tốt nhất mới là đủ” của LEGO và nhớ rằng họ đang thiết kế cho trẻ em chứ không phải người lớn. Họ cũng phải thích ứng với điều kiện không quen thuộc như giới hạn về chi phí và tính phức tạp trong thiết kế của mình. Còn về phần LEGO, công ty phải học cách điều phối sự sáng tạo nhiệt tình của nhóm cộng tác viên mà không làm tiêu tan cảm hứng của họ. Lund và Smith-Meyer đã sớm phát hiện ra rằng họ vừa phải là những người áp đặt, vừa phải là người khuyến khích. Có lúc, họ phải tạo áp lực để những cộng tác viên bên ngoài hiểu được những nguyên tắc của công ty, nhưng cũng có lúc họ phải tranh luận với chính nội bộ LEGO để cho phép các cộng tác viên vượt qua những giới hạn mà công ty đặt ra.

Những nỗ lực đổi mới mở cần những con người giữ vai trò mới. Trong một công ty ổn định, các dự án đổi mới mở cần những người quản lý có khả năng đối mặt với những thách thức lạ lẫm. Smith-Meyer cần đặt ra giới hạn quanh kỳ vọng của Tucker; anh không thể ký thỏa thuận sản xuất dòng sản phẩm Architecture mà không thực hiện những thử nghiệm khắt khe với nó. Đồng thời, anh cũng phải đại diện cho quyền lợi của Tucker trong công ty và giúp anh bạn kiến trúc sư người Mỹ vượt qua sự hoài nghi đến từ LEGO.

Với Mindstorms, mọi việc cũng diễn ra tương tự. Khi dự án NXT gia tăng quy mô từ một nhóm cộng tác 4 người lên 100 người tham gia thử nghiệm, Steven Canvin cần phải đảm nhận vai trò người tổ chức của cộng đồng đó. Người tổ chức phải biết truyền đạt cho cộng đồng kiểm nghiệm viên những tiêu chuẩn và giới hạn về thiết kế của công ty, xác lập thời hạn, đại diện cho quyền lợi của họ và đặc biệt là phải chứng minh rằng LEGO sẵn sàng lắng nghe họ. Những vai trò như của Smith-Meyer và Canvin là nhân tố kiểm soát hiệu quả để hướng dẫn quá trình đổi mới mở của LEGO.

Gần 2 thập niên về trước, LEGO giống như một công ty bảo thủ với quan niệm: “Chúng tôi không chấp nhận những ý tưởng mà mình không yêu cầu.” Năm 2006, công ty đã bắt đầu đảo ngược chính sách và tư duy đứng ngoài thời cuộc của mình. LEGO đã chiêu mộ những người hâm mộ có chuyên môn để họ tham gia cải tạo Mindstorms, sản phẩm đơn thành công nhất trong lịch sử công ty. Paal Smith-Meyer thì hợp tác với Adam Reed Tucker để tạo ra dòng sản phẩm LEGO Architecture, giúp mang thương hiệu LEGO đến những nhà bán lẻ chưa bao giờ bán hàng cho LEGO. Công ty cũng bắt đầu phát triển những sản phẩm “đồ chơi cho người trưởng thành”,

như dòng đồ chơi xây dựng siêu khó LEGO Modular Buildings, một sản phẩm được cộng đồng AFOL đề xuất thông qua một cuộc bình chọn do công ty tổ chức.

Tất nhiên, LEGO vẫn tiếp tục phát triển phần lớn sản phẩm của họ trong sự bảo mật kỹ càng. Công ty chỉ sẵn sàng mở cửa quá trình đổi mới của mình khi họ kết luận rằng những cộng đồng bên ngoài sở hữu kiến thức chuyên sâu ở một lĩnh vực nào đó mà con người của LEGO còn thiếu. Hoặc công ty có thể chiêu mộ những nhà khởi nghiệp với khả năng nhạy bén, có thể xác định một cơ hội kinh doanh mới. Khi các nỗ lực đó bắt đầu mang lại thành công, LEGO sẽ tiếp tục triển khai những nền tảng khác để khai thác nguồn lực từ cộng đồng, như chúng ta sẽ thấy trong chương cuối của cuốn sách này.

LEGO đã tiến tới việc nhận ra rằng những sự đổi mới dựa trên nguồn lực mở có thể quản lý nhưng không thể kiểm soát. Có thể ví quá trình này là một cuộc đối thoại liên tục giữa công ty và cộng đồng người hâm mộ đông đảo. Như bất kỳ cuộc đối thoại tích cực nào khác, việc khai thác nguồn lực cộng đồng theo phong cách LEGO dựa trên nguyên tắc tôn trọng lẫn nhau, sẵn sàng lắng nghe, quy ước rõ ràng về những gì được và không được chấp nhận, cũng như mong muốn mạnh mẽ về một kết quả có lợi cho cả đôi bên. Đối với những cộng tác viên bên ngoài, phần thưởng cho họ có thể thuộc về tinh thần nhiều hơn, chẳng hạn như sự công nhận từ bạn bè, đồng nghiệp cũng như khả năng gia nhập LEGO, cùng với đó là một số quyền lợi về tài chính. Còn với LEGO, cuộc đối thoại chắc chắn sẽ giúp họ gắn kết chặt chẽ với cộng đồng người hâm mộ. Và trong một số trường hợp, nó sẽ góp phần tạo những sản phẩm mà bản thân LEGO chưa bao giờ nghĩ đến.



# Chương 8

## TÌM KIẾM MỘT SỰ ĐỔI MỚI MANG TÍNH ĐỘT PHÁ

---

### Hướng đến những vì sao cùng LEGO Universe

*Đây là dự án phức tạp nhất và quy mô nhất mà LEGO đã từng tiến hành. Nó đòi hỏi sự tham gia của mọi bộ phận trong công ty.*

– **Mark Hansen**, người đứng đầu dự án LEGO Universe

**T**hông điệp trong bức email đến từ Đan Mạch rất ngắn gọn, nhưng cũng đầy cuốn hút. “Chỉ có một dòng như sau: ‘Bạn có muốn làm việc cho dự án xây dựng một thế giới trực tuyến của LEGO không?’” – Scott Brown nhớ lại. Anh là người đồng sáng lập công ty NetDevil, một công ty phát triển trò chơi trực tuyến nhiều người chơi (massively multiplayer online, gọi tắt là MMO), những trò chơi mà trong đó hàng nghìn người kết nối, hợp tác và cạnh tranh trong thế giới ảo. Phòng sản xuất của NetDevil tọa lạc ở Louisville, một khu ngoại ô ở phía bắc thành phố Denver, bang Colorado và họ đang tìm kiếm một thương hiệu lớn có đủ khả năng giúp họ sản xuất và tiếp thị một trò chơi MMO mới. Họ chưa bao giờ nghĩ cơ hội sẽ xuất hiện cách đó 5 nghìn dặm, từ nhà sản xuất của những viên gạch nhựa bé nhỏ.

“Khi nhận bức thư từ LEGO, chúng tôi nói với nhau: ‘Cơ hội đây rồi!’”, Brown nhớ lại.

Đó là tháng Mười năm 2005, khi LEGO đang bắt đầu hồi phục sau khủng hoảng. Cuối năm đó, công ty đạt doanh thu 7 tỷ DKK (1,2 tỷ đô-la) và tỷ lệ lợi nhuận trước thuế so với doanh thu là 6,5%; năm 2006, doanh thu tăng nhẹ lên 7,8 tỷ DKK (1,3 tỷ đô-la), nhưng khả năng sinh lời lại tăng gấp ba, đạt tỷ lệ 20,2% so với doanh thu. Sự hồi sinh của những dòng sản phẩm chủ lực như LEGO City và DUPLO đã giúp LEGO phục hồi lợi nhuận. Trong khi đó, dự án Mindstorms đã mang lại thành quả vượt lên trên những dự báo lạc quan nhất của công ty.

Bằng cách tập trung 90% nguồn lực của công ty để củng cố các sản phẩm chủ lực, Knudstorp và đội ngũ quản lý cấp cao của anh đã giúp lợi nhuận quay trở lại với

LEGO. Nhưng cuộc hành trình gian nan chỉ mới bắt đầu. Để duy trì động lực, LEGO không thể chỉ điều chỉnh danh mục sản phẩm vốn có. Giai đoạn thứ ba và thứ tư trong chiến lược “Tầm nhìn chung” của Knudstorp đặt mục tiêu gia tăng đáng kể lợi nhuận và thị phần của LEGO để đưa công ty trở thành “công ty đồ chơi cao cấp của thế giới”. Điều đó có nghĩa là họ phải tạo ra những món đồ chơi có tầm nhìn dài hạn và thay đổi cách vui chơi của trẻ em. Để hình thành những động lực tăng trưởng mới, LEGO một lần nữa phải tìm kiếm những thị trường đại dương xanh chưa được khai thác (chúng ta sẽ theo dõi kỹ hơn nỗ lực này trong chương sau). Đồng thời, họ phải tìm cách tạo ra một đổi mới có tính đột phá, một sản phẩm thuộc phân khúc cấp thấp có thể cải thiện theo thời gian và có khả năng thay đổi cục diện của ngành công nghiệp đồ chơi.

Trong một bài viết tóm lược trên tờ New Yorker, Clayton Christensen từng trích dẫn câu chuyện về chiếc radio bán dẫn cỡ nhỏ làm ví dụ về sự đổi mới mang tính đột phá. Được Sony trình làng vào cuối thập niên 1950, những chiếc radio nhỏ gọn, sử dụng công nghệ bóng bán dẫn rất mới mẻ khi đó, không thể mang lại chất lượng âm thanh như những chiếc máy thu thanh RCA to như máy hút bụi hay những chiếc Zenith thường thấy trong các gia đình trung lưu. Nhưng khả năng di động và giá thành thấp của những chiếc máy thu thanh cỡ nhỏ khiến chúng trở thành một sản phẩm hấp dẫn với lứa tuổi vị thành niên. Và khi chất lượng âm thanh của máy thu thanh cỡ nhỏ được cải thiện đủ để thu hút người lớn, RCA và Zenith đã không còn khả năng bắt kịp.

Năm 2005, các cố vấn của Tập đoàn LEGO tin rằng những viên gạch LEGO ảo hoàn toàn có thể trở thành tác nhân gây đột phá mới, cũng như những chiếc radio bé nhỏ của Sony. Và một trò chơi LEGO trực tuyến, nơi mà trẻ em trên khắp toàn cầu có thể kết nối và sáng tạo thế giới LEGO ảo của riêng chúng, sẽ là sự thay thế hoàn hảo với chi phí thấp cho những viên gạch thật. Và khi công nghệ phát triển, cùng với đó là trải nghiệm vui chơi, khả năng thu hút số đông trẻ em yêu thích trò chơi điện tử nhưng lại xa lạ với những viên gạch LEGO truyền thống cũng sẽ tăng lên. Những viên gạch ảo thậm chí có thể trở nên phổ biến hơn cả những viên gạch thật. Dựa trên suy nghĩ đó, LEGO quyết định sẽ thay đổi mô hình kinh doanh của mình trước khi những công ty khác có thể làm điều tương tự và từ đó tạo ra một nền tảng mới để tăng trưởng.

Đó chính là lý do của bức thư gửi đến NetDevil, khởi đầu cho một nỗ lực nhiều tham vọng nhất trong lịch sử công ty nhằm tạo ra những trải nghiệm vui chơi phá cách cho trẻ em. Để phát triển trò chơi mà LEGO đặt tên là LEGO Universe, họ dự kiến sẽ tiêu tốn nhiều giờ lao động và chi phí ban đầu khoảng 30 triệu đô-la. Trên chặng đường đó, LEGO cũng nhận ra rằng trong số 7 chân lý của sự đổi mới, thách thức lớn

nhất là triển khai một sự đổi mới có tính đột phá. Tuy nhiên, không may là LEGO đã không nhìn thấy những cảnh báo hết sức rõ ràng về việc họ đang theo đuổi một phương pháp có quá nhiều thiếu sót để tạo ra sự thay đổi đột phá với những viên gạch của mình.

## **CẢNH BÁO THỨ NHẤT: ĐỪNG NHẢY VÀO MỘT NGÀNH KINH DOANH MỚI KHI CHƯA HIỂU RÕ NÓ**

Lần đầu tiên LEGO nhảy vào thị trường trò chơi điện tử toàn cầu, một ngành công nghiệp mà họ không hiểu biết nhiều, có vô số rủi ro nhưng cũng ẩn chứa những phần thưởng tiềm năng to lớn. Khi nhóm phát triển Universe bắt đầu hình dung về sản phẩm, những gì mà họ nghĩ ra rất to tát: hàng triệu trẻ em trên toàn cầu đăng nhập vào một thế giới trực tuyến, tương tác với những đứa trẻ khác thông qua các nhân vật minifig, chiến đấu với một thế lực xấu xa gọi là Maelstrom và tay trùm độc ác Baron Typhonus; mỗi khi nhiệm vụ thành công, trẻ sẽ nhận phần thưởng là những viên gạch LEGO. Vì đây là thế giới ảo, trẻ có thể làm mọi thứ mà chúng tưởng tượng ra: cùng nhân vật bay qua những đỉnh núi, nhảy qua những khe vực tối tăm hay lái xe đâm thẳng vào một chiếc xe khác. Điều hay nhất là trẻ có thể sử dụng những viên gạch ảo chúng thu thập được để xây dựng lâu đài, tạo ra rồng lửa, tàu vũ trụ và những đồn lũy mà kích thước và sự phức tạp vượt xa những gì chúng có thể tạo ra bằng gạch LEGO thật. Chỉ ít, đó cũng là ý tưởng của nhóm phát triển.

Để vượt qua những thách thức về kỹ thuật của việc tạo ra một thế giới ảo bao la, LEGO phải tìm và phối hợp thành công với một đối tác xa lạ như NetDevil, những người có chuyên môn trong việc phát triển trò chơi MMO nhưng lại không biết gì về trải nghiệm xây dựng với gạch LEGO. Việc xây dựng và triển khai trò chơi sẽ đòi hỏi sự tham gia trực tiếp lẫn gián tiếp của 350 người liên quan trong LEGO: nhân viên thuộc bộ phận công nghệ thông tin, tiếp thị và bán hàng, trang web LEGO.com, nhóm thiết kế sản phẩm, vận hành, tài chính và dịch vụ khách hàng, cũng như tất cả những quản lý cấp cao và 30 nhà cung cấp bên ngoài. Đó là dấu hiệu rắc rối ngay từ đầu, vì rất khó để một nhóm dự án quá khổ như vậy có thể tạo ra một sản phẩm đột phá cho phân khúc cấp thấp. Ngay từ đầu, LEGO ước tính họ sẽ mất 3 năm để phát triển trò chơi. Cuối cùng, họ tốn đến 5 năm và trải qua ba lần trễ hạn.

“Xây dựng một trò chơi MMO cũng giống như phóng một chiếc tàu vũ trụ,” người đứng đầu dự án Universe, Mark Hansen nói. “Đây là dự án phức tạp nhất và quy mô nhất mà LEGO đã từng tiến hành. Nó đòi hỏi sự tham gia của mọi bộ phận trong công ty.”

Ban đầu, Hansen không được coi là sự lựa chọn tất yếu cho vị trí phụ trách dự án LEGO Universe. Trong khi rất nhiều chuyên gia phát triển trò chơi điện tử thường có

vóc người mảnh khảnh, giống những cậu thiếu niên thích chơi trò trượt ván và trang phục cũng tương tự, thì Hansen, với chiều 1,8 m, trông chẳng khác nào một hậu vệ bóng bầu dục. Anh thích mặc những chiếc áo thun đơn giản hơn là những chiếc áo đủ màu sắc sỡ. Trong một công ty mà phần lớn các quản lý là người Scandinavia, Hansen lại là một người Mỹ, một cựu binh Navy SEAL<sup>74</sup> từng trải qua 12 năm phục vụ trong quân đội Hoa Kỳ.

Tuy nhiên, Hansen lại là một nhân viên kỳ cựu của LEGO. Anh là người tạo nên LEGO Factory, sự kết nối giữa những thiết kế ảo và các mô hình đời thực bằng cách để mọi người tạo ra những mô hình tự làm trên mạng và sau đó đặt hàng để LEGO chuyển cho họ những bộ lắp ráp thực tế. Hơn nữa, ngoại hình ấn tượng của Hansen cũng truyền cảm hứng để những người khác hoàn thành nhiệm vụ. Đó là các phẩm chất giúp anh có thể đứng vững trong vai trò phụ trách dự án LEGO Universe.

Một số giám đốc Tập đoàn vẫn cần có những bằng chứng thuyết phục hơn về việc đầu tư một khối lượng khổng lồ vốn, nhân lực và năng lực điều hành như vậy sẽ tạo ra một sản phẩm đột phá. Có một thực tế là thị trường trò chơi điện tử không khác nào một cái “cối xay thịt”, trong đó tỷ lệ thất bại của các trò chơi mới lên đến 70%; chỉ một số lượng nhỏ, khoảng 3-4% các trò chơi MMO có thể tồn tại và được công nhận là một sản phẩm thành công.

Khi triển khai dự án Universe, LEGO cũng đương đầu với những ông lớn của ngành giải trí như Disney, rồi sau này là Nickelodeon và Cartoon Network, các công ty mà nền tảng kinh doanh của họ có khả năng xây dựng những trò chơi MMO chỉ trong vòng từ 6 đến 12 tháng. Trong khi đó, LEGO chưa bao giờ sản xuất được một trò chơi điện tử dành cho người chơi đơn (single player) thành công, chứ chưa nói đến những trò chơi 3-D dành cho hàng nghìn trẻ em trên thế giới chơi cùng lúc<sup>75</sup>. Trên thực tế, nhiều nhà quản lý của LEGO vẫn chưa thể nguôi ngoai sau thất bại của dự án Darwin, dự án lớn tiếp cận thế giới ảo đầu tiên của họ.

Tuy nhiên, Hansen và một nhóm các nhà quản lý có suy nghĩ giống anh không nao núng. Đề xuất triển khai LEGO Universe của họ dựa trên ba lý do chính.

Thứ nhất, phát triển dự án Universe sẽ giúp Hệ thống Đồ chơi LEGO tiến hóa trên quy mô cực kỳ rộng lớn. Trong một thế giới ảo mà LEGO hình dung, trẻ em không chỉ xây dựng, sáng tạo mà còn giao tiếp xã hội. Dự án Universe sẽ thu hút những nhóm trẻ em khổng lồ đến với trải nghiệm vui chơi cùng LEGO, nơi mà trẻ có thể gắn kết với hoạt động xây dựng, cạnh tranh và hợp tác trong một môi trường trực tuyến lành mạnh.

Thứ hai, lý do về mặt kinh tế để đặt cược vào dự án Universe hết sức thuyết phục.

Mặc dù hầu hết dự án trò chơi MMO đều thất bại nhanh chóng, nhưng vẫn có một số dự án cực kỳ thành công. Một trong những trò chơi nổi tiếng nhất trong thế giới MMO là World of Warcraft của hãng Blizzard Entertainment. Nó đã khiến cả thế giới ngạc nhiên khi thu hút 12 triệu lượt người chơi mỗi tháng và kiếm được 2,2 tỷ đô-la từ người chơi từ năm 2005-2012. Với hơn 20 triệu lượt ghé thăm trang web LEGO.com mỗi tháng, nhiều nhất trong số trang chủ của các công ty đồ chơi, LEGO có đủ sức hút và năng lực máy chủ [76](#) để xây dựng một thế giới trực tuyến thành công của riêng mình. Và một khi nghiêm túc trong việc phát triển một cơ sở dữ liệu trực tuyến giúp người chơi tạo ra bất kỳ thứ gì họ muốn, LEGO có thể khai thác nền tảng Universe để thường xuyên cho ra mắt các trò chơi MMO mới như Disney.

Cuối cùng, đó là sự hiện diện của những khả năng đột phá đi kèm dự án triển khai một nền tảng xây dựng ảo. Một nhóm kỹ sư phần mềm từng phát triển LEGO Digital Designer, một chương trình thiết kế trên máy tính cho phép người dùng lên mạng và tạo ra một mô hình LEGO độc đáo với những viên gạch ảo. LEGO Digital Designer, trung tâm của dự án LEGO Factory (sau này đổi tên là Design byMe), là một công cụ mạnh mẽ nhưng lại rất khó sử dụng. Bất kỳ đứa trẻ 4 tuổi nào cũng có thể lắp 2 viên gạch LEGO lại với nhau. Nhưng thậm chí một đứa trẻ 12 tuổi cũng khó mà dựng lên một mô hình phức tạp với phần mềm LEGO Digital Designer. Giống như những chiếc radio bán dẫn cách đây nửa thế kỷ, phần mềm LEGO Digital Designer giống như một công nghệ còn nhiều khiếm khuyết nhưng ẩn chứa nhiều tiềm năng to lớn. Nếu như phiên bản trò chơi Universe đầu tiên đủ tốt, LEGO có thể thu hút nhiều trẻ em hơn khi trải nghiệm vui chơi ảo ngày càng được hoàn thiện.

Sau gần 40 cuộc họp, những người đứng đầu LEGO đã cảm thấy đủ tự tin để phê duyệt dự án Universe. Vì vậy, vào mùa xuân năm 2005, LEGO đã bắt đầu chiến dịch tiến vào thế giới ảo lần thứ hai kể từ sau dự án Darwin.

Điều mà những người sáng lập NetDevil không biết là họ không phải công ty duy nhất mà LEGO từng tiếp cận. LEGO đã xác định 51 nhà phát triển trò chơi MMO ở châu Âu, Bắc Mỹ và châu Á; Hansen và các chuyên gia công nghệ của LEGO đã ghé thăm từng công ty một. Đó là một chuyến đi mệt mỏi vòng quanh thế giới, nhưng đã giúp họ nắm rõ tình hình. Hansen gặp nhóm NetDevil tại trụ sở của họ ở Colorado vào một buổi sáng đầu tháng Mười một; sau đó anh sẽ bay tới tham dự một cuộc gặp ở Texas và kết thúc ở California vào buổi tối, một ngày bình thường như bao ngày trong suốt cuộc hành trình. Nhưng Hansen không còn lựa chọn nào khác. Để tìm ra đối tác thích hợp, anh cần có một cái nhìn cận cảnh về những công ty tiềm năng và công nghệ của họ.

“Chúng tôi lùng sục mọi ngõ ngách trong thế giới trò chơi điện tử,” Hansen nhớ lại. “Có lần chúng tôi còn gặp một gã nhảy xổ lên bàn làm việc của anh ta và nói: ‘Đưa tôi

10 triệu đô-la rồi biến khỏi văn phòng của tôi ngay.’ Có thể nói, có rất nhiều người thú vị trong ngành công nghiệp này.”

Sau khi dành 2 tháng ghé thăm các công ty trò chơi MMO, Hansen soạn thảo một danh sách các đối tác tiềm năng, từ 51 công ty giảm xuống còn 8. Sau đó anh tập hợp một nhóm năm người, gồm các nhà quản lý của LEGO, trong đó có Phó Chủ tịch điều hành Lisbeth Valther Pallesen và các giám đốc đến từ bộ phận mua hàng và tiếp thị. Anh cùng họ một lần nữa ghé thăm 8 công ty lọt vào danh sách rút gọn. Mặc dù phần lớn chuyến công tác của nhóm quản lý LEGO tại NetDevil là để tìm hiểu về văn hóa, tài chính và công nghệ của công ty trò chơi MMO, nhưng Scott Brown đã bắt đầu một cuộc thảo luận về dự án Universe bằng cách cho chiếu một đoạn phim giới thiệu về Gears of War, một trò chơi ban đầu được phát hành độc quyền cho hệ máy Xbox 360 của Microsoft.

Gears of War do hãng Epic Games phát triển và là một trò chơi bắn súng “góc nhìn thứ ba” (third-person shooter) với đồ họa 3-D; người chơi sẽ điều khiển nhân vật của mình chiến đấu chống lại các nhân vật khác, tạo ra những cảnh chiến đấu máu me và bạo lực. Trò chơi tập trung vào một đội chiến binh mặc giáp, được trang bị hỏa lực mạnh và chiến đấu để bảo vệ sự hiện diện của con người trên một hành tinh xa xôi trước một đội quân đông đảo đến từ lòng đất gọi là Locust Horde. Đây chắc chắn không phải là hình mẫu thích hợp cho một trò chơi LEGO với những nhân vật minifig thân thiện với trẻ em. Nhưng đoạn phim giới thiệu này cũng đã nhanh chóng chứng minh những đặc tính quan trọng của trò chơi điện tử, giúp nhóm LEGO biết được những phẩm chất anh hùng khi đưa vào trò chơi sẽ hấp dẫn như thế nào. Với thời gian trình chiếu chỉ khoảng một phút, đoạn phim đã giúp Hansen và các cộng sự hình dung ra những ý tưởng sơ bộ về LEGO Universe.

Sau chuyến đi, LEGO tiếp tục rút ngắn danh sách đối tác tiềm năng xuống còn ba: NetDevil, một công ty trò chơi MMO ở Seattle và một công ty khác ở Na Uy. NetDevil là đối tác nhiều khả năng sẽ được chọn nhất, nhưng có một sự việc xảy ra đã cảnh báo trước một vấn đề mà sau này sẽ trở nên to tát. LEGO đã gửi lời đề nghị mời thâu đến ba công ty trong danh sách cuối cùng, trong đó kèm theo một tài liệu cực kỳ chi tiết dài hàng trăm trang, chủ yếu tập trung vào chính sách và quy trình làm việc. Chỉ có một vài câu hỏi thực sự về trò chơi và điều này khiến những người sáng lập NetDevil hơi ngạc nhiên. Họ chỉ có thể kết luận rằng LEGO chưa suy nghĩ thấu đáo về trải nghiệm mà công ty này muốn mang lại cho người chơi. Còn LEGO, dường như họ đang cố gắng tạo ra sự đột phá trong một ngành công nghiệp mà họ còn chưa hiểu hết.

**CẢNH BÁO THỨ HAI: ĐỪNG YÊU CẦU MỘT CÔNG NGHỆ NON TRẺ PHẢI MANG ĐẾN TRẢI NGHIỆM HOÀN HẢO**

Hansen tin rằng NetDevil không thể xây dựng một trò chơi MMO mang phong cách LEGO hoàn hảo nếu không có những nghiên cứu đầy đủ về LEGO. Vì vậy, đầu năm 2006, anh đã đưa một số nhân viên của NetDevil đến Billund, dẫn họ đi tham quan trong vòng một tuần. Họ đã gặp gỡ đội ngũ phát triển và tiếp thị của công ty, ghé thăm bộ phận thiết kế và các nhà máy của LEGO, đồng thời tìm cách hòa nhập vào mọi thứ có liên quan đến LEGO.

“Đó là một chuyến đi giàu cảm hứng nhất mà tôi từng có khi thực hiện các dự án,” Ryan Seabury nói. “Mọi người thường cho rằng LEGO quá ‘lạm’ những kiểu thiết kế dành cho con nít với những viên gạch 7 màu. Nhưng khi anh tận mắt chứng kiến sự tinh tế đằng sau những viên gạch LEGO, điều đó chắc chắn sẽ thổi bùng trí tưởng tượng của anh.”

Tuy nhiên, để có thể dựng lại một mô hình gạch LEGO trên máy tính sao cho thật chính xác lại là nhiệm vụ hết sức khó khăn. LEGO luôn nhấn mạnh rằng Universe phải mang đến cho người chơi những viên gạch gọn gàng nhất, chi tiết nhất trong số tất cả những trò chơi điện tử trên thị trường. Một nhóm gồm 8 người đã phải làm việc liên tục trong 6 tháng để tạo ra một viên gạch ảo đáp ứng mọi tiêu chuẩn thiết kế của LEGO. Thành quả là một viên gạch LEGO với những hàng đỉnh tán và ống được dựng hình tuyệt đẹp với logo của LEGO, mà về mặt kỹ thuật, viên gạch ảo này thậm chí còn phức tạp hơn một nhân vật World of Warcraft hoàn chỉnh.

Mặc dù đã tạo ra một phiên bản gạch ảo hết sức chân thực, nhưng các nhà phát triển của NetDevil nhận ra rằng chỉ vài viên gạch chi tiết như vậy thôi cũng đủ để gây ra vấn đề với máy tính của người chơi. Trong một bối cảnh Universe thông thường, như cảnh một chú minifig tiến về một chiếc xe hơi, máy tính của người chơi có thể phải chạy hết công suất để dựng đi dựng lại hình đồ họa của chiếc xe hơi mỗi khi chú minifig tiến gần đến nó.

Sau nhiều lần lâm vào ngõ cụt, nhóm phát triển mới tìm ra một con đường sáng sủa để giải quyết vấn đề. Họ tạo ra một hệ thống để làm cho chiếc xe trông mờ và thô hơn khi nhìn từ xa; vì những viên gạch khi nhìn ở xa có ít chi tiết hơn, nên máy tính có thể tiết kiệm nhiều bộ nhớ hơn khi dựng hình đồ họa của chúng. Những viên gạch sẽ trở nên sắc nét hơn khi tiến lại gần tầm mắt của nhân vật. Đó là một giải pháp rất thông minh, nhưng yêu cầu về tính chi tiết của những viên gạch đã làm giảm số lượng mô hình (xe hơi, minifig, tàu vũ trụ...) mà trò chơi có thể biểu diễn cùng một lúc. Khi yêu cầu nhóm phát triển phải tạo ra một viên gạch ảo tuyệt đẹp, LEGO cũng khiến cho trò chơi trở nên ít hấp dẫn về mặt hình ảnh hơn.

“Đó là một trong những điều mà chúng tôi không bao giờ đồng tình,” Brown nói. “Nhưng chúng tôi có thể làm gì đây? Đó là trò chơi của họ và LEGO sẽ không bao giờ



từ bỏ yêu cầu về chất lượng đồ họa của mô hình gạch LEGO.”

Yêu cầu khắt khe về sự hoàn hảo đã phá vỡ logic về đổi mới mang tính đột phá. Ban đầu, sẽ không thành vấn đề nếu sản phẩm đột phá được định hình ở phân khúc cấp thấp, nếu nó dễ sử dụng và đủ tốt để thu hút những khách hàng dễ tính – những người không mấy quan tâm đến việc liệu trên từng chiếc đỉnh tán của những viên gạch ảo có logo LEGO hay không. Sẽ tốt hơn nếu định giá thấp hơn cho sản phẩm, cho ra mắt dù sản phẩm chưa sẵn sàng để hoạt động hoàn hảo và sau đó thực hiện chỉnh sửa, cải thiện (và tính phí cao hơn một chút) khi nó bắt đầu tiến lên phục vụ cho phân khúc cao hơn. Tuy nhiên, LEGO lại bỏ ra nhiều năm chỉ để làm cho Universe trở nên hoàn hảo và họ phải trả giá bằng lợi thế của một sản phẩm đột phá.

Việc Tập đoàn LEGO khẳng định đòi hỏi Universe phải mang lại một trải nghiệm vui chơi cực kỳ cao cấp thậm chí còn được thể hiện ngay trong lời đề nghị mời thầu mà chúng tôi đề cập ở trên. Một luật sư của LEGO đã đưa vào một điều khoản khẳng định Universe khi ra mắt nhất định phải hoàn toàn “sạch” lỗi. Đó là một yêu cầu trái ngược với lẽ thường, nhất là đối với một trò chơi đồ sộ như LEGO Universe. Yêu cầu này cho thấy giá trị cơ bản nhất của Tập đoàn LEGO, “chỉ tốt nhất mới là đủ”, sẽ đi ngược lại nguyên lý “đủ tốt là được” của một sản phẩm đột phá, được thể hiện rõ ràng nhất qua câu nói của nhà sáng lập Facebook, Mark Zuckerberg: “Hoàn thành tốt hơn là hoàn hảo.” Trong những năm tháng sắp tới, LEGO và NetDevil sẽ liên tục vất vả khắc phục các lỗi xuất hiện trong trò chơi và đạt được một sự cân bằng tương đối giữa “chưa hoàn hảo” và “tốt hơn hoàn thành”.

Sự bất đồng giữa NetDevil và LEGO về chất lượng của LEGO Universe ngày càng lớn khi quá trình phát triển tiếp diễn. Lúc nào cũng có khoảng 30 lập trình viên (hoặc hơn) làm việc cho dự án Universe, ngồi thay đổi những dòng mã thuộc các phần khác nhau của trò chơi. Trong một cuộc phỏng vấn qua blog MMO Fallout, Stephen Calender, một cựu lập trình viên của dự án Universe, tiết lộ rằng một trò chơi với gần một triệu dòng mã mà hoàn hảo thì chẳng khác nào “đạt điểm tuyệt đối trong một bài kiểm tra toán với số câu hỏi tương tự”.

5 năm sau, khi Universe chính thức ra mắt, nhóm phát triển cũng đã giảm số lượng lỗi game xuống dưới mức tiêu chuẩn của ngành công nghiệp trò chơi điện tử. Tuy nhiên, 7 tháng sau khi trò chơi xuất hiện trên thị trường, Ronny Scherer, một nhân viên kỳ cựu của LEGO và giám đốc dự án Universe, vẫn chưa cảm thấy thỏa mãn. “Ngôi nhà của tôi ở Colorado có rất nhiều chi tiết đẹp đẽ, nhưng chất lượng của nó vẫn có vấn đề và vì thế cứ 10 năm tôi lại cho sửa sang một lần,” Scherer phân tích. “NetDevil cũng tạo ra phần mềm theo cách như vậy. Và về cơ bản, LEGO không nghĩ như chúng tôi. Chúng tôi muốn chắc chắn rằng khi đã xây dựng thứ gì đó thì chúng tôi sẽ xây dựng nó đến cùng.”



## CẢNH BÁO THỨ BA: TÁCH DỰ ÁN KHỎI YÊU CẦU CỦA NHỮNG BỘ PHẬN KINH DOANH KHÁC

Nếu Universe là một sản phẩm vật chất như các sản phẩm LEGO khác, trò chơi cần phải được định hình hoàn chỉnh càng sớm càng tốt sau khi nhóm phát triển xác định các khái niệm và trải nghiệm vui chơi cơ bản. Điều đó có nghĩa là sẽ không có thay đổi lớn nào về thiết kế được phê duyệt, ngay từ khi nhóm bắt đầu quá trình chuẩn bị để sản phẩm sẵn sàng đưa vào sản xuất. Nhưng vì LEGO có quá nhiều điều chưa biết về trò chơi điện tử, nên họ để Universe ở nguyên tình trạng mập mờ trong nhiều tháng và rốt cuộc kéo dài đến một năm. Kết quả là nó đã ảnh hưởng đến nhiều dòng sản phẩm khác của LEGO, mà mỗi sản phẩm trong đó đều liên quan đến trò chơi.

Như hình dung ban đầu, những thế giới của Universe sẽ được thiết kế dựa trên các chủ đề vui chơi truyền thống của LEGO. Ví dụ, một thế giới trong đó sẽ có các hiệp sĩ và lâu đài, thế giới khác thì có ninja, có thế giới lại mang bóng dáng của những tòa nhà thuộc dòng LEGO City. Để những trải nghiệm vui chơi đó xuất hiện trong trò chơi có nghĩa là nhóm phát triển của dự án Universe phải phối hợp cùng người phụ trách những dòng sản phẩm đó tại Billund và nhận thông tin bàn giao từ phía họ.

Mỗi nhóm sản phẩm tại Billund thay nhau tìm cách để đảm bảo dự án Universe không làm giảm doanh thu của dòng sản phẩm mà họ phụ trách. Kết quả: các nhà quản lý từ những bộ phận khác nhau đã lôi kéo dự án Universe theo những hướng khác nhau. Để giảm nguy cơ này, LEGO cần tách dự án Universe khỏi các bộ phận kinh doanh chính của công ty và vận hành quy trình phát triển Universe song song với Quy trình Phát triển LEGO (LDP). Những công ty lớn muốn triển khai một dự án đổi mới mang tính đột phá thường đạt kết quả tốt hơn khi thiết lập một bộ phận tách biệt, làm việc xa trụ sở, nơi mà những người tham gia dự án có thể làm điều tốt nhất cho sản phẩm dù việc đó có thể phá vỡ một số quy tắc của công ty. Nhưng điều đó không xảy ra với dự án Universe. Mặc dù NetDevil nằm cách Billund cả một đại dương nhưng họ chưa bao giờ được phép hành động độc lập mà không có sự cho phép của LEGO.

“Chúng tôi phải làm việc với tất cả mọi người và tất cả mọi người đều muốn chúng tôi nghe lời họ,” Brown nói. “Trò chơi vẫn tiếp tục thay đổi. Và vì họ vẫn chưa xác định là họ muốn trò chơi như thế nào, sẽ đi đến đâu nên chúng tôi ngày càng nhận được nhiều yêu cầu hơn.” Khi số lượng yêu cầu và đòi hỏi chỉnh sửa ngày một nhiều, nhóm phát triển của dự án Universe nhận ra họ đang trôi về một hướng mà họ chưa bao giờ nghĩ đến lúc đầu.

Những thiếu sót bao giờ cũng khiến người ta để mắt đến bạn nhiều hơn; LEGO cũng không phải ngoại lệ. Hansen phải liên tục đến Billund báo cáo về những lần chậm trễ

của dự án Universe và bảo vệ dự án trước sự hoài nghi ngày càng tăng của ban quản trị. Trong quá trình triển khai dự án Universe, anh ước tính mình đã phải thực hiện hơn 1 nghìn bài thuyết trình cho các quản lý cấp cao và các bộ phận có thẩm quyền trong LEGO. “Dự án kiểu này sẽ khiến anh phải thuyết trình đến chết cho mà xem,” Hansen thừa nhận.

Kiểu tư duy của một công ty lớn cũng đe dọa nỗ lực mở cửa dự án với bên ngoài, như những gì LEGO từng thực hiện với sản phẩm Mindstorms NXT. Năm 2007, Hansen đã tuyển dụng một nhóm AFOL nhiệt tình để đóng góp cho dự án. Anh cũng vay mượn cách thức tổ chức và biệt danh của nhóm MUPs để xây dựng một nhóm tình nguyện viên phát triển dự án Universe, những người được gọi là Cộng tác viên Dự án Universe của LEGO (LEGO Universe Partners, LUPs). Trong những tháng tiếp theo, Hansen kết luận rằng quy mô dự án cần nhiều cộng tác viên hơn, do đó nhóm LUPs đã phát triển lên khoảng 100 thành viên – một đám đông chứ không phải một nhóm có tổ chức và đám đông thường rất khó quản lý.

Khi quá trình phát triển dự án Universe bị trễ vài tháng so với thời hạn, rất nhiều thành viên nhóm LUPs cảm thấy mất tinh thần và gần một nửa quyết định từ bỏ. Khi trò chơi ra mắt vào tháng Mười năm 2010, thì trong số các thế giới của Universe, có ít nhất ba thế giới hoàn toàn do nhóm LUPs tạo ra. Dù vậy, những đóng góp của nhóm LUPs vẫn ít hơn đáng kể so với mong đợi ban đầu.

“Khi một dự án cần đến tận 5 năm để hoàn thiện, thật khó để giữ lửa cảm hứng cho mọi người,” Hansen kết luận. “Chắc chắn chúng tôi đã không khai thác được nhiều từ sự cộng tác của họ như mình mong muốn.”

## **CẢNH BÁO THỨ TƯ: SẢN PHẨM LÀM RA CHO KHÁCH HÀNG CHỨ KHÔNG PHẢI CHO CÁC GIÁM ĐỐC**

Mặc dù Hansen không ngại thường xuyên lặn lội đến trụ sở của Tập đoàn LEGO, nhưng anh và nhóm NetDevil vẫn thấy sự kết nối giữa Billund và Colorado, hai nơi cách xa nhau đến 8 nghìn km và 8 múi giờ, vẫn diễn ra hết sức khó khăn. Một vấn đề đáng lẽ ra chỉ cần 2 phút điện thoại đường dài là có thể giải quyết được lại thường kéo dài từ 2-3 ngày mới xong, đơn giản là vì một nhà phát triển của NetDevil không thể nhanh chóng liên lạc ngay với chuyên gia công nghệ thông tin ở Billund mà anh cần. Khi số lượng những lần kết nối không thành công tăng lên theo cấp số nhân, thì những thiếu sót nhỏ dần gây ra những sự trì hoãn kéo dài.

Một vấn đề khác cũng rắc rối không kém là những hình dung ban đầu của cả hai bên về nhau đều không chính xác cho lắm. “Chúng tôi cho là Mark và nhóm chuyên gia đến từ LEGO biết tất cả mọi thứ về trò chơi điện tử,” Brown nói. “Nhưng hóa ra là họ

chẳng biết nhiều lắm.” Nhiều tháng tiếp tục bị phí phạm khi mỗi bên đều phải khó khăn lắm mới xác định rõ ràng những hạn chế của bên kia và tìm cách khắc phục. Và càng ngày càng có nhiều việc bị chậm trễ hoặc không hoàn thành được. Mùa xuân năm 2008, LEGO vô cùng hoài nghi về việc những tính năng chủ yếu như “tính xây dựng” và “tính giao tiếp xã hội” của trò chơi đã đủ hoàn chỉnh để ra mắt kịp thời hạn 2009 hay chưa.

Trong nỗ lực xây dựng sự kết nối tốt hơn giữa NetDevil và Billund, Lisbeth Valther Pallesen cùng một nhóm giám đốc LEGO đã bay tới Colorado 6 tuần/lần để kiểm tra tiến độ dự án. Những chuyến viếng thăm này đã mang lại những báo cáo “sát sườn” thực tế hơn.

Hansen tin rằng các cuộc họp có ý nghĩa rất lớn đối với việc ra quyết định kịp thời và đảm bảo dự án không bị trì hoãn. Nhưng những người khác lại nghĩ khác. Một giám đốc sản xuất của NetDevil là Chris Sherland đã cố gắng để giữ sự tập trung cho nhóm dự án, hoàn thành công việc đúng thời hạn, nhưng anh thấy rằng đã có những lúc giữa LEGO và NetDevil không có sự tin tưởng lẫn nhau cũng như thiếu dứt khoát trước những vấn đề của dự án và thực hiện những quyết định khó khăn.

“Có rất nhiều lần chúng tôi nói với nhau: ‘Kìa, LEGO đang đến kìa! Chúng ta phải trang điểm và tắm rửa con lợn77 này sao cho nó đỡ bầy hầy nhất mới được,’” Sherland nhớ lại. “Một phần vấn đề nảy sinh từ văn hóa của một công ty phát triển trò chơi bên-thứ-ba như chúng tôi, chúng tôi phải làm hài lòng nhà phát hành thì mới giữ được hợp đồng. Không phải lúc nào cũng thế nhưng chắc chắn là nó vẫn ngầm diễn ra. Những người sáng lập NetDevil phải đánh đổi cả đời họ để công ty này có thể hoạt động. Những chuyến viếng thăm như vậy rất quan trọng. Và chúng tôi phải áp dụng tất cả những mảnh lời giả tạo đó.”

Kết quả là mặc dù nhóm phát triển Universe đã thực hiện các buổi thử nghiệm mở rộng với trẻ em, thì những buổi kiểm tra của Palsen và các giám đốc khác đến từ LEGO đã khiến cho trải nghiệm vui chơi của Universe trở nên ít hấp dẫn hơn trong mắt người chơi. Ở đầu quá trình phát triển LEGO Universe, NetDevil đã mời một nhóm giám đốc LEGO đến xem một bản chạy thử, với mục đích trình bày cơ chế vận hành của trò chơi và môi trường tương tác nhiều người chơi mà họ xây dựng. Họ đã quan sát một nhóm trẻ em đăng nhập vào mạng từ các máy tính khác nhau và chơi trò đập khỉ với những chiếc búa làm từ gạch LEGO. Sau mỗi cú đập, chú khỉ sẽ lẩn mất và một lúc sau xuất hiện ở chỗ khác. Lũ trẻ rất thích, nhưng các giám đốc của LEGO thì lộ rõ vẻ e ngại. Một người đứng lên và hỏi liệu có phải nhóm NetDevil bị điên rồi hay không: “Các anh nghĩ chúng tôi sẽ giới thiệu đến công chúng sản phẩm này và để trẻ em đập khỉ thật à?”

Quy định từ phía Billund yêu cầu dự án Universe phải hoàn toàn vắng bóng bạo lực đã khiến các nhà phát triển ở NetDevil nản lòng, bởi họ từng sản xuất ra nhiều trò chơi có nhiều cảnh chiến đấu như Auto Assault hay Warmonger. Họ biết rõ bạo lực là một yếu tố thu hút trong trò chơi điện tử. Khi NetDevil tiến hành một số cuộc thử nghiệm tập trung khác, những đứa trẻ tham gia vẫn có sự quyết định rất rõ ràng: trò chơi quá “con nít”. Mức độ xung đột cần được tăng lên.

Và sau đó là hàng tháng trời tranh luận giữa LEGO và NetDevil về mức độ bạo lực mà trò chơi nên có. Vấn đề đã phần nào được giải quyết khi TT Games cho ra lò trò chơi LEGO Star Wars II: The Original Trilogy, qua đó chứng minh rằng cảnh các minifig như Luke Skywalker và Công chúa Leia chiến đấu chống lại đội quân Stormtroopers vừa không quá bạo lực, vừa mang lại niềm vui, khác với những gì người ta vẫn nghĩ. Quan trọng hơn, phụ huynh của trẻ cảm thấy không có vấn đề gì với những xung đột theo kiểu đơn giản trên màn hình, miễn sao không có cảnh “máu chảy đầu rơi” là được.

Sau tất cả, vấn đề về bạo lực và thiện ác của dự án Universe chưa bao giờ được giải quyết hoàn toàn. Trong một cuộc phỏng vấn với tạp chí PC Gamer, cựu họa sĩ ý tưởng của dự án Universe là Mike Rayhawk nhớ lại anh từng phải chỉnh sửa những bức vẽ của mình cho bớt “ghê rợn”. “Tôi luôn muốn làm cho hình ảnh của trò chơi có nhiều tính sử thi hơn, đáng sợ hơn vì tôi muốn cuộc chiến đấu của những nhân vật nhỏ xíu đủ màu sắc này trở nên nghiêm túc hơn,” Rayhawk nói. “Nói chung là tôi đã thuyết phục họ thiên về tính sử thi thành công hơn là thiên về sự đáng sợ.”

Khi NetDevil làm bản chạy thử cho một tính năng mới của trò chơi để đánh giá, một trong những ý kiến phổ biến nhất của nhóm LEGO là tính năng đó “không giống LEGO lắm”. Những góp ý như vậy không mấy hữu ích, vì chẳng ai có thể định nghĩa một cách sinh động trải nghiệm vui chơi đặc trưng của LEGO trong môi trường trò chơi MMO. Họ đồng ý với nhau rằng trò chơi phải dựa trên ba yếu tố chủ chốt: xây dựng, vui chơi và giao tiếp. Nhưng để truyền tải các chủ đề đó vào thế giới ảo, họ phải có một quá trình thử và sai. “Chúng tôi nhanh chóng nhận ra LEGO rất mơ hồ về việc LEGO Universe nên như thế nào,” Sherland nói. “Họ chỉ có thể nói rằng chúng tôi đạt hay không đạt yêu cầu của họ.”

Mỗi lần nhóm quản trị LEGO từ chối một tính năng mà họ cho là “chưa giống LEGO”, NetDevil phải bỏ đi một số dòng mã lập trình và bắt đầu lại. Nhóm sẽ phải bỏ ra nhiều tháng xây dựng lại toàn bộ – từ bối cảnh, kịch bản cho đến nhiệm vụ – với hy vọng tính năng mới hay bối cảnh mới sẽ được LEGO phê duyệt. Và cứ sau mỗi lần xé đi làm lại như vậy, dự án lại đi chệch hướng một chút. “Chúng tôi thử một hướng đi mới và sau đó mọi người nhận ra đó là một sai lầm,” Brown nói. “Sau đó chúng tôi phải quay lại từ đầu.”

Phải mất vài năm chứ không phải vài tháng, nhóm phát triển mới làm ra một sản phẩm mà các nhà quản lý của LEGO công nhận là giống LEGO. Nhưng vấn đề lớn hơn sự trì hoãn liên tục của dự án là thực tế rằng đối tượng khách hàng mà LEGO nhắm đến hoàn toàn sai lầm. Radio bán dẫn tạo ra sự đột phá vì nó thu hút một phân khúc khách hàng mới – đối tượng thanh thiếu niên – những người không dư dả tiền bạc và cũng không ham muốn mua những chiếc máy thu thanh to đùng, đắt tiền. Universe có thể là một sáng tạo mang tính đột phá như radio bán dẫn nếu Billund chấp nhận để trò chơi “u ám” và đủ yếu tố bạo lực để thu hút những đứa trẻ ít quan tâm tới những viên gạch nhựa đủ màu, nhưng vẫn thích thú trước khả năng xây dựng và cạnh tranh trong một thế giới thú vị và cũng đầy hiểm nguy. Thay vào đó, LEGO lại nhắm đến những khách hàng quen thuộc, những trẻ em yêu thích gạch LEGO nhưng lại không đưa ra lý do đủ hấp dẫn để kéo chúng vào thế giới của những viên gạch ảo.

## **CẢNH BÁO CUỐI CÙNG: ĐỊNH GIÁ SẢN PHẨM THEO KHẢ NĂNG CỦA THỊ TRƯỜNG, KHÔNG PHẢI ĐỂ BÙ LẠI CHI PHÍ**

Sau cùng thì LEGO Universe cũng ra mắt vào tháng Mười năm 2010, với nhiều luồng ý kiến trái chiều. Mặc dù nhiều người tỏ ra phấn khích khi được chứng kiến gạch LEGO trong một bối cảnh hoàn toàn mới, trò chơi MMO, nhưng họ cũng phàn nàn rằng trò chơi chưa thực sự hoàn thiện. Tạp chí Macworld tóm tắt những quan điểm trên một cách ngắn gọn: “Xem chừng LEGO Universe chưa thực sự ra mắt.”

Một phân quan trọng tạo nên sự hấp dẫn của một sản phẩm đột phá là nó phục vụ cho phân khúc cấp thấp và do đó thường rẻ hơn mức giá tiêu chuẩn của ngành. Tuy nhiên, LEGO chưa bao giờ định giá Universe ở một mức giá được xem là đột phá. Trong khi hầu hết các nhà phát hành trò chơi trực tuyến cố gắng thu hút khách hàng bằng cách để họ chơi miễn phí trong thời gian đầu – với ý định là một khi khách hàng đã gắn bó với trò chơi, họ sẵn sàng trả tiền để trải nghiệm trò chơi nhiều hơn – thì LEGO Universe lại có một quy trình rất hạn chế. Trước khi trẻ em có thể chơi thử, thì phụ huynh sẽ phải đặt hàng một đĩa DVD cài đặt có giá 40 đô-la để cài đặt trò chơi, sau đó đăng ký chơi với mức giá 10 đô-la/tháng. Với hầu hết phụ huynh, đó quả là một rào cản lớn. Phải mất một năm ban quản trị LEGO mới nhận ra sai lầm của mình và sửa đổi bằng cách cho trẻ đăng nhập miễn phí vào vài thế giới trong LEGO Universe.

Khi chúng tôi ghé thăm trụ sở của NetDevil tại Colorado trước khi nơi này đóng cửa vài tháng, nhóm phát triển LEGO Universe đã cố gắng khơi dậy một số tín hiệu lạc quan, nhưng tinh thần của họ thì lại u ám như những đám mây đen sầm sập kéo qua đỉnh núi Front Range<sup>78</sup> tuyết phủ quanh năm. Một mặt, Universe đã đạt tỷ lệ tái đăng ký khoảng 87%, vượt xa mức chuẩn của ngành trò chơi điện tử vốn chỉ khoảng 20%. Nhưng họ chỉ có khoảng 38 nghìn người chơi đăng ký, quá ít để có thể duy trì

trò chơi.

Không may cho đội ngũ của nhóm dự án lên đến hơn 100 người, cùng với hàng chục nghìn trẻ em yêu thích trò chơi, LEGO Universe chưa bao giờ đạt mục tiêu về doanh thu mà công ty đề ra. Chỉ 15 tháng sau khi ra mắt, LEGO đã lảng lạng kết thúc dự án. Vào ngày 30 tháng Một năm 2012, công ty đã đóng máy chủ của Universe. Trò chơi trở thành thất bại lớn nhất trong suốt khoảng thời gian 7 năm Knudstorp nỗ lực thay đổi tình hình và chuyển hóa LEGO.

Thất bại của LEGO Universe cho thấy việc thay đổi hệ thống phát triển sản phẩm để tạo ra đổi mới mang tính đột phá khó khăn như thế nào đối với một công ty lớn. Hóa ra, những chiến lược hiệu quả với lĩnh vực kinh doanh đồ chơi của LEGO lại làm tiêu tan những nỗ lực tạo ra một sản phẩm trò chơi MMO đột phá. Thay vì để NetDevil tự do hành động như một công ty khởi nghiệp và phớt lờ sự thận trọng đến bảo thủ của Billund, các giám đốc của công ty Đan Mạch đã ép buộc những lập trình viên tại Colorado phải phát triển Universe theo cách của LEGO.

LEGO hầu như vẫn chỉ là một công ty của thời đại cơ khí và họ đã không thích nghi với một thế giới kỹ thuật số luôn thay đổi và không hề dễ dãi. LEGO đã nhảy vào ngành kinh doanh trò chơi MMO mà chưa thực sự hiểu thấu đáo về nó. Vì các nhà điều hành phải mất nhiều tháng mới định nghĩa đầy đủ trải nghiệm vui chơi với Universe, trong khi các đặc tính thiết kế của trò chơi thì liên tục thay đổi, nên kết quả là sự trì hoãn liên tục diễn ra và chi phí cũng không ngừng tăng lên. Sau đó, thay vì “đo ni đóng giày” trò chơi theo những khả năng mà công nghệ hiện thời có thể mang lại, các nhà điều hành LEGO lại bắt Universe phải tạo ra trải nghiệm vui chơi “tốt nhất”. Khi đối tác không thể đáp ứng yêu cầu này, sự lệch pha về thông tin và giao tiếp giữa Billund và Colorado ngày một sâu sắc. Và khi LEGO ra mắt Universe, họ không định giá sản phẩm ở mức thị trường có thể chấp nhận mà thay vào đó định giá để bù đắp lại chi phí trong quá trình phát triển. Chúng ta có thể không cần phải nghi ngờ việc LEGO sẵn sàng đập tan những thách thức to lớn của việc tạo ra một trải nghiệm vui chơi trên mạng hấp dẫn. Nhưng sau 15 tháng vận hành, sự kiên nhẫn của công ty với Universe đã hoàn toàn tắt ngúm.

Trong đoạn phim đăng lên trang chủ LEGO Univers kèm theo thông báo đóng cửa, LEGO viết: trò chơi “đã bay lên những vì sao và vươn tới những hành tinh xa xôi”. Đó là một bài cáo phó hay ho dành cho những gì mà Universe đã làm để mở rộng niềm vui cùng gạch LEGO đến thế giới ảo, chỉ tiếc rằng điều đó chưa đủ để trò chơi có thể sống sót.

**MỘT SỰ ĐỔI MỚI CÓ THỂ ĐE DỌA LEGO**

Tháng Năm năm 2009, khoảng một năm trước khi LEGO cho trò chơi Universe ra mắt, một nhà lập trình trò chơi điện tử người Thụy Điển kiêm thiết kế tên là Markus “Notch” Persson đã đăng tải một phiên bản thô của trò chơi mà anh mới tạo ra. Giống như Universe, trò chơi là nơi người chơi có thể du hành tự do trong một thế giới 3-D và xây dựng các công trình phức tạp như tàu vũ trụ và núi lửa. Và cũng giống LEGO, trò chơi có những khối xây dựng khiến người ta liên tưởng đến gạch LEGO, mặc dù những khối xây dựng của Persson không phức tạp và chi tiết như viên gạch ảo của dự án Universe. Nó cũng có những thách thức sinh tồn được xem là yếu tố thu hút cả trẻ em lẫn người lớn. Mỗi màn chơi sẽ bắt đầu vào cảnh bình minh, sau đó chìm vào màn đêm 18 phút sau đó. Người chơi phải xây dựng thật nhanh một chỗ trú ẩn để bảo vệ bản thân, vì vào ban đêm lũ quái vật gồm xác sống (zombies), ma xương (skeletons) và sau này là lũ thực vật ma quái (creeper) sẽ xuất hiện. Persson gọi trò chơi của mình là Minecraft.

Dựa trên phản hồi từ người chơi, Persson dần dần mở rộng thế giới Minecraft của mình, thêm các vật liệu xây dựng mới, quái vật mới, tính năng kết nối nhiều người chơi và tính năng cho phép người chơi tạo ra những bổ sung, tức những thành phần trong trò chơi do họ tự thiết kế, để đưa vào Minecraft. Anh bắt đầu tính phí trò chơi không lâu sau khi ra mắt và đều đặn tăng phí khi các tính năng dần được mở rộng và trò chơi ngày càng trở nên phổ biến. Và khi trò chơi tiến lên một thị trường cao cấp hơn, Minecraft đã bắt đầu có đầy đủ những nét đặc trưng của một sự đổi mới mang tính đột phá.

Khi trò chơi ra mắt, Minecraft rõ ràng là một sản phẩm dành cho phân khúc cấp thấp. Sự thô sơ, cục mịch của nó trái ngược hẳn với phương pháp đề cao tính chính xác và hoàn hảo khi LEGO thực hiện dự án Universe. Ban đầu, “trải nghiệm xây dựng” của Minecraft, vốn chỉ là tác động lên mọi thứ bằng một chiếc rìu, không mang lại khả năng vui chơi sáng tạo không giới hạn như gạch LEGO. Và những nhân vật trong trò chơi như xác sống và cây ma rất khó để nhận ra. Nhưng Minecraft không đắt đỏ. Người chơi có thể chơi Minecraft thoải mái suốt đời với mức phí chỉ 13 đô-la, rẻ hơn bất kỳ bộ đồ chơi LEGO nào và chắc chắn rẻ hơn số tiền mà người dùng phải bỏ ra để chơi LEGO hằng tháng. Và cách chơi đơn giản với mục tiêu chính là tránh sự tấn công của lũ quái vật hóa ra lại gây nghiện với người chơi. Minecraft được phổ biến giống như World of Warcraft thông qua cộng đồng trò chơi điện tử trên toàn cầu.

Tháng Một năm 2011, Minecraft vượt qua mốc một triệu lượt mua. Tháng Tư năm 2011, Persson ước tính Minecraft có doanh thu khoảng 33 triệu đô-la. Tháng Tám năm 2012, Minecraft đạt số lượng người dùng lên đến 36 triệu và gần 7 triệu trong số đó đã từng mua trò chơi này. Những con số được chuyển thành doanh thu khoảng



100 triệu đô-la/năm chỉ tính riêng cho phiên bản trên máy tính để bàn. Vào thời điểm đó, Minecraft là trò chơi bán chạy nhất trên hệ máy Xbox của Microsoft và có hẳn một catalog vật dụng dùng trên game, trong đó có một sản phẩm hợp tác với LEGO.

Với sự bùng nổ của công nghệ in 3-D vào năm 2012, Minecraft bắt đầu tiến sâu hơn vào lãnh thổ của LEGO. Máy in MakerBot Replicator, một trong nhiều chiếc máy in 3-D ra đời vào năm 2012, có thể tạo ra những vật dụng từ nhựa ABS cùng loại với nguyên liệu mà LEGO sử dụng để tạo ra những viên gạch, với bất kỳ hình dạng nào có kích thước bằng với một ổ bánh mì nhỏ trở lên. Vào lúc chúng tôi viết chương này, công nghệ in 3-D khá tương đồng với công nghệ ảnh kỹ thuật số vào cuối thập niên 1990. Khi đó, giá của máy ảnh kỹ thuật số tương đối cao và chất lượng không thể bằng máy ảnh chụp phim. Nhưng lợi ích lại rất rõ ràng: bạn có thể chụp bao nhiêu ảnh tùy thích mà hầu như chẳng tốn thêm gì và có thể chọn in ra những bức ảnh mình thích. Tương tự, máy in 3-D có giá rất cao (đầu năm 2013, máy in MakerBot Replicator có giá 1.749 đô-la) và chất lượng của sản phẩm chỉ ở mức thấp. Nhưng chi phí để in một mô hình 3-D của LEGO chỉ bằng 5-10% cái giá phải trả để mua một mô hình trong cửa hàng.

Với chương trình có tên Mineways, do một người hâm mộ Minecraft tên là Eric Haines phát triển, người chơi Minecraft có thể in tác phẩm của họ bằng chất liệu nhựa, sứ, bạc hay thép mạ vàng. Để sử dụng, người dùng đưa một mô hình Minecraft vào chương trình, Mineways sẽ tạo ra một tập tin có thể gửi trực tiếp tới một công ty in 3-D như Shapeways hay một chiếc máy in 3-D cá nhân như MakerBot Replicator.

Để chứng minh mối đe dọa của Mineways và Minecraft với LEGO, Gordon Robertson, con trai tôi, đã lắp ráp một mô hình Fallingwater từ bộ lắp ráp của LEGO. Sau đó Gordon sử dụng mô hình này để xây dựng một phiên bản tương tự trong Minecraft, một công việc kéo dài 4 giờ trong một buổi chiều mưa cuối tuần. Gordon sử dụng Mineways để in phiên bản Fallingwater trong Minecraft thông qua Công ty Shapeways và chiếc máy MakerBot Replicator của chúng tôi. Chi phí của mô hình do máy MakerBot tạo ra chỉ bằng 10% chi phí của mô hình LEGO đang bán với mức giá khoảng 100 đô-la<sup>79</sup>.

Như vậy, khi kết hợp giữa Minecraft, Mineways và một chiếc máy MakerBot Replicator, trẻ em có thể tạo ra bất cứ mô hình nào chúng muốn, sử dụng bao nhiêu khối xây dựng tùy thích và in ra nửa tá bản sao với chi phí thấp hơn nhiều so với một bộ lắp ráp LEGO tương tự. Giống như công nghệ ảnh kỹ thuật số, giá của một chiếc máy ảnh hạ xuống rất nhanh và chất lượng ngày càng được cải thiện. Mặc dù máy móc ban đầu được thiết kế dành cho những tay chơi đam mê và thực sự thành thạo, nhưng sớm muộn gì mọi người cũng có thể xây dựng, in ấn và sao chép bất kỳ mô



hình nào mà họ thích, với chỉ một phần chi phí của một mô hình LEGO tương tự.

Có thể nói, bộ lắp ráp LEGO Architecture của công trình Fallingwater là một sự tái hiện đẹp để công trình nổi tiếng của Frank Lloyd Wright. Nhưng bộ lắp ráp của Adam Reed Tucker chỉ bao gồm những mảnh ghép và màu sắc mà anh tin là tái hiện tốt nhất công trình. Nếu bạn muốn bổ sung cho mô hình này (những phần nằm ngoài ngôi nhà chính) hay thêm một số chỉnh sửa cho công trình của Wright, rất khó và cũng rất tốn kém để tìm đúng loại gạch LEGO bạn cần. Nhưng với Minecraft, Mineways và MakerBot Replicator, bạn có thể xây dựng nhiều phiên bản khác nhau của ngôi nhà và in ra 4 hay 5 thiết kế tốt nhất, tất cả đều ít tốn kém hơn bộ lắp ráp của LEGO. Và chỉnh sửa một căn phòng trong phiên bản Minecraft của công trình cũng dễ hơn là chỉnh sửa mô hình của LEGO. Với LEGO, bạn phải tháo rời toàn bộ mô hình, tìm viên gạch mình cần, xây dựng lại căn phòng và sau đó lắp lại toàn bộ. Với Minecraft, bạn chỉ cần “bước vào” căn nhà ảo, thay đổi theo ý thích và sau đó in ra phiên bản mới.

Vẫn còn lâu trước khi Minecraft có thể trở thành mối đe dọa thực sự đối với LEGO. Nó thiếu sự đa dạng về sản phẩm như LEGO. Nhận diện thương hiệu của Minecraft trên phạm vi toàn cầu cũng kém hơn LEGO. Và nó không thể sao chép điều cơ bản đã khiến hàng triệu người gắn bó với thương hiệu LEGO, đó là sự thỏa mãn đến từ xúc giác khi lắp ráp 2 viên gạch với nhau. Nhưng LEGO từ lâu đã biết rằng họ phải tạo sự đột phá với ngành kinh doanh gạch đồ chơi của mình bằng một ngành kinh doanh với những viên gạch ảo trước khi đối thủ có thể làm được điều đó. Tuy nhiên, Minecraft đã vươn đến tương lai trước tiên. Năm 2012, năm mà LEGO đóng cửa trò chơi Universe, Mojang, công ty sở hữu Minecraft, đã thu được 90 triệu đô-la lợi nhuận trên 235 triệu đô-la doanh thu. Khi công nghệ 3-D được cải tiến, có thể một ngày nào đó LEGO sẽ thấy Minecraft (hay một công ty tương tự) sẽ nhảy từ lĩnh vực kỹ thuật số sang lĩnh vực đồ chơi xây dựng bằng nhựa, hấp dẫn hơn, dễ dàng hơn và phong phú hơn. Như những gì chúng ta thấy qua trường hợp các công ty đột phá, những gì được coi là tầm thường của ngày hôm qua có thể trở thành chủ lưu của ngày mai.

Một trong những luận điểm dị thường nhất mà Clayton Christensen đưa ra đó là các nhà điều hành đôi lúc thất bại vì họ quá thông minh chứ không vì ngu ngốc. Họ tuân thủ những chiến lược quản lý tương tự với những chiến lược thành công trong quá khứ. Kết quả là nỗ lực tạo ra sự đột phá đi tong. Đó cũng là trường hợp của LEGO với dự án Universe.

Các giám đốc của công ty đã kết luận rằng trải nghiệm vui chơi cùng gạch ảo một ngày nào đó sẽ vượt qua trải nghiệm vui chơi cùng gạch thật. Vì thế, họ đã bước vào cuộc đua hướng đến tương lai với dự án Universe. Trong quá trình đó, Lisbeth

Valther Pallesen cùng các nhà quản lý của cô đã quay lại với những thực tiễn từng giúp LEGO tồn tại. Họ nhất quyết đòi hỏi nhóm dự án Universe phải đặt mình vào vị trí của khách hàng thông qua nhiều vòng thử nghiệm sản phẩm để hiểu những khách hàng quan trọng nhất của LEGO muốn gì từ trò chơi. Họ xây dựng một trải nghiệm vui chơi LEGO toàn diện với dự án Universe, bao gồm kế hoạch định giá mới và mô hình của những sinh vật ảo trong trò chơi, đòi hỏi sự phối hợp với nhiều bộ phận khác tại Billund. Và họ mời gọi một số người hâm mộ thuộc cộng đồng AFOL tham gia phát triển trò chơi, như dự án Mindstorms NXT trước đây. Nhưng những chiến lược đổi mới đó, vốn từng giúp LEGO thành công trong thị trường truyền thống, lại chôn vùi nỗ lực tiến vào một thị trường chưa được LEGO khai phá.

Với một sản phẩm có nhiều khác biệt như trò chơi MMO, ban đầu rất khó để xác định xem những gì công nghệ có thể hoặc không thể mang lại và thị trường thực sự muốn gì. LEGO lẽ ra nên sáng suốt hơn, để nhóm dự án Universe hoạt động như một công ty khởi nghiệp độc lập, hay nói cách khác là giống như Minecraft. Khi được tự do, không còn bị soi mói quá mức bởi cấp điều hành và tiếp nhận quá nhiều yêu cầu từ những bộ phận khác trong công ty, nhóm dự án có thể cho ra đời một trò chơi phù hợp hơn, ít tốn kém hơn. So với các sản phẩm khác của LEGO, Universe đáng lẽ phải là một sản phẩm dành cho phân khúc cấp thấp, chất lượng không quá cao và có thể thua kém nhiều sản phẩm cùng loại trên thị trường, đó là những dấu hiệu của một sản phẩm có khả năng đột phá. Tính mới lạ của một trò chơi MMO đến từ LEGO có thể thu hút một số trẻ em và qua đó nhóm dự án có thể thấy điều gì hiệu quả hay không hiệu quả, từ đó điều chỉnh trải nghiệm vui chơi khi sản phẩm vẫn đang tồn tại trên thị trường. Khi Universe được cải thiện, nó sẽ có khả năng thu hút khách hàng cao hơn và tiến lên phân khúc cao hơn trên thị trường như Minecraft. Universe thậm chí có thể trở thành một sản phẩm đột phá như máy thu thanh bán dẫn trong thời đại kỹ thuật số, một sản phẩm xuất hiện từ dưới đáy thị trường nhưng sẽ trở thành thứ không thể thiếu đối với mọi người.

Chắc chắn thất bại của Universe và thành công của Minecraft đã chứng minh rằng để tạo ra một sản phẩm đột phá xuất phát từ phân khúc cấp thấp, sẽ hiệu quả hơn nhiều nếu kiểm soát chặt chẽ các nguồn lực, tạo điều kiện để nhóm phát triển hoạt động tự do mà không bị phân tâm bởi những tác động bên ngoài, đưa sản phẩm ra thị trường khi nó chưa hoàn toàn hoàn thiện, học hỏi từ phản hồi của khách hàng và thực hiện chỉnh sửa liên tục. Điều ngạc nhiên với chúng ta, như những gì trình bày trong chương sau, là LEGO đã tự mình áp dụng chính phương pháp đổi mới như vậy.

# Chương 9

## HƯỚNG TỚI ĐẠI DƯƠNG XANH

---

**Một sản phẩm “rõ là LEGO nhưng chưa từng thấy bao giờ” và sự ra đời của LEGO Games**

*Có rất ít cơ hội để tạo ra một sản phẩm bán chạy. Để làm được điều đó, chúng tôi nên tạo ra thứ gì đó thật ấn tượng.*

– **Cephas Howard**, Trưởng nhóm thiết kế dòng sản phẩm LEGO Games

**T**háng Mười hai năm 2005, Søren Holm, người từng phụ trách dự án Bionicle, đang giúp công ty tìm kiếm một chuyên gia thiết kế ý tưởng cấp cao, một trong những vị trí khó tìm người đảm nhận tại LEGO. Không hề có chương trình đào tạo hay một lộ trình sự nghiệp chuẩn mực nào cho một công việc đòi hỏi người thực hiện phải tưởng tượng ra toàn bộ một dòng đồ chơi độc đáo xuất phát từ những điều cơ bản của LEGO và có khả năng mang lại cho công ty hàng triệu đô-la doanh thu.

Cuộc tìm kiếm của Holm đã đưa anh đến London. Tại đây, anh và Fleming Østergaard, một giám đốc phụ trách tiếp thị và đổi mới của LEGO, lên một danh sách gồm 10 ứng viên. Ở cuộc phỏng vấn thứ tư trong ngày, họ gặp một anh chàng liên thoảng có khuôn mặt bầu bĩnh tên là Cephas Howard, người từng làm Giám đốc Thiết kế thương mại cho 2 tờ báo Guardian và Observer. Với mái đầu đinh, bộ râu quai nón lởm chồm và cặp kính gọng đen, trông Howard chẳng khác gì một nhà thiết kế đến từ LEGO. Và trong khi việc tạo ra những quảng cáo và sản phẩm trên web cho 2 tờ báo Anh Quốc không có nhiều điểm tương đồng với việc phác họa những trải nghiệm vui chơi năng động từ đám gạch LEGO nhỏ xíu bằng nhựa, thì thành công của Howard khi làm việc trong một doanh nghiệp lớn là ưu điểm của anh. Cùng với đó là phẩm chất lao động hết mình. Howard làm việc không kể ngày đêm, bất kể đó là ngày nghỉ; anh đã tạo ra 2 môn cờ giải trí độc đáo và đang tìm cách đưa chúng ra thị trường.

Khi còn nhỏ, Howard và 2 người anh em của mình thường xuyên giải trí bằng cách

chơi nhiều môn cờ giải trí khác nhau. Họ từng mơ ước về trò chơi do chính họ làm ra và sẽ chia sẻ nó với bạn bè. Mặc dù khi lớn lên, Howard theo đuổi sự nghiệp thiết kế đồ họa trong ngành xuất bản nhưng anh chưa bao giờ từ bỏ khao khát sáng tạo trò chơi của mình. Anh vẫn tiếp tục xây dựng một số trò chơi và ghi chép chi tiết những ý tưởng của mình. Howard tin rằng 2 trò chơi gần đây nhất do anh làm ra có đủ tiềm năng để anh gửi đến các nhà sản xuất và xây dựng một trang web để tự phát hành những trò chơi này. Howard cũng mang một trò chơi đến cuộc phỏng vấn với LEGO và sự say mê sáng tạo những trải nghiệm vui chơi thú vị của anh đã khiến Howard tỏa sáng trong cuộc phỏng vấn hôm đó.

“Cephas đã hoàn toàn thuyết phục chúng tôi,” Holm nói. “Anh ấy có niềm đam mê khiến anh trở nên bùng sáng. Chỉ mất năm phút, tôi và Flemming nhận ra rằng đây chính là chàng trai chúng tôi cần.”

4 ngày sau, Howard đến gặp Per Hjuler, sếp của Holm. Trong khi buổi phỏng vấn giữa Howard với Holm và Østergaard tràn ngập niềm vui và tiếng cười khi những bộ óc sáng tạo kết nối cùng nhau, thì Hjuler hoàn toàn nghiêm túc. Howard nhớ lại: Hjuler bảo với anh rằng LEGO có một nhóm mà công việc chính là tạo ra một dòng sản phẩm mang lại 10% doanh thu cho công ty mỗi năm. Nhóm này hiện tại không hoàn thành chỉ tiêu được giao. Sau đó, Hjuler “ném” ngay một câu hỏi thẳng thừng về phía chàng ứng viên người Anh: Liệu anh có dám nói với tôi rằng, nếu tôi thuê anh, thì nhóm đó cùng với anh sẽ hoàn thành nhiệm vụ?

Howard nuốt nước bọt một cách khó khăn. Và sau đó anh gật đầu. “Tôi phải nói có,” Howard chia sẻ. “Nếu quả thực có một người như thế, tôi không tin là anh ta giỏi hơn tôi. Có rất ít cơ hội để tạo ra một sản phẩm bán chạy. Để làm được điều đó, chúng tôi nên tạo ra thứ gì đó thật ấn tượng. Và đó là một cơ hội không phải lúc nào anh cũng gặp.”

Mùa xuân năm đó, Howard cùng vợ chuyển đến Billund, nơi anh gia nhập Phòng Thí nghiệm Ý tưởng, một nhóm các nhà phát triển có nhiệm vụ tạo ra những trải nghiệm vui chơi đột phá xuất phát từ những đặc trưng của LEGO nhưng phải tạo ra một thể loại đồ chơi LEGO mới. Søren Holm là người điều hành hoạt động của Phòng Thí nghiệm Ý tưởng hằng ngày và báo cáo trực tiếp cho Per Hjuler, người đồng thời đang phụ trách nhóm phát triển đồ chơi cho nhóm trẻ em lớn tuổi hơn, gồm những sản phẩm như Bionicle và Technic.

Howard đến LEGO vào thời điểm công ty này vừa hoàn thành giai đoạn đầu tiên của chiến lược “Tầm nhìn chung” – ổn định công ty và phục hồi lợi nhuận – và đang tiến vào giai đoạn hai: xây dựng một “căn cứ vững chắc” gồm những sản phẩm mang lại lợi nhuận cho công ty. Tiếp theo sẽ là giai đoạn ba và giai đoạn cuối cùng, dự định

tiến hành vào năm 2009: tạo sức sống mới cho thương hiệu và xây dựng sự tăng trưởng. Các lãnh đạo của công ty đã bật đèn xanh cho một dự án hết sức tham vọng – LEGO Universe. Nhưng Knudstorp không đánh cược toàn bộ công ty vào dự án Universe. Anh dàn trải tỷ lệ rủi ro bằng cách chỉ định Phòng Thí nghiệm Ý tưởng thực hiện một nhiệm vụ quan trọng: đến năm 2009, phải xây dựng và mang lại cho thị trường một trải nghiệm vui chơi hoàn toàn mới lạ với mục tiêu thúc đẩy sự tăng trưởng của công ty trong nhiều năm tiếp theo. Sau một vài thất bại ban đầu, dòng sản phẩm mới cuối cùng ra mắt dưới dạng một bộ sưu tập gồm các môn cờ giải trí được gọi là LEGO Games.

Ban đầu, khi LEGO Games mới chỉ là ý tưởng, các lãnh đạo của công ty đã tỏ ra ngỡ vực trước triển vọng của sản phẩm này; một số người thậm chí còn không đồng ý phê duyệt dự án. Ngoài ra, một vấn đề không nhỏ khác là kết quả công việc của Phòng Thí nghiệm Ý tưởng. Mặc dù họ đã đưa ra hàng trăm ý tưởng trong nhiều năm qua, nhưng không ý tưởng nào trong số đó trở thành sản phẩm trên thị trường. Phòng Thí nghiệm gần như chỉ còn hoạt động cầm chừng khi Knudstorp giao cho họ nhiệm vụ tạo ra động lực tăng trưởng tiếp theo cho công ty. Với những gì nhóm thiết kế của Phòng Thí nghiệm Ý tưởng đã thể hiện trước khi Per Hjulær phỏng vấn Cephas Howard, dễ hiểu vì sao các nhà điều hành của LEGO gần như mất hết kiên nhẫn với bộ phận này.

Nhưng sau đó, làm thế nào LEGO có thể kết hợp thành công giữa tham vọng của họ – khám phá và chiếm lĩnh một thị trường đại dương xanh – với những giới hạn tương đối chặt chẽ trong việc hình dung, thiết kế và phát triển một sản phẩm có khả năng tạo ra giá trị lớn như vậy? Họ đã thành công khi vượt qua mọi chướng ngại vật xuất hiện trước những nỗ lực tạo ra một thị trường mới. Và làm thế nào họ có thể bảo bọc một nhóm khám phá đại dương xanh trước yêu cầu và tác động từ các nhóm phát triển khác trong công ty, những người đang phải tìm cách chống lại cuộc tấn công khốc liệt đến từ những đối thủ trong đại dương đỏ? Trong rất nhiều khả năng khiến ta phải đau đầu vì lựa chọn, làm thế nào để bạn tìm ra một cơ hội tiềm năng mà chưa có đối thủ nào khám phá ra? Và khi bạn phải đối mặt với những ý kiến trái chiều hay những người phản đối, hệ thống nào có thể giúp bạn định hướng tốt nhất để đưa nỗ lực của mình đi đúng đường?

Trong quá trình phát triển LEGO Games, Phòng Thí nghiệm Ý tưởng đã tìm ra cách vượt qua những trở ngại to lớn có khả năng đánh chìm mọi nỗ lực sáng chế một sản phẩm khiến người dùng khao khát. Kết quả là sau rất nhiều ý tưởng thất bại, Phòng Thí nghiệm đã khám phá ra một thị trường hầu như chưa được ai để mắt đến (ít nhất là vào thời điểm đó). Sau đây là những gì họ đã làm:

## **TẬP HỢP ĐỘI NGŨ**

Năm 2005, khi Hjuler được giao nhiệm vụ quản lý Phòng Thí nghiệm Ý tưởng, một trong những bước đi đầu tiên của anh là khôi phục mục đích cốt lõi của phòng. Vì Phòng Thí nghiệm Ý tưởng là nơi làm việc của một số chuyên gia thiết kế tài năng nhất trong Tập đoàn LEGO, nên họ thường bị nhiều nơi “mượn tạm” để tham gia dự án phát triển các loại đồ chơi khác. Thực tế đó đã khiến Phòng Thí nghiệm Ý tưởng ít khi nào tập hợp đông đủ những tài sản giá trị nhất của mình – những nhân tài thiết kế. Câu trả lời của Hjuler là đặt ra một ranh giới rõ ràng giữa Phòng Thí nghiệm Ý tưởng và phần còn lại của công ty. Anh mở một khu làm việc riêng cho Phòng Thí nghiệm Ý tưởng trong một tòa nhà tách biệt với bộ phận thiết kế chính và yêu cầu các trưởng nhóm phát triển sản phẩm khác không được “mượn” nhân lực từ phòng để phục vụ cho dự án của họ. Kể từ đó, Phòng Thí nghiệm Ý tưởng hoạt động như một đơn vị tác chiến độc lập với mục tiêu tìm kiếm các trải nghiệm vui chơi mới cho đồ chơi LEGO.

Một vấn đề khác gây ảnh hưởng đến hiệu quả của phòng đó là nhóm phát triển không được đa dạng về mặt con người cho lắm. Thành viên của nhóm hầu hết là chuyên gia thiết kế và đa số họ là nam giới người Đan Mạch, những người rất giỏi tạo ra các thiết kế thông minh. Nhưng họ thiếu năng lực chuyển hóa những ý tưởng đó thành những món đồ chơi thành công về mặt thương mại chủ yếu là vì họ không có cảm nhận thực tế về những thứ hấp dẫn với trẻ em. Hơn nữa, họ không biết nhiều về môi trường cạnh tranh và những xu hướng văn hóa đang góp phần định hình nên những thị trường mà LEGO nhắm đến.

Hjuler quyết định đa dạng hóa Phòng Thí nghiệm Ý tưởng bằng cách tuyển dụng nhân viên thiết kế từ nhiều nền văn hóa khác nhau, như Ấn Độ, Nhật Bản và Anh. Đó là lúc anh bắt đầu khai thác tài năng của Søren Holm, người từng mang lại thành công vang dội cho dòng sản phẩm Bionicle, để phụ trách hoạt động của phòng. Tiếp đó, anh giao cho Flemming Østergaard phụ trách mảng tiếp thị cho phòng, điều chưa từng được thực hiện trước đây, đồng thời bổ sung Finn Daugård Madsen, một quản lý dự án kỳ cựu. Như vậy Phòng Thí nghiệm Ý tưởng đã phát triển từ một nhóm thiết kế thuần túy thành một nhóm phát triển sản phẩm với đầy đủ chức năng, với các cá nhân lo việc tiếp thị và quản lý dự án bên cạnh việc thiết kế.

Hãy lưu ý rằng Hjuler đã không hy sinh những đặc trưng của LEGO để đổi lấy sự đa dạng của nhóm. Bất kể các thành viên cũ lẫn mới có nền tảng giáo dục và kỹ năng ra sao, họ đều có một điểm chung cốt lõi: tất cả đều đã từng vui chơi cùng những viên gạch LEGO từ khi còn nhỏ và do đó đều có sự thấu hiểu sâu sắc về những đặc điểm để tạo nên một tác phẩm LEGO khiến người khác kinh ngạc.

“Một số chuyên gia thiết kế của chúng tôi là người tự học, số khác thì đến từ những trường thiết kế tốt nhất và có những người từ các quốc gia khác,” Hjuler nói. “Nhưng

tất cả bọn họ đều hiểu đặc trưng của LEGO.”

## **KHÁM PHÁ CÁC HƯỚNG ĐI KHÁC NHAU**

Khi Søren Holm làm Giám đốc cấp cao của Phòng Thí nghiệm Ý tưởng dưới thời Poul Plougmann, trách nhiệm mà ban quản trị giao phó cho phòng khá bao quát – phát triển những sản phẩm hoàn toàn mới có khả năng định nghĩa lại trải nghiệm vui chơi cùng LEGO. Trọng trách này khiến các chuyên gia thiết kế của phòng phải vắt óc nghĩ ra hàng trăm ý tưởng viển vông đến nỗi không thể phát triển thành sản phẩm và được đưa ra thị trường. Có không ít lần những ý tưởng của phòng không mang lại những lý do đủ thuyết phục để đưa vào kinh doanh; quá trình triển khai những ý tưởng này cũng rất trì trệ và nhiều lúc xa rời hoàn toàn các đặc trưng của LEGO; tệ hơn là chúng không gây ấn tượng gì với trẻ em. Trong một buổi đánh giá ý tưởng diễn ra vào năm 2003 với các lãnh đạo của công ty, Holm tỏ ra chán nản với sự mập mờ của đội ngũ quản lý đến mức anh phải thốt ra câu hỏi: “Thế các vị muốn chúng tôi làm gì?”

Câu trả lời của Kristiansen cũng chẳng làm mọi thứ rõ ràng hơn: “Thế anh muốn làm gì?”

“Tôi thật sự chẳng biết trả lời thế nào nữa,” Holm nhớ lại. “Nhưng tôi không thể để bản thân thừa nhận điều đó. Vì thế tôi chỉ nói: ‘Chúng tôi đã cố gắng thử mọi thứ.’ Sau đó chúng tôi bỏ ra một năm trời để phát triển 20 dự án khác nhau và đem trình bày những dự án đó trước 150 quản lý của công ty. Chúng tôi chiếm mất một ngày làm việc của họ và cuối cùng chẳng rút ra được gì cả.”

Các nhà thiết kế của phòng thường xuyên phải đối mặt với mô-típ bỏ ra một thời gian dài để tạo ra những ý tưởng đồ chơi LEGO mới nhưng cuối cùng bị ban quản trị từ chối khiến họ trở nên “vô cùng thất vọng và mất đi động lực làm việc”, như Hjuler nói. Năm 2005, anh và đội ngũ quản lý cấp cao của công ty lên kế hoạch tái cấu trúc Phòng Thí nghiệm Ý tưởng và đưa ra định hướng để giúp phòng hoạt động hiệu quả hơn.

Thách thức lớn nhất là làm sao thúc đẩy phòng hình dung ra những trải nghiệm vui chơi mới của LEGO mà vẫn đảm bảo họ không bị lạc lối giữa rất nhiều khả năng. Khi nhớ lại những ngày Phòng Thí nghiệm Ý tưởng thiếu sự chỉ đạo rõ ràng từ phía các lãnh đạo trong công ty, Holm đã ví trải nghiệm đó giống như “đứng ngoài một bầu trời đêm trong vắt và nhìn lên dải Ngân hà. Có quá nhiều ngôi sao khiến chúng tôi cảm thấy choáng ngợp. Vì vậy, anh phải đóng khung tầm nhìn ở một khu vực cụ thể nào đó, chẳng hạn như những ngôi sao quanh Sao Hỏa. Thay vì ngắm nhìn hàng triệu ngôi sao trên bầu trời, anh sẽ bắt đầu có sự tập trung ở mức độ nào đó.”

“Đóng khung” ở đây có nghĩa là đưa ra định hướng và việc này bắt đầu khi Knudstorp điền tên Phòng Thí nghiệm Ý tưởng vào tài liệu “Tầm nhìn chung”, một chiến lược gồm ba giai đoạn nhằm thay đổi Tập đoàn LEGO. Khi chỉ ra Phòng Thí nghiệm Ý tưởng chính là một động lực quan trọng cho giai đoạn tăng trưởng tự thân của công ty, Knudstorp cũng đồng thời gợi ý Phòng Thí nghiệm Ý tưởng là nơi sẽ nhìn xa hơn về tương lai nhất, so với các bộ phận khác của công ty. Điều đó có nghĩa là họ chỉ tập trung vào việc phát triển những thế hệ đồ chơi tương lai của LEGO. Và thông qua mục tiêu 10% doanh thu, Knudstorp muốn đảm bảo rằng mỗi khi phòng đề ra một ý tưởng nào đó, họ phải xây dựng lý do kinh tế đủ sức thuyết phục cho ý tưởng của mình. Dù có hình dung ra ý tưởng như thế nào đi nữa, nó phải đủ lớn để có chỗ đứng trên thị trường.

Sau đó, có một vấn đề về mặt lý thuyết nảy sinh khi LEGO đề cập đến loại đồ chơi có khả năng đưa họ đến tương lai. Các nhà lãnh đạo của Tập đoàn LEGO muốn có một trải nghiệm vui chơi hoàn toàn mới, nhưng không “phá cách” đến nỗi xa rời những điều cốt lõi tạo nên thương hiệu LEGO. Sau rất nhiều cuộc trao đổi, phòng mới đề ra được một nguyên tắc ngắn gọn diễn tả chính xác sự mâu thuẫn giữa cái mới và truyền thống. Theo đó, Phòng Thí nghiệm Ý tưởng sẽ phải hình dung ra một loại đồ chơi “rõ là LEGO nhưng chưa từng thấy bao giờ”<sup>80</sup>.

Chẳng ai nhớ rõ tác giả của nguyên tắc đó là người nào, nhưng điều đó không quan trọng lắm. “Rõ là LEGO” diễn tả khái niệm rằng dòng đồ chơi mới phải xuất phát từ những yếu tố căn bản của thương hiệu LEGO – những viên gạch đồ chơi bằng nhựa, ăn khớp hoàn toàn với hệ thống LEGO và phải gắn kết với nhóm khách hàng chủ yếu của công ty là những trẻ em từ 5-9 tuổi. Trong những giới hạn cần tuân thủ đó, các chuyên gia thiết kế của Phòng Thí nghiệm Ý tưởng được tự do suy nghĩ và tưởng tượng ra những khái niệm “chưa từng thấy bao giờ” với đồ chơi LEGO. Mặc dù một định hướng chi tiết chưa xuất hiện, nhưng nguyên tắc này đã vạch ra một không gian vừa đủ để các chuyên gia thiết kế của phòng vẫy vùng, vừa cung cấp một tín hiệu dẫn đường để họ không bị lạc lối.

“Nguyên tắc trên giúp chúng tôi tập trung vào cùng một đối tượng khách hàng, cùng một nền tảng và cùng một thị trường,” Østergaard nói. “Mọi thứ đều có tầm quan trọng như nhau, bất kể bắt đầu từ đâu thì chúng tôi đều phải có cách tư duy về vui chơi mới. Dù không biết đó là gì nhưng chúng tôi biết là nó vẫn đang hiện diện ở đâu đây.”

## TRUY TÌM ĐẠI DƯƠNG XANH

Mặc dù nguyên tắc “rõ là LEGO nhưng chưa từng thấy bao giờ” đã dọn đường để phòng có thể tiến đến tương lai, nhưng các chuyên gia thiết kế của phòng thấy rằng



ngay từ lúc bắt đầu, cuộc hành trình đã rất gian nan. Trước tầm nhìn bao la của dự án, Holm cảm thấy mình dường như không đủ sức. Cả nhóm cảm thấy họ hầu như không thể đạt được mục tiêu mà chỉ dựa trên những gì LEGO đã làm trước đó. Vậy họ nên bắt đầu từ đâu bây giờ?

Holm đã đánh vật với câu hỏi trên cho đến khi anh tham dự một buổi thuyết trình của Mikkel Rasmussen, một đối tác đến từ công ty tư vấn ReD Associates tại Copenhagen, khi người này nói về phương pháp luận nghiên cứu nhân học để khám phá sâu hơn cuộc sống của người tiêu dùng, sau đó sử dụng những khám phá có được nhằm thúc đẩy sự đổi mới (vào năm 2005, đó vẫn là một khái niệm tương đối mới ở Đan Mạch). Rasmussen đã trình bày một thông điệp mà cho đến tận bây giờ những người đứng đầu Phòng Thí nghiệm Ý tưởng vẫn không thể nào quên: “Nếu các bạn muốn biết sự tử đi sản ra sao, đừng đến sở thú mà hãy đến thiên nhiên hoang dã.”

Không lâu sau đó, Holm và Østergaard đã thuê công ty ReD Associates triển khai một dự án đầy tham vọng được gọi là “Tìm kiếm niềm vui” (Find the Fun). Như ý nghĩa của cái tên dự án, mục tiêu của nó là nhìn sâu vào cuộc sống của những đứa trẻ thế kỷ XXI và tìm ra những nhu cầu cùng khao khát mà LEGO chưa thể đáp ứng cho trẻ. Trong quá trình hợp tác cùng các nhà nghiên cứu nhân học đến từ ReD, các chuyên gia thiết kế của phòng đã có những buổi viếng thăm tận nhà các gia đình ở Anh, Mỹ và Đức. Tại đây họ đã ghi chép khá nhiều về đặc điểm vui chơi của trẻ với LEGO ngoài đời thực. Một chuyên gia thiết kế cùng một nhà nghiên cứu nhân học sẽ đến một gia đình vào đầu buổi sáng và xem gia đình đó làm những gì để chuẩn bị cho ngày mới. Khi lũ trẻ đến trường, họ sẽ phỏng vấn một hoặc cả hai vị phụ huynh. Vào cuối ngày, nhóm nghiên cứu sẽ tham gia cùng trẻ hoặc đứng quan sát trẻ vui chơi như thế nào. Mặc dù nhóm Bionicle trước đây từng sử dụng phương pháp nghiên cứu dựa trên các thống kê khoa học và thông tin chi tiết của các nhóm khách hàng để tạo ra một thế giới LEGO hoàn toàn mới với cốt truyện và nhân vật, thì chưa bao giờ các nhà thiết kế của LEGO lại tiếp cận cuộc sống của trẻ em trực tiếp và gần gũi như vậy.

Những trải nghiệm đó khiến nhóm dự án không khỏi ngạc nhiên và cảm thấy bất an. Đối với Østergaard, một trong những chuyến viếng thăm đáng nhớ nhất là khi họ gặp một gia đình sống ở vùng ngoại ô của London, thủ đô nước Anh. Cậu con trai lớn 9 tuổi thì “cực kỳ yêu thích LEGO”, Østergaard nhớ lại. Nhưng cậu con trai nhỏ mới 6 tuổi thì hoàn toàn không. Vì cảm thấy bị anh trai bỏ rơi, nên cậu em luôn tìm cách để phá bình trong lúc anh mình chơi LEGO.

“Cậu con trai nhỏ có vẻ rất khó chịu. Ở đó tồn tại sự căng thẳng giữa 2 cậu bé”, Østergaard nói. “Đó là điều mà bạn không thể thấy trong một buổi thử nghiệm tập trung truyền thống. Tại Đan Mạch, nơi mà LEGO là một phần rất quan trọng trong

sự trưởng thành của trẻ em, chúng tôi chưa bao giờ nghĩ đến LEGO trong bối cảnh đó, khi trẻ em kết thúc buổi vui chơi của chúng bằng cách đánh nhau.”

Khi nhìn lại những ghi chú của mình và nhớ lại những buổi quan sát trong các gia đình, các chuyên gia thiết kế của phòng nhận ra rằng phương pháp tạo ra sản phẩm mới của họ trước đây hoàn toàn đi vào lối mòn. Trong phần lớn suy nghĩ, họ đều cho rằng LEGO là một trải nghiệm vui chơi một mình, hoàn chỉnh, giống như trải nghiệm của cậu con trai 9 tuổi trong gia đình đó. Nhưng họ hiếm khi xem xét khía cạnh xã hội của LEGO. Làm thế nào để họ tạo ra một thứ hấp dẫn ngay cả đối với cậu con trai nhỏ để cả hai anh em có thể cùng trải nghiệm vui chơi với LEGO?

Nhóm nghiên cứu của Phòng Thí nghiệm Ý tưởng cũng khám phá ra một hệ thống cấp bậc hết sức phổ biến trong đời sống của trẻ. Bất kể trong hoạt động nào, từ bóng rổ, toán học cho đến đồ chơi LEGO, trẻ luôn nhận thức rất rõ về vị trí của chúng so với bạn bè đồng trang lứa. Khi các nhà nghiên cứu hỏi một cậu bé 9 tuổi về sở trường và sở đoản, cậu bé trả lời rõ ràng rằng mình là người chạy nhanh thứ ba trong lớp nhưng lại là một trong số những học sinh tệ nhất trong môn vẽ. Vì hệ thống cấp bậc thường hình thành thông qua cạnh tranh hoặc thi đấu, trong đó có kẻ thắng người thua, nên LEGO thường nhìn đó là một đặc điểm tiêu cực. Nhưng đối với trẻ em, việc tự xếp hạng bản thân là một điều rất tự nhiên, một phần thuộc về bản năng trong cuộc sống hằng ngày. Và qua đó, một câu hỏi nổi lên: Làm thế nào Phòng Thí nghiệm Ý tưởng có thể khai thác nhiều hơn từ hệ thống cấp bậc và cạnh tranh này để phát triển hay tiếp thị một sản phẩm?

Nhóm nghiên cứu cũng phát hiện đặc điểm thứ ba, đó là khái niệm về sự tinh thông trong một hoạt động nào đó của trẻ, yếu tố góp phần kết nối 2 mặt giao tiếp và cạnh tranh giữa trẻ em với nhau. Bất kể là trò trượt ván hay kiến thức về thiết kế và lịch sử máy bay chiến đấu, trẻ thường thể hiện khao khát đào sâu vào một lĩnh vực và chinh phục lĩnh vực đó. Khi trẻ phát triển kỹ năng của mình, chúng sẽ khoe thành quả với bạn bè, qua đó nhận được sự tôn trọng và “leo” cao hơn trong hệ thống cấp bậc chung mà tất cả trẻ em thừa nhận. Trẻ càng tinh thông một lĩnh vực thì “vốn liếng” xã hội mà trẻ thu thập cũng càng nhiều lên.

Cách chơi theo nhóm, hệ thống cấp bậc, tính cạnh tranh và sự tinh thông – những đặc điểm này trong đời sống của trẻ, hay nói theo cách của LEGO là “những nhu cầu khách hàng mà chúng ta chưa đáp ứng”, đã trở thành những điểm khởi đầu để Phòng Thí nghiệm Ý tưởng bắt đầu xây dựng các khái niệm mới về vui chơi cùng LEGO. Từ bỏ quan niệm “LEGO biết điều tốt nhất” vốn là đặc trưng của LEGO và thay vào đó tìm cách học hỏi từ trẻ em và các bậc phụ huynh, Phòng Thí nghiệm Ý tưởng đã dần dần nhìn ra những cơ hội tăng trưởng mà bấy lâu nay họ đã bỏ qua.

## XÁC ĐỊNH LỘ TRÌNH

Để nỗ lực của Phòng Thí nghiệm Ý tưởng không tách khỏi nguyên tắc đã đề ra, Hjulær và Holm đã mời một nhóm gồm các giám đốc cấp cao tham gia đánh giá, nhận xét và góp phần đưa ra quyết định thực hiện/không thực hiện đối với những dự án và đề xuất của phòng. Sau khi nhận ra rằng các ý tưởng của phòng khó có thể trở thành sản phẩm ăn khách nếu không được vun đắp bởi sự quan tâm của đội ngũ quản trị, Hjulær và Holm quyết định phải mời bằng được những người đứng đầu các nhóm phát triển sản phẩm của LEGO góp mặt trong “ban đánh giá”. Nhờ vậy, phòng có thể tận dụng kỹ năng và chuyên môn của những nhà điều hành khác nhau trong công ty.

“Chúng tôi phải đào tạo họ và họ cũng phải đào tạo chúng tôi, để có tiếng nói chung khi đề cập đến các khái niệm vui chơi,” Holm nói. “Chúng tôi phải làm cho những khái niệm đó trở nên rõ ràng, cụ thể và phải tìm ra cách để thảo luận với nhau về những cơ hội và định hướng cho dự án. Và suy nghĩ đó tự nhiên dẫn đến phát biểu: ‘Chúng ta hãy cùng thiết kế một quy trình.’”

Công việc này bắt đầu khi Phòng Thí nghiệm Ý tưởng quyết định rằng họ sẽ không dựa vào những buổi đánh giá định kỳ, một điểm đặc trưng của Quy trình Phát triển LEGO. Thay vì sử dụng một thời gian biểu định trước để đưa một khái niệm chuyển thành sản phẩm, thì họ để khái niệm đó tự quyết định thời gian ra mắt của nó. Nếu một ý tưởng có tiềm năng cần nhiều thời gian để phát triển, chẳng hạn từ 12 tháng lên 18 tháng, thì họ cũng không phản đối. Khi được tự do về mặt thời gian, một dự án hứa hẹn sẽ có đủ điều kiện để trưởng thành và chứng minh rằng nó có tính thực tế, nghĩa là có khả năng mang lại một trải nghiệm vui chơi cùng LEGO độc đáo và xứng đáng với cái giá đủ cao để mang lại biên lợi nhuận tốt cho công ty. Chỉ trong những giai đoạn phát triển tiếp theo, sau khi tất cả những giả định quan trọng đã được thử nghiệm và các vấn đề chưa rõ ràng đã được giải quyết thì dự án mới cần quyết định ngày ra mắt. Ở thời điểm đó, lịch trình cụ thể sẽ được thiết lập và sản phẩm sẽ sẵn sàng được trình làng trên thị trường, giống như mọi bộ đồ chơi LEGO khác.

Phòng Thí nghiệm Ý tưởng cũng tiến hành cải biên thể thức của các buổi đánh giá. Trong những năm trước, khi trình bày ý tưởng của mình trước đội ngũ quản trị, các chuyên gia thiết kế phải dành nhiều giờ hoàn thiện các nguyên mẫu thiết kế (ví dụ như ngọn núi lửa khổng lồ mà Søren Holm và nhóm thiết kế của anh tạo ra cho Voodoo Heads, nguyên mẫu sau này trở thành Bionicle). Vấn đề là quá trình tạo ra những nguyên mẫu hoàn thiện, phức tạp như vậy cần nhiều công sức tô điểm, trang trí, gây lãng phí thời gian và nhân lực thiết kế mà không mang lại nhiều ý nghĩa.

Các nhà thiết kế của Phòng Thí nghiệm Ý tưởng tiếp tục xóa bỏ phương pháp trình

bày ý tưởng bằng các nguyên mẫu và thay vào đó sử dụng các hình ảnh phác họa ý tưởng dán trên bảng, đi cùng những gạch đầu dòng tóm tắt trải nghiệm vui chơi và mô tả vắn tắt về cơ hội kinh doanh của ý tưởng mới. Phương pháp đơn giản hóa này cho phép các nhà thiết kế dành nhiều thời gian và công sức hơn vào việc tìm kiếm và hình dung, thay vì chỉ trình bày các ý tưởng hứa hẹn. Và nhờ sử dụng hình ảnh phác họa, các nhà thiết kế có thể trình bày ý tưởng của họ dưới một dạng tiêu chuẩn để ban đánh giá có thể dễ dàng xem xét và so sánh từ 25 đến 30 dự án khác nhau trong một buổi gặp mặt kéo dài 8 giờ.

Khi đánh giá mỗi đề xuất của Phòng Thí nghiệm Ý tưởng, ban đánh giá luôn luôn đặt ra một câu hỏi rất cơ bản đối với nhóm thiết kế: những trải nghiệm vui chơi này có ý nghĩa gì đối với một đứa trẻ từ 5-9 tuổi? Câu hỏi này được đặt ra nhằm xác định ý tưởng liệu có đủ hấp dẫn đối với nhóm khách hàng chủ lực “rõ ràng là của LEGO” hay không. Ban đánh giá cũng chú trọng liệu ý tưởng có phù hợp với một hay nhiều đặc trưng của trẻ – tính xã hội, tính cạnh tranh, hệ thống cấp bậc và sự tinh thông – mà nhóm đã khám phá thông qua cuộc nghiên cứu “Tìm kiếm niềm vui”. Nếu như một khái niệm có thể tạo ra sự hấp dẫn đối với bản năng của trẻ, nó sẽ có nhiều cơ hội mang lại trải nghiệm vui chơi mới cùng LEGO hơn.

Ban đánh giá cũng thường xuyên đề ra “nguyên tắc 100 phút”. Họ sẽ đánh giá mức độ thích thú mà ý tưởng đồ chơi mới có thể tạo ra ở trẻ em trong phút vui chơi đầu tiên, mức độ gắn kết giữa trẻ và đồ chơi sau 10 phút và liệu đồ chơi đó có thể làm cho trẻ quay lại sau 100 phút hay không. Dù cho ý tưởng đó phải mang lại một trải nghiệm vui chơi cùng LEGO “chưa từng thấy bao giờ”, nhưng nó vẫn phải bám chặt vào những giá trị cốt lõi của LEGO, mang lại tiềm năng vui chơi không giới hạn.

Nếu một ý tưởng được phép tiếp tục triển khai và tiến xa hơn giai đoạn vẽ phác họa, các nhà thiết kế sẽ xây dựng một mô hình dựa trên ý tưởng đó. Nhưng trong giai đoạn này, họ vẫn chỉ dành rất ít thời gian và công sức. Hầu hết các mô hình chỉ là bản lắp ráp thô từ gạch LEGO, dây cáp và bìa cứng – thô sơ và nhìn không bắt mắt cho lắm. Mục tiêu của nhóm thiết kế không phải là hoàn thiện một phiên bản gần hoàn chỉnh của sản phẩm cuối cùng, mà là tạo ra một trải nghiệm cụ thể cho ban đánh giá để khai thác cảm nhận trực quan của họ, xem liệu nhóm thiết kế đã đi đúng hướng hay chưa.

Khi quá trình đánh giá diễn ra, một dạng vòng lặp phản hồi sẽ hình thành: tạo ra thật nhiều ý tưởng, tiếp nhận góp ý và tiếp tục chỉnh sửa cho đến khi ý tưởng đó bị quyết định ngưng triển khai hoặc kết hợp với những ý tưởng khác để đưa ra những kết quả hoàn thiện hơn. Ban đánh giá sẽ không bao giờ quyết định khai tử một ý tưởng ngay lập tức. Thay vào đó, nếu một đề xuất quá trừu tượng hoặc đẩy nhóm thiết kế đi sai hướng, Phòng Thí nghiệm Ý tưởng sẽ đưa ý tưởng đó vào một tập tin

gọi là “101 cơ hội bất thành” – một tập hợp gồm những ý tưởng có vấn đề và không được triển khai, nhưng rất có thể một ngày nào đó sẽ trở thành xuất phát điểm của một ý tưởng có khả năng tạo ra sự đột phá.

“Chúng tôi có một thư viện gồm nhiều lĩnh vực khác nhau và trong mỗi lĩnh vực có 101 cơ hội không thể trở thành sản phẩm thực tế”, Holm nói. “Nhưng dù ý tưởng đó không thực tế, thì vẫn có những giá trị nhất định trong đó. Vì thế chúng tôi lưu giữ chúng và hy vọng một ngày nào đó những ý tưởng này sẽ xuất hiện dưới một hình thức mới.”

## **THỬ NGHIỆM THỊ TRƯỜNG**

Trong hàng nghìn đề xuất bị đưa vào tập tin “những cơ hội bất thành”, có một số ý tưởng về cờ giải trí xuất hiện cách đây nhiều năm nhưng chưa bao giờ được phát triển. Các nhà thiết kế của LEGO đã có nhiều dịp thử phát triển những chủ đề đồ chơi liên quan đến cờ giải trí – lần gần đây nhất là năm 2004. Nhưng họ chưa thể tìm ra cách biến những ý tưởng đó thành sản phẩm cụ thể. Thay vào đó, LEGO bán bản quyền sử dụng hình ảnh đồ chơi của mình để đưa vào các trò chơi do một công ty về nghệ thuật và đồ thủ công tên là Rose Art sản xuất. Năm 2005, một trong những đối thủ nguy hiểm nhất của LEGO là Mega Bloks mua lại Rose Art. Vì lịch sử phát triển đồ chơi liên quan đến cờ giải trí hết sức nghèo nàn, cũng như quá khứ chẳng mấy vui vẻ gì khi bán bản quyền cho công ty khác khai thác, nên không ai trong số các lãnh đạo của công ty cảm thấy hứng thú với ý tưởng trên vào thời điểm Cephas Howard gia nhập Phòng Thí nghiệm Ý tưởng vào mùa xuân năm 2006.

Mặc dù Howard đã gây ấn tượng với Holm và Østergaard khi họ gặp nhau ở London, nhưng anh chưa được tham gia xây dựng các ý tưởng trò chơi khi gia nhập công ty. “Tháng đầu tiên Cephas ở LEGO, anh ấy rất háo hức đề xuất các ý tưởng về trò chơi nhưng tôi nghĩ: ‘Ồi, thôi nào’,” Holm nhớ lại. “Chúng tôi đã từng thử những ý tưởng đó trước đây. Hãy tạm gác chúng sang một bên và thử thứ gì đó khác.”

Howard được giao nhiệm vụ phát triển những ý tưởng nhằm gia tăng khía cạnh xã hội trong trải nghiệm với LEGO. Sau vài tháng, anh và các đồng nghiệp đã đưa ra một số ý tưởng. Nhưng hầu hết đều bị gạt bỏ, chẳng hạn như ý tưởng về đồ chơi ngoài trời như súng nước LEGO. Những ý tưởng còn lại thì quá quen thuộc để đáp ứng nguyên tắc “chưa từng thấy bao giờ” nhưng cũng đủ hứa hẹn để chuyển từ Phòng Thí nghiệm Ý tưởng sang bộ phận Phát triển Sản phẩm và Phát triển Thị trường (Product and Market Development, PMD), nơi mà những chủ đề vui chơi quan trọng của LEGO được phát triển thành sản phẩm thực tế. Một trong các ý tưởng xuất phát từ Phòng Thí nghiệm Ý tưởng là Inner Earth (Bên trong Trái Đất) và ý tưởng này đã được các nhà thiết kế của PMD biến thành sản phẩm Power Miners<sup>81</sup>,

một chủ đề đồ chơi được ưa chuộng ra mắt năm 2009.

Bất chấp việc những ý tưởng mình đưa ra liên tục bị từ chối, Howard vẫn rất kiên định. Anh làm việc bất kể ngày đêm, thậm chí cả những ngày cuối tuần, nghiên cứu vô số cơ chế trò chơi có thể tạo ra từ gạch LEGO. Thách thức đầu tiên là tìm ra một nhân tố mang tính biểu tượng cho thông điệp: Đây là một môn cờ giải trí. Anh bắt đầu tìm tòi để tạo ra một hạt xúc xắc mang nét đặc trưng của LEGO. Lý lẽ của Howard là: khi một cậu bé đặt một mớ gạch LEGO lên bàn, nếu có một hạt xúc xắc giữa những viên gạch đó, cậu sẽ biết ngay đây chính là một trò chơi. Để làm cho hạt xúc xắc này “rõ là LEGO”, anh phải làm cho nó “lắp ráp được”. Và vì vậy anh bắt đầu chia thiết kế xúc xắc đầu tiên ra thành những phần tương ứng với các bộ phận lắp ráp của LEGO. Sau đó, anh sử dụng gạch LEGO để tạo ra một mô hình bàn cờ, mà sau này trở thành biểu tượng rõ ràng của một môn cờ giải trí.

Khi nhìn thấy phác thảo của Howard, Holm không mấy ấn tượng. Giống như mọi thiết kế sơ bộ trước đây, mô hình mới của Howard trông hết sức thô sơ. Khi bắt đầu thiết kế một trò chơi, nhà thiết kế người Anh hầu như chỉ quan tâm đến logic bên trong của nó trước. Chỉ đến khi bắt đầu quá trình thiết kế, anh mới nghĩ đến việc hoàn thiện các chi tiết và xây dựng cốt truyện để tạo ra sự hấp dẫn đối với trẻ. “Mô hình mà Cephas làm ra trông rất đơn sơ, giống như một cái khay với những viên gạch ở trên,” Holm kể. “Tôi không thấy ý tưởng và điều đó chẳng gây ra ấn tượng nào với tôi. Tôi muốn thấy thứ gì đó khiến tôi ngạc nhiên nhiều hơn.”

Bất chấp thái độ của Holm, Howard vẫn không nản lòng và anh tiếp tục thử nghiệm. Sau đó, tại một buổi dã ngoại của phòng trên dãy Alps, anh tiếp tục giới thiệu nguyên mẫu tiếp theo. Lần này, anh thêm vào đó chủ đề lâu đài Trung cổ, trong đó người chơi sẽ đổ xúc xắc để di chuyển qua một lộ trình đầy thách thức và hoàn thành nhiệm vụ. Trò chơi mang rất nhiều nét đặc trưng cơ bản của LEGO: lắp ráp được, có thể tháo ra, thay đổi và ráp lại. Người chơi ban đầu phải tự lắp ráp trò chơi, mang lại sự gắn bó và cảm giác sở hữu đối với trò chơi. Bên cạnh đó, trò chơi mang lại trải nghiệm mang tính xã hội (và cả cạnh tranh) khi vui chơi, trong đó trẻ có thể chơi cùng bạn bè và gia đình, một sự tiến bộ đáng kể so với cách chơi một mình truyền thống của LEGO. Và những hướng dẫn của trò chơi cũng khuyến khích người chơi chủ động sắp xếp bàn cờ và cải biên luật chơi để “không chỉ chơi cờ mà còn điều khiển cuộc chơi”. Holm nhớ lại, khi anh và những nhà thiết kế của phòng nhìn vào nguyên mẫu và nghe Howard trình bày ý tưởng, tất cả mọi người đã “bị thuyết phục tuyệt đối”.

Không lâu sau đó, Howard trình bày ý tưởng của mình trước ban đánh giá. Các quản lý cấp cao của công ty cũng hoàn toàn bị ý tưởng này thuyết phục. Họ tin rằng trò chơi của Howard sẽ giúp LEGO tiếp cận một nhóm khách hàng tiềm năng nhưng rất

khó nắm bắt: các bà mẹ. Mặc dù người cha và con trai là những khách hàng lớn nhất của những bộ đồ chơi LEGO truyền thống, nhưng các bà mẹ mới là người mua quan trọng nhất đối với các môn cờ giải trí, bởi vì những trò chơi này chính là nhân tố thu hút cả gia đình tham gia cuộc chơi. Nếu LEGO có thể triển khai một dòng sản phẩm cờ giải trí lắp ráp được, có cách chơi rõ ràng và hấp dẫn, thì họ có thể thu hút rất nhiều bà mẹ tham gia vào trải nghiệm vui chơi cùng LEGO.

Với phần trình bày thuyết phục của mình, Cephas Howard được phép dành toàn bộ thời gian để phát triển các ý tưởng trò chơi của mình. Và khi mọi người rời cuộc họp, Holm đã kéo Howard sang một bên. “Søren nhắc nhở tôi rằng LEGO đã thử ý tưởng về cờ giải trí một vài lần và họ luôn luôn kết thúc mà không đạt được gì”, Howard nói. “Nhìn chung, anh ấy muốn nói rằng: ‘Cậu chỉ có một cơ hội duy nhất thôi. Nếu không tận dụng được nó, có lẽ cậu sẽ không bao giờ được thử ý tưởng này một lần nào nữa.’”

## **LÀM RA MỘT SẢN PHẨM CÓ KHẢ NĂNG TẠO GIÁ TRỊ**

Trong 3 năm tiếp theo, Howard và 5 chuyên gia thiết kế khác làm việc trong một phòng thiết kế được thiết kế như một lô-cốt nằm dưới lòng đất tại trụ sở LEGO. Vì LEGO xem đây là một chiến dịch tuyệt mật, nên anh và các chuyên gia thiết kế đã phải ký vào một thỏa thuận không tiết lộ thông tin, cam kết sẽ không nói cho bất kỳ ai về dự án. Howard thậm chí còn không thể nói về dự án với vợ mình, người cũng đang làm việc tại LEGO. Trong một cuộc phỏng vấn với tờ Telegraph, Howard đã kể: “Tôi đã nghĩ liệu cô ấy có thắc mắc rằng công việc ở LEGO chỉ là vỏ bọc, còn thực sự tôi đang làm cho CIA hay không.”

Østergaard thì hoàn toàn tin rằng bảo mật là cần thiết. Anh và các nhà điều hành khác sợ rằng nếu có bất kỳ đối thủ nào biết được kế hoạch tạo ra một môn cờ giải trí lắp ráp được của LEGO, thì họ sẽ nhanh chóng sao chép ý tưởng và tạo ra những sản phẩm kém chất lượng, khiến trẻ không còn thích thú và “làm bẩn” thị trường của LEGO. “Chúng tôi phải đưa sản phẩm ra thị trường mà không có bất kỳ đối thủ nào biết về nó,” Østergaard nói. “Phương pháp này trở thành một phương pháp phát triển mới tại LEGO.”

Howard và các nhà thiết kế khác đã đưa ra hàng trăm ý tưởng cờ giải trí và hơn 30 trong số đó đã trở thành những bản mẫu. Sự đa dạng của các ý tưởng gần như không có giới hạn: trò chơi cho trẻ nhỏ, trò chơi cho người lớn, trò chơi để chơi trong lúc đi du lịch, tiệc tùng, trò chơi mang chủ đề như cướp biển hay Ai Cập cổ đại... Ngay từ đầu, những ý tưởng này đã được thử nghiệm hàng tuần với các nhóm trẻ em đến từ Đan Mạch, Đức, Anh và Mỹ. Sau đó, nhóm phát triển sẽ chỉnh sửa ý tưởng theo kết quả thử nghiệm, rồi thử nghiệm một lần nữa và quá trình chỉnh sửa –thử nghiệm sẽ

liên tục được lặp đi lặp lại.

Những nguyên mẫu ban đầu của Howard rất thô sơ và chưa hoàn chỉnh, thường chỉ bao gồm một hạt xúc xắc, một tấm bảng đơn giản và một chiếc túi chứa đầy gạch LEGO thông thường. Mục tiêu trong giai đoạn đầu của quá trình phát triển là thử nghiệm ý tưởng cơ bản của trò chơi. Chỉ khi nào nhóm trẻ em tham gia thử nghiệm cảm thấy ý tưởng đó hấp dẫn, nhóm thiết kế mới bắt đầu cải tiến chủ đề và viết ra luật chơi. Mỗi lần thử nghiệm, nhóm đều mời một nhóm trẻ em mới, do đó mỗi cô bé cậu bé tham gia thử nghiệm chỉ tiếp cận với trò chơi duy nhất một lần.

Một trong những thử thách lớn nhất đối với nhóm thiết kế của LEGO là tạo ra những trò chơi hấp dẫn với trẻ em chứ không phải với chính họ. Điều đó đòi hỏi họ phải thực hiện thử nghiệm hàng tuần với trẻ. Nhóm trẻ em tham gia thử nghiệm sẽ giúp các nhà thiết kế nhìn nhận trò chơi qua con mắt của trẻ và những phản hồi thẳng thắn, có phần ngây thơ của chúng sẽ chỉ ra những điểm thiếu sót mà tự thân các nhà thiết kế không thể nhìn ra được.

“Có rất nhiều sự hợp tác giữa chúng tôi và trẻ em,” Howard nói. “Trẻ không thể nói cho bạn biết làm thế nào để thiết kế ra một trò chơi hoặc nên chỉnh sửa thế nào cho phù hợp. Nhưng trẻ có thể nói ra điều gì tốt và điều gì không tốt chỉ thông qua cách chúng chơi. Và đó là một công cụ cực kỳ hiệu quả để chúng tôi cải thiện ý tưởng cũng như trò chơi của mình.”

Quá trình thử nghiệm ở Đức đã sớm chỉ ra một thiếu sót chung trong rất nhiều nguyên mẫu trò chơi: bộ luật chơi “quá tệ hại”, như cách nói của Østergaard. Khi nói đến LEGO, trẻ luôn kỳ vọng chúng sẽ có những trải nghiệm cao cấp mà không hề quan tâm rằng mình đang tham gia thử nghiệm các nguyên mẫu. “Những luật chơi mà chúng tôi đưa ra không đáp ứng được kỳ vọng đó và bọn trẻ thực sự tỏ ra thất vọng, kiểu như: “Các chú ơi, các chú thật sự cần quan tâm đến chỗ này hơn.”

Những góp ý thẳng thắn của trẻ đã buộc LEGO phải tìm kiếm sự giúp đỡ từ một nhóm chuyên gia bên ngoài, trong đó có Reiner Knizia, một trong những nhà phát triển trò chơi lỗi lạc nhất thế giới, để giúp chuyển các phát minh của Howard thành sản phẩm ăn khách. Ban đầu, Howard và nhóm của anh nhờ Knizia giúp cải thiện luật chơi và truyền vào đó tư tưởng của Knizia: “Mục tiêu là chiến thắng, nhưng mục tiêu mới là điều quan trọng chứ không phải việc chiến thắng”. Knizia cũng tham gia phát triển 2 trò chơi tiên phong của dòng sản phẩm, Ramses Pyramid (vào thời điểm đó, đây là trò chơi duy nhất thuộc dòng LEGO Games có tên một nhà thiết kế trên hộp đựng) và Lunar Command. Ngoài ra Knizia còn giữ vai trò là cố vấn cho toàn bộ dự án.



Trước khi tiến hành thương mại hóa, LEGO quyết định thực hiện một cuộc thử nghiệm cuối cùng nhằm xác định lại tiềm năng tạo ra một trải nghiệm vui chơi mới cho dòng sản phẩm. LEGO đã thuê Advance, công ty tư vấn ở Copenhagen từng tham gia phát triển Bionicle, cùng với 3 công ty thiết kế khác tham gia thử nghiệm. Cả 4 công ty này được giao một nhiệm vụ ngắn gọn: tạo ra một trải nghiệm vui chơi “rõ là LEGO nhưng chưa từng thấy bao giờ”, như chỉ thị mà công ty đồ chơi Đan Mạch đã giao cho Phòng Thí nghiệm Ý tưởng. Không có công ty nào biết các công ty khác tham gia thử nghiệm đang làm gì. Tuy nhiên, 3 tháng sau, cả 4 công ty quay lại Billund, mang theo đề xuất của họ – tất cả đều là những phiên bản khác nhau của một môn cờ giải trí. Những đề xuất của họ khác ý tưởng của Howard tương đối nhiều. Tuy nhiên, cả 4 đề xuất đều chứng minh một điều rằng những trò chơi giải trí có thể trở thành một thị trường màu mỡ, rộng mở dành cho LEGO. Østergaard nói: “Cảm nhận đầu tiên của chúng tôi là rất có thể sự kết hợp giữa LEGO và các trò chơi thật sự là một điều đúng đắn.”

Khi dự án có thêm động lực, Howard tiếp tục tuyển mộ thêm nhiều nhà thiết kế và kỹ sư trong Tập đoàn LEGO để phát triển và hoàn thiện 2 sự sáng tạo có tính đột phá nổi trội nhất và “chưa từng thấy bao giờ” của dòng sản phẩm, đó là hạt xúc xắc và những nhân vật nhỏ xíu được gọi là microfig. Microfig là một nhân vật không có tay, đứng trên một chân để có cùng kích thước, đầu có gắn ống khuy và biểu cảm khuôn mặt giống hệt như những người anh to lớn hơn là minifig. Vì sự quan trọng của các microfig mà phải qua đến 8 lần chỉnh sửa, thiết kế cuối cùng mới được hoàn thiện.

“Chúng tôi đã thực hiện nhiều bước phác họa”, Howard nói. “Và sau đó khi nghĩ mọi thứ đã ổn, chúng tôi mới biết là máy sơn chỉ có thể làm việc nếu các nhân vật này có bàn chân lớn hơn một chút. Chúng tôi đã phải đấu tranh với các kỹ sư cho từng 0,1 mm để đi đến kích thước thống nhất, nhờ đó bàn chân của nhân vật đủ to để máy sơn gấp lên, nhưng cũng đủ nhỏ để duy trì tỷ lệ mà chúng tôi đã xác định cho nhân vật. Đó là những thay đổi cực kỳ, cực kỳ tinh tế.”

Việc phát triển hạt xúc xắc thậm chí còn kỳ công hơn. Howard ban đầu đã cố gắng thiết kế hạt xúc xắc từ những thành phần LEGO sẵn có. Nhưng thiết kế ban đầu quá nặng nề, không có khối lượng phù hợp để gieo và thường không lăn được xa. Vì thế Howard quyết định thử lại. Anh và nhóm của mình tụ tập quanh một chiếc máy tính để hội ý và sử dụng kỹ thuật dựng hình 3-D nhằm tạo ra thiết kế cơ bản cho thành phần mới của gia đình LEGO: một hạt xúc xắc với lõi làm từ nhựa ABS và 4 chiếc đỉnh đặc trưng LEGO gắn vào 6 mặt của hạt xúc xắc, được bọc bằng cao su mềm quanh các cạnh. Những chiếc đỉnh là để người chơi ráp vào đó những miếng LEGO khác nhau tùy thuộc vào trò chơi; còn viên cao su giúp hạt xúc xắc có thể lăn dễ

dàng. Họ chỉ mất thêm một ngày để tạo ra nguyên mẫu đầu tiên, nhưng cần đến 16 tháng để hoàn thiện. Hạt xúc xắc này về sau trở thành một biểu tượng và là thành phần cơ bản xuất hiện trong mọi sản phẩm LEGO Games, hình ảnh của hạt xúc xắc LEGO về sau được in nổi bật trên mọi hộp đựng của dòng đồ chơi LEGO Games.

## **CHIẾM LĨNH MỘT THỊ TRƯỜNG CHƯA CÓ SỰ CẠNH TRANH**

Trong khi Howard và nhóm thiết kế của anh say mê sáng tạo sản phẩm mới, Østergaard và một số thành viên thuộc bộ phận tiếp thị đã thực hiện 2 công việc khác, đó là “thu thập thông tin” và “thương mại hóa”. Vì LEGO vẫn còn xa lạ với thị trường cờ giải trí, Østergaard đã triển khai một cuộc nghiên cứu sâu rộng về thể loại này. Cũng như các chuyên gia thiết kế của Phòng Thí nghiệm Ý tưởng hòa mình vào các gia đình để tìm kiếm ý tưởng, các nhân viên tiếp thị cũng đi sâu vào các cửa hàng bán lẻ và các thị trường khu vực để thu thập thông tin cũng như kiến thức giúp họ nhìn ra cơ hội để bán hàng. Họ đã thuê cựu chủ tịch của chuỗi bán lẻ đồ chơi Toy “R” Us là John Barbour để giúp định hướng sản phẩm sao cho phù hợp với thể loại cờ giải trí. Và họ còn dành nhiều giờ nghiên cứu các cửa hàng đồ chơi khác nhau ở Enfield, bang Connecticut (nơi đặt văn phòng tại Bắc Mỹ của LEGO) để tìm hiểu về khía cạnh kinh doanh của các môn cờ giải trí: hoạt động hậu cần, biên lợi nhuận, quảng cáo và các sản phẩm cờ giải trí khác nhau.

Qua nghiên cứu, họ biết rằng ngành kinh doanh cờ giải trí thường có khối lượng kinh doanh tăng mạnh vào cuối mùa Giáng sinh, mùa kinh doanh lớn nhất của thể loại trò chơi này. Các sản phẩm còn tồn trên kệ hàng sau kỳ nghỉ vẫn được quảng cáo và hạ giá mạnh. Họ cũng thấy các công ty khai thác những sản phẩm có sức sống mạnh mẽ bằng cách “tân trang”, chẳng hạn như Hasbro thường tạo ra nhiều phiên bản Cờ Tỷ phú khác nhau và thậm chí còn làm ra những phiên bản đặc biệt cho các thị trường địa phương như phiên bản Yankees Collector cho khu vực ba bang [82](#) ở New York. Bên cạnh đó, thị trường cờ giải trí cực kỳ đa dạng về chất lượng và khả năng sinh lời của mỗi sản phẩm. Và cuối cùng là khám phá thú vị nhất: thị trường cờ giải trí đã đạt đến thời cơ chín muồi cho sự đổi mới.

“Đó là một thể loại trò chơi rất rộng lớn, nhưng cũng rất tẻ nhạt,” Østergaard phân tích. “Mọi thứ diễn ra chẳng khác gì so với 20 năm trước. Nếu có gì mới thì cũng chỉ là “tân trang” lại những sản phẩm đã có từ lâu. Mỗi khi có thứ gì hơi độc đáo xuất hiện, chẳng hạn như Cranium [83](#), thì rốt cuộc Hasbro cũng sẽ mua.”

Một khám phá khác của nhóm nghiên cứu đó là các môn cờ giải trí có đối tượng người mua khác xa đối tượng truyền thống của LEGO. Các bà mẹ là người quyết định phần lớn việc mua sắm thể loại đồ chơi này và họ thường xem việc mua một trò chơi và mua một món đồ chơi LEGO là 2 việc khác nhau, thuộc về những khoản chi khác

nhau. Nói cách khác, nếu một cậu bé và mẹ đi đến một cửa hàng với dự định mua 2 món đồ chơi LEGO, thì khả năng cậu bé được mẹ mua cho cả hai thứ sẽ thấp hơn là khi cậu dự định mua một món đồ chơi LEGO và một trò chơi cùng lúc.

Khi dự án bước vào giai đoạn thương mại hóa, tức là lúc LEGO chuẩn bị đưa dòng sản phẩm LEGO Games ra thị trường, nhóm dự án vẫn tiếp tục thử nghiệm và chỉnh sửa. Họ lắp đặt một dây chuyền lắp ráp nhỏ nằm ngoài nhà máy của LEGO để thử nghiệm quy trình đóng gói và sắp xếp sản phẩm. “Dự án vẫn được bảo mật tuyệt đối nên mọi thứ hoàn thành chỉ sau vài giờ,” Østergaard kể tiếp. “Chúng tôi đã thực hiện quá trình thử nghiệm nguyên mẫu theo mọi hướng có thể, đó là một quá trình đòi hỏi nhiều công sức.”

Một cuộc thử nghiệm có tính bước ngoặt diễn ra khi Howard mang một số nguyên mẫu cờ giải trí đến cho Knudstorp và Hjuler để họ mang về nhà chơi cùng gia đình vào dịp cuối tuần. Hjuler mới đây vừa mua cho 2 đứa con của anh trò chơi PlayStation mới nhất và anh đã ngay lập tức cảm thấy hối hận khi cả ba cha con đã dành phần lớn thời gian để chơi những trò chơi của Howard. Tương tự, các trò chơi này cũng khiến những đứa con của Knudstorp say mê suốt kỳ nghỉ cuối tuần.

“Chỉ có một thứ tôi muốn trình bày cho các lãnh đạo của công ty thấy,” Howard nói. “Đó là những trải nghiệm hoàn toàn khác biệt khi họ chơi cùng những đứa con của mình. Đột nhiên họ cảm thấy mình thực sự bị cuốn vào dự án. Điều đó đã nhanh chóng mang lại cho chúng tôi rất nhiều động lực.”

Một khi nhóm phát triển có thể chứng minh thông qua những vòng thử nghiệm gần như bất tận của mình rằng LEGO Games có khả năng rất lớn để trở thành lựa chọn đồ chơi hàng đầu của trẻ em, thì ban quản trị đã quyết định để dòng sản phẩm ra mắt thị trường. Vì vậy, trong đợt ra mắt đầu tiên vào tháng Tám năm 2009, LEGO đã quyết định giới thiệu không chỉ một mà đến 10 trò cờ giải trí khác nhau. Đó là một cú ra đòn tổng lực nhằm nhanh chóng chiếm lĩnh toàn bộ thị trường và hiệu ứng mà nó tạo ra hoàn toàn đáp ứng mong muốn của LEGO. Không lâu sau đó, LEGO Games đã nhanh chóng leo lên tốp đầu của những đồ chơi được ưa chuộng nhất kỳ Giáng sinh. Từ nỗ lực của một nhà thiết kế yêu thích các trò chơi và đội ngũ cộng sự đặc lực, công ty đã thực sự có trong tay một sản phẩm ăn khách “rõ là LEGO nhưng chưa từng thấy bao giờ”.

Nhìn bề ngoài, LEGO Games và một dự án đầy tham vọng khác là LEGO Universe có một số điểm tương đồng. Cả hai đều bắt nguồn từ những yếu tố cơ bản của LEGO là gạch LEGO và Hệ thống Đồ chơi LEGO. Cả hai đều mong muốn tạo ra những hình thức trải nghiệm vui chơi mới cùng LEGO. Mục tiêu của Games và Universe đều là thúc đẩy sự tăng trưởng tự thân của công ty và tăng cường hơn nữa sức mạnh của

thương hiệu LEGO. Sự khác biệt đó là LEGO muốn tìm ra con đường để tạo sự đột phá từ ngành kinh doanh truyền thống bằng cách tạo ra một nền tảng vui chơi kỹ thuật số với Universe. Còn với Games, LEGO hướng đến việc tìm kiếm một thị trường đại dương xanh chưa được khai thác bằng cách tạo ra môn cờ giải trí lắp ráp đầu tiên trên thế giới, một trò chơi có sự liên hệ chặt chẽ với nền tảng xây dựng bằng gạch LEGO.

Nhưng nổi bật hơn cả vẫn là sự khác biệt giữa phương pháp đổi mới của 2 dự án. Trong khi dự án Universe có sự tham gia của gần 350 nhà quản lý và nhân viên đến từ mọi bộ phận trong Tập đoàn LEGO, thì dự án Games chỉ bao gồm 6 chuyên gia thiết kế của Phòng Thí nghiệm Ý tưởng, đứng đầu là Cephas Howard, cùng với khoảng hơn 10 giám đốc của công ty. Trong khi tạo ra Universe đồng nghĩa với việc dựng hình 3-D của 2 nghìn đơn vị đồ chơi LEGO, thì 95% số mảnh ghép cần để tạo nên Games đã có sẵn. Và trong khi quá trình phát triển Universe mở rộng ra bên ngoài với sự tham gia của hàng trăm người hâm mộ, thì quá trình phát triển dự án Games lại diễn ra trong bí mật, với các chuyên gia thiết kế của dự án làm việc trong một văn phòng có tính bảo mật cực cao, cách xa các khối văn phòng khác của công ty ở Billund. Trên thực tế, dù cho nhóm dự án Universe đóng ở Colorado cách trụ sở chính Billund đến 8 nghìn km, thì nhóm dự án Games thuộc Phòng Thí nghiệm Ý tưởng thậm chí còn ở xa hơn thế.

Sự khác biệt lớn nhất giữa 2 dự án chính là ở hiệu quả. Dự án Universe đã tiêu tốn của công ty 30 triệu đô-la chi phí phát triển và đóng cửa chỉ 15 tháng sau khi ra mắt, gây ra một khoản lỗ nặng nề. Còn LEGO Games, dòng sản phẩm ra mắt tại Anh và Đức năm 2009 và trên toàn cầu năm 2010, lại là một sản phẩm ăn khách ngay tức thì. LEGO từng hy vọng dòng sản phẩm Games sẽ chiếm trung bình 10% thị phần cờ giải trí dành cho trẻ em trên toàn thế giới. Nhưng hơn cả mong đợi, thị phần của sản phẩm này thấp nhất là 13% và cao nhất là 45% tại mỗi thị trường khu vực có sự hiện diện của Games. Năm 2009, theo Knudstorp, dòng sản phẩm Games đã “mang lại doanh thu cao hơn đáng kể so với mong đợi” và giúp LEGO đạt mức tăng trưởng lợi nhuận trước thuế lên đến 56% và 63% tăng trưởng lợi nhuận vào năm 2010. Dự án Games đã không chỉ giúp công ty thu lại chi phí bỏ ra để phát triển sản phẩm, mà còn “bao” luôn một phần khoản lỗ mà dự án Universe gây ra.

Với LEGO Games, LEGO đã có một dòng sản phẩm tạo ra giá trị và qua đó khám phá ra một thị trường chưa được khai thác. Tuy nhiên, bên cạnh thành công khi tìm ra đại dương xanh với LEGO Games, công ty này vẫn không quên rằng phần còn lại của họ vẫn đang phải cạnh tranh dữ dội trong những đại dương đỏ. Thậm chí vào năm 2009, phần lớn doanh thu của công ty vẫn đến từ những sản phẩm đã tồn tại từ lâu như City và Chiến tranh giữa các vì sao. Bắt đầu từ những nỗ lực đổi mới diễn ra vào

năm 2004, LEGO đã tái khám phá và định vị lại những tài sản cơ bản của công ty là gạch LEGO, hệ thống xây dựng và cộng đồng người hâm mộ lớn mạnh trên toàn cầu. Tất cả đã giúp LEGO trở thành gã khổng lồ đứng thứ ba trong ngành đồ chơi. Và với những khả năng cốt lõi như mối quan hệ chặt chẽ với các nhà bán lẻ, khả năng đối thoại trực tiếp với người hâm mộ và phương pháp đa dạng nhằm định hình lại những dòng sản phẩm hứa hẹn mang lại lợi nhuận, LEGO đã chiếm lại thị phần từ những gã khổng lồ khác như Mattel và Hasbro, với thị phần tăng gấp ba trong giai đoạn 2004-2011<sup>84</sup>.

LEGO cũng nắm được một nguyên tắc cơ bản của chiến lược đại dương xanh: không có một không gian thị trường chưa có sự cạnh tranh nào có thể tồn tại quá lâu. Một sản phẩm tạo ra sự đột phá càng nhanh bao nhiêu, chính nó sẽ khai thác hết tiềm năng do mô hình kinh doanh độc đáo do chính nó tạo ra càng sớm bấy nhiêu và không còn đem lại sự mới lạ nữa. Kết quả là những sản phẩm mới lạ như LEGO Games càng ngày càng trở nên ít đổi mới và bình thường như nhiều sản phẩm khác. Thực tế đã chứng minh điều đó: năm 2011 và 2012, doanh số của LEGO Games chững lại và sau đó giảm dần.

Tuy nhiên, những sản phẩm bình thường vẫn có thể đem lại lợi nhuận. Điều đó diễn ra không lâu sau khi LEGO Games ra mắt và Phòng Thí nghiệm Ý tưởng chuyển Cephas Howard sang làm việc tại bộ phận Phát triển Sản phẩm và Phát triển Thị trường, nơi phụ trách những nỗ lực phát triển sản phẩm chủ đạo của công ty. Sau đó anh đã tạo ra những phiên bản LEGO Games dựa trên những chủ đề đồ chơi thành công như City, Harry Potter và Pirates. Qua đó, LEGO cho thấy những sản phẩm khởi đầu trong đại dương xanh có thể trở thành một phần của một đại dương đỏ rộng lớn hơn. Nhưng nhờ kết hợp giữa cờ giải trí với trải nghiệm xây dựng đặc trưng của LEGO, công ty đã tự mình dọn chỗ để tiến vào một thị trường có khả năng sinh lời cao hơn.

# Chương 10

## TẬN DỤNG NHỮNG CON NGƯỜI ĐA DẠNG VÀ SÁNG TẠO

---

### Vụ nổ lớn mang tên Ninjago

*Những con người trải qua sự rèn luyện khác nhau sẽ sẵn sàng thách thức lẫn nhau. Điều đó mang lại nhiều kết quả hơn làm việc cùng những người có cùng lối tư duy.*

– **Erik Legernes**, Giám đốc Sáng tạo cấp cao của LEGO

Họ gọi đó là “BIG BANG<sup>85</sup>” – “vụ nổ lớn”. Biệt danh này thường được đặt cho những chủ đề đồ chơi mà LEGO tự phát triển, được xây dựng dựa trên một câu chuyện hấp dẫn, có tiềm năng tạo ra một cơn sốt trên phạm vi toàn cầu và khơi dậy những nguồn doanh thu phong phú từ Internet, truyền hình, sản phẩm ăn theo như những gì Bionicle từng làm được vào nửa đầu thập niên 2000. Một “vụ nổ lớn” cũng đòi hỏi sự đánh cược rất lớn. LEGO luôn cố gắng triển khai mỗi năm một dự án như vậy và khi đó, gần như mọi bộ phận trong công ty, từ sản xuất cho đến hậu cần, tiếp thị, công nghệ thông tin... đều tham gia dự án và cố gắng tạo ra một sản phẩm lớn. Còn nếu dự án đó thất bại, như LEGO Universe, doanh thu của công ty sẽ bị ảnh hưởng nặng nề.

Năm 2008, LEGO đã rèn luyện các nhóm phát triển sản phẩm của mình có đủ kỷ luật và sự tập trung để hướng đến việc thường xuyên cho ra đời những sản phẩm có khả năng thúc đẩy lợi nhuận. Khi Phó Chủ tịch cấp cao Poul Schou tập hợp một nhóm ý tưởng để tạo ra sản phẩm “Big Bang” tiếp theo, anh đã có đủ tự tin để trao phần lớn quyền tự quyết cho các lãnh đạo của nhóm là Giám đốc Sáng tạo Erik Legernes và Giám đốc Tiếp thị Henrik Nonnemann để họ tự sáng tạo ra chủ đề và thiết lập mục tiêu tài chính của nhóm. Nguyên tắc thiết kế của Schou chỉ là một mục tiêu rất đơn giản: “nhân đôi niềm vui; nhân đôi khách hàng”. Đó là cách nói ngắn gọn mà Schou dùng để xác định mục tiêu đầy tham vọng của nhóm – nhân đôi doanh số từ sản phẩm “Big Bang” đời trước của LEGO, bộ đồ chơi chủ đề phiêu lưu dưới nước có tên gọi Atlantis.



Vài tháng sau đó, sau khi đưa ra một số ý tưởng và thử nghiệm tập trung với trẻ em, Legernes và Nonnemann đã đề xuất ý tưởng mới của họ với Schou. Nhóm đã tạo ra một chủ đề ninja, với những nhân tố được trẻ em yêu thích như các vị tướng quân, vũ khí Spinjitzu<sup>86</sup> và một binh đoàn ma xương. Họ gọi chủ đề mới là Ninjago và đặt ra một mục tiêu khá to tát: dòng sản phẩm mới sẽ chiếm 10% tổng doanh thu của công ty. Chưa có chủ đề nào do LEGO tự phát triển, thậm chí cả Bionicle, có thể vượt qua cột mốc đó. Như Nonnemann từng nói, mục tiêu đó là “một kịch bản đầy mơ mộng”. Nhưng nhóm đã xác định rất nhiều nguồn doanh thu tiềm năng, do đó họ tin rằng giấc mơ này có thể biến thành hiện thực.

Trong một buổi họp diễn ra tại New Jersey vào cuối tháng Tư năm 2009, nhóm đã phác thảo một bộ sản phẩm bổ sung khá đầy đủ dành cho Ninjago. Cùng với dòng sản phẩm chính, với số lượng tổng cộng gồm 17 bộ đồ chơi trong năm đầu tiên, LEGO sẽ phát triển một bộ cờ giải trí chủ đề Ninjago cho dòng LEGO Games, tạo ra một thế giới lấy bối cảnh Ninjago cho LEGO Universe và hợp tác với hãng Cartoon Network để phát triển loạt phim hoạt hình Ninjago (tập đầu tiên được trình chiếu vào tháng Một năm 2011) và làm việc cùng TT Games để sản xuất trò chơi điện tử (ra mắt tháng Tư năm 2011). Những ứng dụng Ninjago trên iPad và iPhones, cũng như loạt truyện tranh cùng chủ đề sẽ liên tục được ra mắt sau đó.



### **Các nguyên mẫu con quay Ninjago.**

Nhóm thiết kế bắt đầu nghĩ tới việc đặt các nhân vật ninja lên trên một con quay thiết kế theo kiểu LEGO. Ý tưởng là khi xoay con quay, các nhân vật ninja cũng xoay theo và va chạm vào nhau, hay còn gọi là “chiến đấu” như ninja ngoài đời thực. Nhóm đã tạo ra 60 nguyên mẫu con quay khác nhau cho đến khi có thiết kế hoàn thiện với một nút bật (eject button): khi 2 con quay va vào nhau, một trong 2 nhân

vật sẽ bị bật ra. “Bất ngờ thay, sẽ có một người thua cuộc, đó là nhân vật bị văng ra và nhân vật còn lại sẽ là người chiến thắng,” Legernes nói. “Người chiến thắng sẽ lấy được thanh kiếm của người thua cuộc, và trò chơi trở thành những trận đấu để trẻ giành lấy vũ khí.”

“Khi chúng tôi thử nghiệm con quay với trẻ, chúng khoái chí đến nỗi hò hét tung trời”, anh nói tiếp. “Chúng rất hào hứng và bắt đầu hò hét. Người hướng dẫn nói rằng chúng tôi đã phát hiện ra kho báu rồi đấy. Cô ấy chưa bao giờ thấy những phản ứng mạnh mẽ như vậy trong một cuộc thử nghiệm.”

Nhờ tiếp tục thử nghiệm liên tục với trẻ em, nhóm Ninjago đã hình thành được những trải nghiệm vui chơi hết sức đa dạng – cốt truyện (những anh hùng đối đầu với cái ác), tính cạnh tranh (thông qua con quay Spinjitzu) và tính năng sưu tập (vũ khí) – những yếu tố sẽ giúp Ninjago trở thành một sản phẩm thành công vang dội.

Thay vì ban quản trị, các nhóm phát triển sẽ điều khiển quá trình đánh giá. Vào lúc nhóm dự án hoàn thành xây dựng chủ đề mà sau này trở thành dòng sản phẩm Ninjago, hàng trăm trẻ em, từ những cậu bé thờ ơ với gạch LEGO nhất cho đến những khách hàng “ruột” của công ty đồ chơi Đan Mạch, đều hết sức thích thú với ý tưởng đồ chơi mới. Quá trình diễn ra liên tục của các hoạt động thử nghiệm, chỉnh sửa và tái thử nghiệm đã làm giảm rủi ro chủ đề này sẽ thất bại thay vì thành công. Hơn nữa, những kết quả thử nghiệm khách quan đã đảm bảo với ban quản trị rằng nhóm dự án đang đi đúng hướng để tạo nên một sản phẩm có khả năng đáp ứng mục tiêu về doanh thu.

“Để có những nguồn lực mình cần, chúng tôi phải thuyết phục mọi người trong công ty rằng ý tưởng này hoàn toàn đúng đắn,” Legernes nói. “Thử nghiệm không chỉ là để sáng tạo mà còn để thuyết phục.”

Mặc dù Paul Schou, người có vai trò giám sát 70% sản phẩm của công ty, đã quan sát nhiều cuộc thử nghiệm trong giai đoạn đầu của Ninjago cũng như các sản phẩm khác, nhưng anh hầu như không can dự vào việc thử nghiệm các sản phẩm, dù một dự án Big Bang luôn có tầm quan trọng hàng đầu đối với công ty. Thay vào đó, nhóm phụ trách dự án mới là người điều khiển các cuộc thử nghiệm và quá trình phát triển. Như chúng ta đã biết, chính nhóm dự án chứ không phải các quản lý cấp cao là người viết ra nguyên tắc thiết kế của Ninjago và thiết lập mục tiêu doanh thu. Về phần mình, Schou và các lãnh đạo khác trong công ty chỉ sử dụng những bước đánh giá trong quy trình LDP để có cái nhìn tổng thể với mọi dự án đang trong quá trình phát triển, chứ không chỉ riêng Ninjago. Ý kiến của họ chỉ để đảm bảo rằng khi những ý tưởng cụ thể phát triển thành sản phẩm, chúng sẽ làm cho danh mục sản xuất của công ty thêm đa dạng chứ không trùng lặp với những sản phẩm trước đó.



Về cơ bản, việc đánh giá của các lãnh đạo trong công ty cũng giống như “bớt để thêm”. Họ sẽ củng cố sự phát triển của những ý tưởng giàu tiềm năng hơn bằng cách loại bỏ những ý tưởng trùng lặp hoặc không hứa hẹn. Trong số rất nhiều ý tưởng LEGO được trình bày ở giai đoạn P0, chỉ có 20 trong số đó là qua được giai đoạn P3, nơi quyết định cuối cùng về việc ý tưởng đó có trở thành sản phẩm thực tế hay không được đưa ra. “Quá trình đó chủ yếu là để loại bỏ,” Schou nói. “Giống như sự chọn lọc tự nhiên vậy.”

Trong giai đoạn trước khi công ty thay đổi, Quy trình Phát triển LEGO giống như một quy trình trùng-hoặc-trật. Trong đó, LEGO sẽ đặt cược lớn vào những ý tưởng mới ngay từ đầu và khi nào đủ điều kiện họ sẽ đưa ý tưởng đó ra thị trường. Còn bây giờ, quy trình này giống như một đoàn tàu luôn luôn đúng hẹn, với những sản phẩm mới (là các toa tàu) hướng tới thị trường đúng lộ trình, đúng giờ mỗi năm. Các nhóm sản phẩm có trách nhiệm khám phá nhiều ý tưởng tiềm năng khác nhau, nhưng chỉ những ý tưởng tốt nhất mới được lên tàu. Trên thực tế, Ninjago từng bị trì hoãn một năm do ban quản trị cho rằng dù đây là ý tưởng tốt, nhưng phải cần thêm một năm phát triển nữa mới trở thành một sản phẩm tuyệt vời.

Vào lúc tôi viết chương này, những con người đa dạng và sáng tạo của Tập đoàn LEGO đã giới thiệu đến thị trường sự kết hợp độc đáo gồm 34 thể loại sản phẩm khác nhau, không chỉ có những sản phẩm Big Bang như Ninjago mà còn có cờ giải trí, trò chơi điện tử, đồ chơi cho bé gái, đồ chơi xây dựng và lắp ráp nâng cao, đồ chơi cho trẻ chưa đến tuổi đi học, 2 bộ đồ chơi robot, đồ chơi kết hợp giữa gạch LEGO và thiết bị kỹ thuật số, những chủ đề mua bản quyền như SpongeBob và Câu chuyện đồ chơi... Giống như những người đã tạo ra chúng, tất cả những sản phẩm này đều nằm trong giới hạn của gạch LEGO và trải nghiệm vui chơi “từ đôi tay đến tư duy” của LEGO.

Ngày nay, đội ngũ phát triển sản phẩm và tiếp thị của LEGO đã có động lực để thực hiện những ý tưởng mang lại lợi nhuận cho công ty. Giống như nhóm dự án đã tạo ra Ninjago, đó là vì họ đã có sự tự do trong việc đặt ra những mục tiêu về đổi mới và tài chính cho dự án. Khi được quyền tự quyết hầu hết những mục tiêu của dự án mà mình phụ trách, mọi người sẽ ý thức tốt hơn về trách nhiệm phải đạt được những kết quả tương ứng với mục tiêu đó. Sự ràng buộc chặt chẽ giữa tính tự chủ và tinh thần trách nhiệm sẽ làm cho sự can thiệp từ phía các lãnh đạo của công ty, vốn thường làm giảm động lực của nhân viên, không còn quá cần thiết. Những con người đa dạng và sáng tạo của LEGO giờ đây không còn cần nhìn vào những lãnh đạo như Mads Nipper để tìm nguồn cảm hứng và xác định hướng đi cho mình nữa. Họ chỉ cần nhìn vào bản thân và tự mình quyết định.

# Chương 11

## KHI LEGO THAY ĐỔI

---

### Sự hồi sinh của một thương hiệu

*Để tái sinh thương hiệu LEGO, việc đầu tiên phải làm là thay đổi toàn bộ hệ thống kinh doanh*

– **Jørgen Vig Knudstorp**, CEO của Tập đoàn LEGO

Nhìn lại Tập đoàn LEGO vào thời điểm cuối thập niên 1990 và đầu thập niên 2000, mọi người không ngừng bàn khoăn rằng liệu LEGO có giống như người chiến thắng năm 1995 của Giải Darwin, giải thưởng tổ chức hàng năm để tôn vinh những cá nhân đã tự giết chết mình theo những cách đặc biệt ngu ngốc, qua đó vô tình chứng minh cho tính đúng đắn của học thuyết chọn lọc tự nhiên mà Darwin từng nêu ra. Điều đó có nghĩa là họ đã góp phần củng cố nguồn vốn gen của loài người bằng cách tự loại bản thân ra khỏi nguồn vốn gen đó. Mặc dù về sau đã được chứng minh là chuyện không có thật, nhưng câu chuyện về người giành giải Darwin năm 1995 vẫn hết sức thú vị: một nhà phát minh nghiệp dư đã gắn động cơ tên lửa sử dụng nhiên liệu lỏng vào chiếc xe hơi hiệu Chevy Impala của mình, sau đó tiến vào hoang mạc Arizona và bắt đầu tăng tốc. Tốc độ của chiếc xe khi đó lên đến hơn 400 km/giờ và nó bắt đầu phóng lên không, bay vù vù hơn 1,5 km trước khi tông vào vách núi. Tất cả những gì còn lại từ cuộc thử nghiệm sai lầm trên là một cái hố còn đang cháy âm ỉ nằm cách mặt đất gần 40 m.

Cũng giống như người lái xe biến thành phi công bất đắc dĩ đó, cuối những năm 1990, LEGO bị mắc kẹt trong một mớ những sáng kiến đổi mới nghe có vẻ to tát và kêu ngạo tuyên bố rằng chỉ trong 5 năm họ sẽ trở thành thương hiệu mạnh nhất trong lòng trẻ em và gia đình của trẻ. Thảm họa đến ngay tức thì. Mặc dù đã có những thành công với các sản phẩm Chiến tranh giữa các vì sao và Harry Potter, nhưng công ty không còn kiểm soát nổi những nỗ lực đổi mới tràn lan của mình và chẳng bao lâu nữa sẽ đâm vào vách núi như anh chàng kia nếu mọi thứ cứ tiếp diễn như thế.

Khi Knudstorp cùng ban quản trị mới được đặt vào vị trí đầu não của Tập đoàn và phải tìm cách kéo LEGO ra khỏi tình trạng trên, họ không vì hoảng loạn mà phản ứng vội vàng. Họ nhận ra nhiệm vụ của mình không chỉ là tiếp tục đẩy mạnh quá trình đổi mới tại LEGO mà còn phải xác định lại phương hướng để từ chỗ lạc lối trong mớ bòng bong mà thể hệ quản trị trước để lại, công ty có thể quay lại đúng con đường cần đi và đạt đến những mục tiêu mới. Nỗ lực của Knudstorp cùng các lãnh đạo khác kéo dài 7 năm và diễn ra qua 5 giai đoạn.

**LEGO 1.0.** Trong suốt năm 2004, Knudstorp và Giám đốc tài chính Jesper Ovesen đã tiến hành giai đoạn thứ nhất, chiến đấu để sinh tồn, và nhiệm vụ chính của bộ đôi này là sửa chữa sai lầm của những năm trước để đưa LEGO trở lại vị trí an toàn. Để làm điều đó, Knudstorp và Ovesen đã hướng sự tập trung của toàn bộ công ty vào ba trận quyết chiến chiến lược: Thứ nhất, loại bỏ sự phức tạp trong hoạt động kinh doanh bằng cách thực hiện những bước đi cắt giảm chi phí như giảm một nửa số lượng đơn vị đồ chơi LEGO mà công ty đang sản xuất, giảm thời gian phát triển ý tưởng thành sản phẩm và đưa ra thị trường. Thứ hai, khôi phục khả năng cạnh tranh bằng cách coi các nhà bán lẻ là mối quan tâm hàng đầu (trên cả trẻ em) nhằm thúc đẩy lợi nhuận của nhà bán lẻ, đẩy nhanh tốc độ xoay vòng hàng tồn kho. Thứ ba, tăng thêm vốn nhờ bán bớt tài sản như một số công viên LEGOLAND và cắt bớt các khoản chi trong toàn bộ công ty.

Ovesen đã thuyết phục Knudstorp rằng những việc mà Knudstorp quyết định không làm cũng quan trọng chẳng kém những việc anh quyết định làm. Thông qua việc hướng sự tập trung của LEGO vào 3 cuộc chiến đầy thách thức nói trên, bỏ qua tất cả những thứ khác, bộ đôi Knudstorp và Ovesen đã chuẩn bị đủ thời gian để lật ngược tình thế.

**LEGO 2.0.** Tiếp theo là giai đoạn thứ hai, trong đó các nhà lãnh đạo của công ty từ bỏ những tác nhân tăng trưởng bên ngoài và bắt đầu xây dựng những động lực tự thân mà họ có thể điều khiển được. Đó là lúc Knudstorp thiết lập một định hướng rõ ràng khi đưa LEGO “trở lại với gạch LEGO”. Điều đó đồng nghĩa việc với tập trung vào những tài sản cốt lõi của công ty (gạch LEGO và hệ thống LEGO), các sản phẩm chủ lực (như LEGO City và DUPLO) và khách hàng chủ lực (trẻ em 5-9 tuổi). Nếu có gì nằm ngoài 2 từ “cốt lõi” và “chủ lực” thì tất cả đều không quan trọng.

Tiếp theo, Knudstorp và nhóm của mình đã đơn giản hóa công việc của các nhà quản lý bằng cách xác định tiêu chuẩn quan trọng nhất: tỷ lệ lợi nhuận trên doanh thu phải đạt 13,5%. Để định hướng, tiêu chuẩn cần phải hợp lý và rõ ràng. Con số 13,5% được thể hiện nổi bật trên những tấm bảng trắng ghi số liệu theo dõi kết quả kinh doanh tại phòng chỉ huy của Tập đoàn và mọi số liệu đều được đánh giá trong các cuộc họp tổ chức hằng tuần, buộc mọi người phải tập trung công việc của mình vào

những dòng sản phẩm có khả năng mang lại lợi nhuận, cũng như loại bỏ càng sớm càng tốt những dòng sản phẩm gây thua lỗ. Do đó, ban quản trị của công ty có thể loại khỏi danh sách sản xuất những dòng sản phẩm gây tổn kém như LEGO Explore và Jack Stone, đồng thời khôi phục những sản phẩm ăn khách một thời như DUPLO và LEGO City. Vào cuối năm 2005, LEGO đã thông báo tin vui khi từ khoản lỗ 1,6 tỷ DKK (292 triệu đô-la) năm trước, họ đã thu về 702 triệu DKK (117 triệu đô-la) lợi nhuận và đạt mức tăng trưởng doanh thu 12%.

**LEGO 3.0.** Sau khi đã xây dựng một động cơ tăng trưởng mạnh mẽ nhưng kiểm soát được, Knudstorp và các cộng sự dự định trang bị thêm những công cụ hỗ trợ và một hệ thống định hướng để xác định lộ trình của chặng đường sắp tới.

Ban quản trị đã làm rõ hướng đi của công ty khi phác thảo một ma trận bao gồm những mức độ đổi mới khác nhau, từ nhỏ đến lớn, từ những sự thay đổi mang tính chỉnh sửa cho đến những thay đổi triệt để. Sau đó, họ sử dụng ma trận này để xác định những loại đổi mới nào họ sẽ theo đuổi cho từng dòng sản phẩm. Ban quản trị cũng sửa đổi Quy trình Phát triển LEGO (LDP) bằng cách đưa vào những đợt đánh giá sản phẩm theo quý, trong đó các nhà điều hành sẽ tiến hành những buổi kiểm tra toàn diện có chiều sâu với các nhóm phát triển sản phẩm. Sau những đợt đánh giá này, đội ngũ điều hành sẽ gạch tên những ý tưởng trùng lặp hoặc các dự án không hứa hẹn, qua đó tập trung trí tuệ tập thể của công ty vào việc triển khai những ý tưởng tốt nhất.

Và trong giai đoạn này, còn có những bước đi đầu tiên của việc mở rộng quy trình phát triển sản phẩm của LEGO đến cộng đồng người hâm mộ khổng lồ của công ty. Bằng cách mời gọi những người hâm mộ sáng tạo nhất tham gia thử nghiệm và đồng phát triển các dòng sản phẩm như Mindstorms NXT, LEGO đã gạt hái những thông tin quý giá mà nếu tiếp tục đóng kín mọi quy trình phát triển, họ sẽ không bao giờ có được. Với một lộ trình được xác định rõ ràng và một hệ thống định hướng có sự tham gia của các nhân vật trong nội bộ công ty, cũng như những người gắn bó với công ty, LEGO đã tìm ra con đường để hướng đến sự tăng trưởng. Năm 2008, bất chấp sự đi xuống chung của ngành công nghiệp đồ chơi, doanh thu của Tập đoàn LEGO vẫn tăng 19% so với năm trước đó và lợi nhuận của công ty cũng tăng 32%.

**LEGO 4.0.** Sau khi cất cánh, chiếc tên lửa của Tập đoàn LEGO bắt đầu ổn định độ cao. Và lúc này công ty bắt đầu thay đổi trọng tâm từ những đổi mới nhằm phục hồi khả năng sinh lời của lĩnh vực kinh doanh chủ lực sang những đổi mới có tác dụng thúc đẩy sự tăng trưởng tự thân. Điều đó có nghĩa là LEGO phải thiết lập sự cân bằng giữa một danh mục sản phẩm ngày càng mở rộng với việc duy trì lợi nhuận, giữa việc mang lại biên lợi nhuận lớn hơn cho khách hàng với cắt giảm chi phí và giữa việc theo đuổi những mục tiêu ngắn hạn với việc gieo mầm cho những thành công lâu

dài trong tương lai. Như Knudstorp từng nhấn mạnh trong một bức thư gửi ban quản trị của LEGO, để đạt được sự cân bằng giữa những yếu tố đó, LEGO cần phải có “quan điểm lưỡng cực” (bifocal perspective).

Một mặt, LEGO ngày càng sẵn sàng đón nhận những thách thức có nhiều rủi ro hơn. Công ty xác định lại nhiệm vụ của Phòng Thí nghiệm Ý tưởng là tạo ra một trải nghiệm vui chơi “chưa từng thấy bao giờ”, từ đó dẫn đến sự ra đời của LEGO Games. Bên cạnh đó, công ty cũng thất bại nặng nề với dự án đầy tham vọng LEGO Universe. Mặt khác, LEGO vẫn duy trì sự tập trung trong việc cải tiến những dòng sản phẩm kinh điển như LEGO City và Chiến tranh giữa các vì sao, những sản phẩm vẫn đang thống trị danh sách 10 mặt hàng bán chạy nhất của công ty.

Không ít lần, công ty đã kết hợp thành công giữa 2 yếu tố “rõ là LEGO” và “chưa từng thấy bao giờ” để trở thành một thương hiệu đầy sức sống. Năm 2009, Công ty BMO Capital Markets ở New York đã tôn vinh LEGO là “công ty đồ chơi phát triển nhanh nhất”. Tháng Ba năm 2010, trong một bức thư gửi cho các quản lý cấp cao, Knudstorp loan tin rằng sau nhiều năm xếp LEGO ngang hàng với những đối thủ cạnh tranh trực tiếp như Mega Brans (trước đây là Mega Bloks), Mattel và Hasbro, công ty kiểm toán của LEGO là PwC<sup>89</sup> đã bắt đầu so sánh công ty đồ chơi Đan Mạch với những thương hiệu hàng đầu thế giới như Apple và Nike. Trong khi doanh thu của các hãng Mattel và Hasbro từ năm 2007-2011 chỉ tăng ở mức trung bình từ 1% đến 3% mỗi năm, thì doanh thu của Tập đoàn LEGO đã tăng với tốc độ 24%/năm. Năm 2012, mức tăng trưởng doanh thu của LEGO là 27% và mức tăng trưởng lợi nhuận là 36% so với năm trước; và trong 5 năm, mức tăng trưởng doanh thu trung bình của LEGO là 24%, trong khi lợi nhuận hàng năm tăng 40%. Dù không thể khẳng định rằng LEGO có thể duy trì tốc độ tăng trưởng như vậy, nhưng không khó để hình dung một ngày nào đó, LEGO sẽ trở thành công ty đồ chơi đứng đầu thế giới về doanh thu. Dù bất kỳ điều gì xảy ra, thì LEGO, một thương hiệu đã từng rơi vào cảnh hiểm nghèo mới chỉ khoảng một thập niên về trước, đang ngày một tiến gần hơn đến giấc mơ của Plougmann và Kristiansen.

LEGO 5.0. Kể từ năm 2011, từ một chiếc tên lửa đơn lẻ, Tập đoàn LEGO đã tiến hóa thành một chiếc tàu mẹ với một hạm đội phi thuyền con là các sản phẩm đang trong quá trình thử nghiệm. LEGO bây giờ đã trở thành kẻ đi đầu trong ngành công nghiệp đồ chơi, một cỗ máy chuyên sản xuất những sản phẩm ăn khách. Phần lớn doanh thu của Tập đoàn đến từ những sản phẩm LEGO đã có thời gian tồn tại lâu dài được chỉnh sửa và làm mới như City, Chiến tranh giữa các vì sao hay đồ chơi dựa trên những chủ đề mới mua bản quyền như Chúa tể của những chiếc nhẫn, những “bom tấn” tự phát triển như LEGO Friends – nỗ lực mới nhất của công ty để cạnh tranh trong thị trường đồ chơi dành cho bé gái có quy mô khổng lồ. Được triển khai vào

đầu năm 2012, dòng sản phẩm Friends có nền tảng là nhiều năm nghiên cứu thị hiếu khách hàng và 40 triệu đô-la đầu tư cho chiến dịch tiếp thị. Năm đó, công ty đã bán được gấp đôi số lượng sản phẩm dự kiến. Khi LEGO muốn, họ có thể thay đổi quan niệm của khách hàng về thương hiệu của mình và bán ra thị trường hàng tỷ viên gạch LEGO chỉ trong một dịp duy nhất.

Cùng lúc, có một bộ phận của Tập đoàn LEGO tách biệt với những bộ phận chủ lực của công ty để thực hiện nhiệm vụ của mình: hình dung và triển khai những ý tưởng độc đáo, mới lạ thật nhanh, có hệ thống và có những nét đặc trưng riêng. Thông qua quá trình đồng sáng tạo với Adam Reed Tucker, LEGO đã tiếp tục mở rộng dòng sản phẩm Architecture với mô hình thu nhỏ của những công trình kiến trúc vĩ đại. Bên cạnh đó còn có trò chơi Life of George trên iPhone, một sự kết hợp thông minh giữa trải nghiệm vui chơi “thật” và “ảo” cùng LEGO.

Và còn có Cuusoo, một trong những cuộc phiêu lưu táo bạo hơn của công ty trong việc khai thác nguồn lực từ những người đam mê công nghệ. Ra mắt tại Nhật Bản vào tháng Một năm 2008 và trên toàn cầu vào tháng Mười năm 2011, LEGO mời gọi người dùng đăng nhập và bầu chọn cho các ý tưởng LEGO “cây nhà lá vườn” do người hâm mộ đề xuất. Nếu một thiết kế do người hâm mộ tự làm nhận được 10 nghìn bình chọn, LEGO sẽ xem xét đưa thiết kế đó thành sản phẩm thực tế; nếu thiết kế đó được phát triển và ra mắt thị trường, người tạo ra nó sẽ nhận được 1% từ doanh thu ròng của sản phẩm. Năm 2011, một mẫu thiết kế trên Cuusoo lấy ý tưởng từ Minecraft – trò chơi trực tuyến có khả năng đe dọa hoạt động kinh doanh gạch đồ chơi của LEGO – đã đạt 10 nghìn bình chọn chỉ trong 48 giờ, một sự ủng hộ không thể thuyết phục hơn để LEGO quyết định sẽ sản xuất đồ chơi từ ý tưởng thiết kế này. 6 tháng sau (tương đương 1/3 thời gian phát triển sản phẩm trung bình của công ty), sản phẩm LEGO Minecraft Micro World được giới thiệu đến khách hàng. Với Cuusoo, LEGO đã chuyển từ khai thác trí tuệ của một vài nhóm khách hàng có chuyên môn sang khai thác khả năng của những cộng đồng lớn.

Có thể nói, vẫn có một số dự án nhỏ của LEGO đi chệch hướng. Trong số đó có những dự án hoàn toàn thất bại. Tuy nhiên, điều đó không ngăn công ty tiếp tục thử nghiệm. Dù cho có những ý tưởng chắc chắn không thành công, nhưng không có ý tưởng nào trong đó đủ lớn để làm suy sụp cả công ty.

Các nhà lãnh đạo của Tập đoàn LEGO tin rằng để khám phá cơ hội tăng trưởng lớn lao tiếp theo, công ty cần phải nắm vững một trong những chân lý căn bản nhất của đổi mới: càng thử nghiệm nhiều bao nhiêu, cơ hội thành công càng lớn bấy nhiêu. Ngày nay, LEGO vẫn tiếp tục hái ra tiền chủ yếu nhờ những sản phẩm đồ chơi chủ lực dựa trên gạch LEGO. Nhưng ngày mai, thứ giữ vai trò “chủ lực” hay “cốt lõi” có thể là thứ mà LEGO chưa bao giờ nghĩ đến. Những thử nghiệm như LEGO

Architecture và Cuusoo là các chiến lược tìm kiếm với mục tiêu tối thượng nhằm giúp LEGO khám phá ra những thị trường chưa được khai thác.

## **7 CHÂN LÝ VỀ ĐỔI MỚI VÀ MỘT CÔNG TY DÁM CHẤP NHẬN THỬ THÁCH**

Cuối thập niên 1990 và đầu thập niên 2000, Poul Plougmann và Kjeld Kirk Kristiansen đã xác định rằng để thành công, công ty phải khôi phục sức sống của thương hiệu LEGO và vào năm 2005 họ đã tuyên bố như sau: “Mục tiêu của chúng tôi là LEGO phải trở thành thương hiệu mạnh nhất trong lòng trẻ em và gia đình của trẻ.” Đó là một ước mơ bất khả thi ngay cả đối với một thương hiệu được yêu thích như LEGO, khi mà giá trị kinh tế của công ty đang bị suy giảm với tốc độ gần nửa triệu đô-la mỗi ngày.

Đối với Knudstorp, thương hiệu LEGO không thể nào cắt cánh mà không xây dựng một nền tảng tăng trưởng tự thân vững chắc ngay từ đầu: một bảng cân đối tài chính khỏe mạnh, mức công nợ kiểm soát được, cơ sở kinh doanh vững chắc và những dòng sản phẩm mang lại lợi nhuận cho công ty. Chỉ khi đó, mọi người mới có thể tin rằng LEGO sẽ thực sự là một thương hiệu giàu sức sống và hấp dẫn. Và điều đó không thể diễn ra chỉ trong một sớm một chiều. “Đầu tiên là phải thay đổi tình hình tài chính của công ty, sau đó là chuyển đổi hoạt động kinh doanh và cuối cùng là khôi phục sức sống của thương hiệu,” Knudstorp giải thích. “Để thương hiệu LEGO hồi sinh một lần nữa, chúng tôi cần phải chuyển đổi toàn bộ hệ thống kinh doanh.”

Thách thức khó vượt qua nhất trong kinh doanh không phải là sáng chế ra một sản phẩm cách tân mà là xây dựng một công ty có khả năng liên tục tạo ra những sản phẩm cách tân. Sau một giai đoạn kéo dài 8 năm, LEGO đã tiến gần hơn đến mục tiêu này. Công ty đã tìm ra con đường quay lại với gạch LEGO, hồi sinh những cái tên từng bị lãng quên như LEGO City và xây dựng những sản phẩm đầy tham vọng như Mindstorms NXT và LEGO Games. Trên con đường đó, LEGO đã học cách kiểm soát và điều khiển những động lực đổi mới mà trước đây đã từng suýt hủy hoại cả công ty – đó là 7 chân lý của sự đổi mới – và biến chúng thành lợi thế của mình.

Vậy những bài học tổng kết mà bạn có thể rút ra từ LEGO và áp dụng cho công ty của mình là gì? Hãy tham khảo 3 bài học mà tôi rút ra dưới đây.

## **KHÔNG CÓ CHÂN LÝ NÀO ĐÚNG RIÊNG MỘT MÌNH**

7 chân lý của sự đổi mới không phải là những động lực loại trừ lẫn nhau để dẫn đến thành công trong quá trình đổi mới. Mặc dù 7 chân lý này thường được trình bày dưới dạng những mô hình đổi mới thành công riêng lẻ, nhưng LEGO đã chứng minh rằng chúng có thể kết hợp với nhau để trở thành một tổng thể toàn diện hơn và sức

manh kết hợp của 7 chân lý có thể được khai thác để tạo ra một hệ thống đổi mới mang lại lợi nhuận ổn định cho một công ty.

Nhưng để làm cho hệ thống đó hoạt động hiệu quả, cần có sự cân bằng khéo léo giữa 7 chân lý. Để tạo đủ không gian cho các nhóm nhân viên có thể tự sáng tạo và xác lập định hướng để mang lại kết quả cụ thể, bạn phải khai thác những cơ chế kiểm soát khác nhau, chẳng hạn như quy trình thử nghiệm về ý tưởng, xác định đặc trưng thiết kế của mọi dự án phát triển như cách mà LEGO đã áp dụng kể từ năm 2005.

Cần phải thừa nhận rằng, để có sự cân bằng tốt giữa tự do và kiểm soát không phải chuyện dễ dàng, như LEGO đã chứng minh trong giai đoạn khủng hoảng của mình. Từ năm 1999-2002, LEGO đã thúc đẩy sự ra đời của những ý tưởng sáng tạo mà không tạo ra sự cân bằng giữa các ý tưởng đó với kỷ luật và sự tập trung. Vì vậy, công ty đã làm ra một loạt những sản phẩm nghèo nàn, không mang lại lợi nhuận và đứng trước nguy cơ phá sản. Sau này, với dự án LEGO Universe, LEGO lại kiểm soát chặt chẽ quá mức trong khi muốn tạo ra một sự đổi mới có tính đột phá, vì thế họ đã đánh mất cơ hội tiến đến trải nghiệm xây dựng trực tuyến nhiều người chơi mà Markus Persson sau này đã khai thác với Minecraft.

LEGO thành công với những sản phẩm Big Bang như Ninjago chính nhờ họ đã đổi mới “từ trong ra ngoài”, có nghĩa là nhóm phát triển bắt đầu với những năng lực cốt lõi của mình – những kỹ năng và kiến thức chuyên sâu trong việc khai thác trải nghiệm với gạch LEGO và Hệ thống Đồ chơi LEGO – sau đó chuyển sang thử nghiệm với những ý tưởng “chưa từng thấy bao giờ”, chẳng hạn như con quay Spinjitzu. Họ cũng liên tục thử nghiệm ý tưởng của mình với trẻ em để đảm bảo rằng sản phẩm đang đi đúng con đường dẫn đến lợi nhuận. Tuy nhiên, nhóm không bao giờ vượt quá những giới hạn về trách nhiệm của mình. Nhiệm vụ tạo ra những trải nghiệm vui chơi hoàn toàn độc đáo và mới lạ thuộc về Phòng Thí nghiệm Ý tưởng. Còn những dự án thử nghiệm như Architecture sẽ thuộc về nhóm phát triển lĩnh vực kinh doanh mới của Paal Smith-Meyer.

Bất kể công ty đang nỗ lực mở ra một đại dương xanh như dòng sản phẩm LEGO Games hay khai thác nguồn lực của đám đông như dự án Mindstorms NXT, LEGO luôn tạo điều kiện thoải mái nhất để các nhóm phát triển có thể sáng tạo, miễn sao sự sáng tạo đó nằm trong những giới hạn cho phép. Vì ngày nay, các công ty đang đối mặt với những thời điểm đầy thách thức của nền kinh tế, nên có lẽ đã đến lúc chúng ta xem xét lại cuộc chạy đua theo tư tưởng “tư duy bên ngoài chiếc hộp” bấy lâu nay. Chúng ta hoàn toàn có thể nhìn vào tấm gương của LEGO và bắt đầu thay đổi tư duy của mình.

---



## TÀI LIỆU CHO NHỮNG NHÀ ĐỔI MỚI

Dành cho những ai quan tâm đến việc áp dụng bài học của LEGO để thúc đẩy đổi mới tại công ty của mình, chúng tôi đã tập hợp một loạt những tài liệu hữu ích cho bạn, bao gồm:

**Bảng khảo sát về đổi mới:** Nếu bạn muốn so sánh công ty của mình với LEGO và những công ty đổi mới hàng đầu thế giới khác, hãy điền vào bảng khảo sát và nhận một báo cáo với những phản hồi chi tiết về thực tế quản trị đổi mới ở công ty mình. Hãy nhấn vào phần “Làm khảo sát” (Take the Survey) tại trang web [www.robertsoninnovation.com](http://www.robertsoninnovation.com).

**Ma trận đổi mới:** Một trong những hoạt động định hướng đầu tiên mà LEGO đã làm là xác định ma trận đổi mới của chính họ. Ban quản trị đã vạch ra 8 thể loại đổi mới mà họ sử dụng để thúc đẩy sự sáng tạo, hướng dẫn các nhóm sản phẩm và cuối cùng tổ chức toàn bộ những nỗ lực đổi mới của công ty. Bạn có thể tìm thấy một ma trận đổi mới mẫu tại địa chỉ: [www.robertsoninnovation.com/innovation-matrix](http://www.robertsoninnovation.com/innovation-matrix).

**Các công cụ và kỹ thuật đổi mới:** Chúng tôi đã tập hợp những công cụ tốt nhất về nhân học, sáng tạo và xây dựng nguyên mẫu. Bạn có thể tải về từ trang web [www.robertsoninnovation.com](http://www.robertsoninnovation.com) hoặc trực tiếp từ iTunes tại địa chỉ: [bit.ly/innovationtechniques](http://bit.ly/innovationtechniques).

**Những cuốn sách hay nhất về đổi mới:** Những cuốn sách yêu thích của chúng tôi về đổi mới có thể tìm thấy tại địa chỉ: [www.robertsoninnovation.com/favorite-innovation-books](http://www.robertsoninnovation.com/favorite-innovation-books).

**Blog của David:** Để cập nhật những nghiên cứu mới nhất của chúng tôi về đổi mới, hãy truy cập địa chỉ sau: [www.robertsoninnovation.com/category/blog](http://www.robertsoninnovation.com/category/blog).

---

## VẤN ĐỀ TRÌNH TỰ VÀ NHỊP ĐIỆU

Tại sao Knudstorp và nhóm của anh lại thành công trong việc áp dụng hầu hết mọi chân lý trong khi Plougmann cùng các cộng sự thất bại? Có thể nói, Knudstorp đã không bắt đầu bằng việc đặt hết sự chú tâm của mình vào những chiến lược đổi mới triệt để nhằm tạo ra sự đột phá trong tình hình thị trường khi đó và hướng đến đại dương xanh. Anh không cố gắng thực hiện cả 7 chiến lược đổi mới cùng một lúc. Thay vào đó, anh bắt đầu xây dựng nền tảng cho quá trình đổi mới bằng cách đưa ra một tầm nhìn rất rõ ràng về định hướng của công ty. Knudstorp cũng xóa bỏ văn hóa làm việc tự thỏa mãn đã đưa LEGO đến bên bờ vực thẳm vào năm 2003, đồng thời đưa mọi người quay lại với những giá trị nền tảng đã giúp LEGO tồn tại qua

nhieu thập kỷ. Đồng thời, anh cũng quay lại với những người hâm mộ cốt lõi của LEGO. Chính họ là những người đã xác nhận ý tưởng “quay trở lại với gạch LEGO” của Knudstorp là đúng đắn.

Nhằm mục đích xây dựng một môi trường làm việc có khả năng tạo ra những đổi mới mang lại lợi nhuận và một công ty có khả năng tự định hướng xoay quanh nhóm khách hàng cốt lõi của mình, Knudstorp đã nhìn lại trường hợp của Bionicle, dòng sản phẩm từng cứu công ty thoát khỏi thảm họa. Ở Bionicle, Knudstorp và nhóm của anh nhận thấy tiềm năng tạo ra giá trị sẽ xuất hiện nếu công ty biết khai thác toàn diện mọi khía cạnh của đổi mới. Họ xác định đâu là những loại đổi mới họ cần và mở rộng vòng tay đón nhận sự hợp tác để làm ra những sản phẩm bổ sung cho thị trường. Họ cũng không ngần ngại đối thoại với người hâm mộ và khai thác nguồn lực từ cộng đồng trong quá trình phát triển Mindstorms NXT.

Chỉ sau khi khai phá toàn diện mọi khía cạnh của đổi mới và mở rộng quá trình phát triển đến những cộng tác viên bên ngoài, LEGO mới mạnh dạn thực hiện những chiến lược hướng ngoại nhiều hơn khi triển khai một dự án đổi mới có tính đột phá như LEGO Universe và khai thác một thị trường chưa có sự cạnh tranh với LEGO Games. Tất nhiên, Universe là một dự án thất bại. Nhưng LEGO không bỏ cuộc. Một số chiến lược như nuôi dưỡng tinh thần khởi nghiệp, bảo vệ nhóm phát triển trước yêu cầu từ các bộ phận khác, nhận ra “chỉ cần đủ tốt” đôi khi tốt hơn là “hoàn hảo” đã đủ để dọn đường cho những nỗ lực mang tính đột phá. Sau khi thành công trong một thị trường đại dương xanh với LEGO Games, Tập đoàn LEGO đã sẵn sàng ứng dụng những bài học trên cho những nỗ lực đổi mới mang tính đột phá tiếp theo, bất kể đó là gì.

Với bất kỳ nỗ lực đổi mới nào cũng vậy, việc sử dụng 7 chân lý của sự đổi mới cần có trình tự và nhịp điệu nhất định. Đầu tiên và tốt nhất là hãy khởi đầu với những điều cốt lõi của công ty và khách hàng, từ đó tiến lên. Và bạn không thể làm quá nhiều thứ với tốc độ quá nhanh. Sẽ rất khó để một công ty có đủ điều kiện khám phá ra một thị trường hoàn toàn mới nếu không có một hệ thống kinh doanh vững chắc biết cách “hoàn thành mục tiêu” – như Knudstorp đã nói.

## **MỌI SỰ ĐỔI MỚI ĐỀU QUAN TRỌNG DÙ CHÚNG KHÔNG GIỐNG NHAU**

LEGO đã chứng minh khả năng tuyệt vời trong việc nhận ra đâu là loại hình đổi mới phù hợp khi họ bắt tay vào việc phát triển một sản phẩm mới. Khả năng này không phải ngẫu nhiên mà có. Mặc dù những đổi mới có tính đột phá như Mindstorms và LEGO Games đã tạo ra nhiều sự quan tâm, nhưng những sản phẩm mang lại nhiều lợi nhuận nhất cho công ty vẫn là những cái tên quen thuộc như LEGO City. Làm mới một dòng sản phẩm có sức sống bền bỉ như City không khiến dư luận chú ý, nhưng

lại góp phần làm tăng đáng kể lợi nhuận của công ty. Do đó, LEGO dành nhiều công sức để “chỉnh sửa” những dòng sản phẩm bán chạy từ trước đến giờ không kém công sức bỏ ra để phát triển một dòng sản phẩm đột phá và có khả năng “định nghĩa lại” cả một thể loại đồ chơi. Hơn nữa, công ty hiểu rằng những nỗ lực khác nhau cần có nguồn lực, chiến lược và mức độ quan tâm của cấp quản lý khác nhau. Để hiểu rõ hơn việc LEGO đã phân phối nguồn lực của mình vào đâu và như thế nào, bạn hãy nhớ cách thức LEGO sắp đặt những nỗ lực phát triển của mình trên ma trận đổi mới.

Như chúng ta đã thấy, ma trận đổi mới cực kỳ hữu dụng trong việc chỉ ra mức độ và loại hình đổi mới mà LEGO áp dụng cho một ý tưởng, tùy thuộc vào mục tiêu chung. Và ma trận giúp LEGO không bỏ qua những loại hình đổi mới quan trọng. Giống như nhiều công ty, LEGO đã từng có những “điểm mù” mà họ không nhìn ra khi tiến hành đổi mới. Họ đã dành nhiều tâm huyết để đổi mới sản phẩm, trong khi nhóm phát triển Bionicle chứng minh rằng những kênh bán hàng mới lạ, quy trình phát triển ngày càng quy mô và cách thức tiếp thị mới có thể mang lại những phần thưởng khổng lồ. Bằng cách xác định quá trình đổi mới trên ma trận, LEGO có thể nhìn ra những khoảng trống mà họ có thể vô tình bỏ sót, chẳng hạn như cơ hội hấp dẫn để hợp tác với một công ty bên ngoài.

Đã bao nhiêu lần một nỗ lực đổi mới trong công ty của bạn tan thành mây khói chỉ vì thiếu định hướng rõ ràng và cơ chế kiểm soát để giúp các nhà quản lý điều chỉnh những thiếu sót xảy ra giữa chừng? Đối với LEGO, ma trận đổi mới có chức năng giống như thiết bị định vị toàn cầu GPS, giúp hầu hết các dự án của họ không bao giờ lạc lối trên hành trình hướng đến thành công.

Bất kể LEGO đang tiến hành đổi mới trên lĩnh vực nào, thì những động lực thúc đẩy công ty vẫn xuất phát từ 2 ước mơ. Ước mơ đầu tiên là truyền cảm hứng vui chơi giàu trí tưởng tượng và sáng tạo cho càng nhiều trẻ em càng tốt, theo càng nhiều cách càng tốt.

Ước mơ thứ hai, khá đơn giản, đó là sáng tạo hơn, đổi mới hơn bất kỳ công ty nào đang có ý định cạnh tranh với họ. Hay nói cách khác, đó là một nỗ lực để đi theo giá trị nền tảng của nhà sáng lập LEGO, Ole Kirk Christiansen: “Chỉ tốt nhất mới là đủ.” Có nhiều khả năng LEGO sẽ không còn theo đuổi những số liệu tăng trưởng khô khan như trước đây, giống như một chiếc phi thuyền đã bứt khỏi lực hút của Trái đất để tiến vào không gian. Thay vào đó, họ sẽ theo đuổi những tham vọng có tầm cỡ lớn hơn, đối đầu với những gã khổng lồ trong làng đồ chơi như Mattel và Hasbro. Và họ vẫn phải đương đầu với vô số những kẻ sao chép trên thị trường, đồng thời không ngừng nỗ lực để duy trì sự hấp dẫn của những viên gạch LEGO với thế hệ trẻ em của thế kỷ XXI. Dù tương lai đối với LEGO có như thế nào đi chăng nữa thì quá trình chuyển đổi trong 7 năm của tập đoàn này vẫn truyền tải 2 thông điệp quan trọng

dành cho những nhà đổi mới tiềm năng.

Quá trình đổi mới tại LEGO cũng không khác trải nghiệm xây dựng với đồ chơi của LEGO. Gạch LEGO dường như có khả năng vô tận trong việc chuyển tải bất cứ ý tưởng nào mà con người có thể tưởng tượng ra. Trong khoảng thời gian một tuần ngẫu nhiên (vào tháng Hai năm 2012), chúng tôi đã đọc được tin về một sinh viên cơ khí người Mỹ đã chế tạo ra một cánh tay giả có đầy đủ chức năng, giống thật đến đáng ngạc nhiên và hoàn toàn làm từ đồ chơi LEGO. Và sau đó là mẩu tin cho thấy những viên gạch LEGO đã gần như đạt đến giới hạn cuối cùng của trí tưởng tượng: một phi hành gia người Nhật Bản đã lắp ráp mô hình Trạm Vũ trụ Quốc tế ISS từ gạch LEGO trong trạng thái không trọng lực ngoài quỹ đạo. Và hãy nghĩ xem, tất cả các nỗ lực sáng tạo không biết mệt mỏi đó đều xuất phát từ những khối gạch làm bằng nhựa ABS, được gia công một cách chính xác và tỉ mỉ.

Phương pháp đổi mới của Tập đoàn LEGO cũng vậy. Những trải nghiệm vui chơi hết sức đa dạng mà công ty đồ chơi Đan Mạch mang lại cho khách hàng, từ những sản phẩm kinh điển như DUPLO cho lứa tuổi tập đi, tập nói cho đến mô hình phi thuyền Millenium Falcon trong bộ phim Chiến tranh giữa các vì sao gồm 5.200 mảnh ghép với giá 500 đô-la, đều sinh ra từ hệ thống hướng dẫn đổi mới cực kỳ kỷ luật và có trọng tâm vô cùng chặt chẽ của LEGO. LEGO đã giải phóng sức sáng tạo và niềm đam mê của nhân viên phần lớn nhờ quy trình đổi mới của họ đã được sắp đặt, tổ chức một cách cẩn thận và có những giới hạn rõ ràng. Cũng như việc bạn có thể xây dựng bất cứ thứ gì mình muốn với gạch LEGO, bạn cũng có thể sáng tạo mọi thứ mình muốn trong công ty, miễn là sự sáng tạo đó “nằm trong giới hạn của gạch LEGO”.

Thông điệp cuối cùng của chúng tôi là nhằm nhắc nhở các bạn, những độc giả của cuốn sách này. Mặc dù có rất nhiều điều để chúng ta có thể học hỏi từ sự hồi sinh của Tập đoàn LEGO, nhưng cũng có nhiều điều cần tránh. Chúng tôi đã gặp gỡ nhiều nhà điều hành, những người muốn mô phỏng lại thành công của LEGO nhưng lại không nhận thức được quá trình gian khổ mà công ty này đã phải trải qua để có thể thay đổi. Lời khuyên của chúng tôi là: đừng bao giờ chờ đến khi khủng hoảng mới cố gắng tìm động lực để thay đổi mạnh mẽ và có hệ thống. Không nhất thiết và chắc chắn cũng không ai mong muốn rằng đến khi đứng bên bờ vực phá sản như LEGO năm 2003, chúng ta mới nghĩ đến việc đổi mới. Sự đổi mới liên tục phải là sản phẩm của một công ty có khả năng học hỏi và thích ứng với hoàn cảnh.

LEGO đã mở cánh cửa để chia sẻ với chúng ta những bài học của họ vì đội ngũ quản lý của công ty này muốn nhắc nhở hàng nghìn nhân viên và cổ đông của họ về nguy cơ của sự tự mãn và những cam bẫy khi mù quáng tuân theo những lý thuyết quản trị nhan nhản ngày nay. Họ muốn đảm bảo rằng những gì đã diễn ra với công ty từ năm 1998-2003 “sẽ không bao giờ tái diễn một lần nữa”. Chúng tôi hy vọng LEGO sẽ

hiện thực hóa được mục tiêu đó. Chúng tôi hy vọng LEGO sẽ không ngừng nỗ lực vì một thế giới có LEGO là một thế giới thông minh, sáng tạo hơn và nhiều niềm vui hơn.

# CHÚ THÍCH

---

- 1 FIRST là tên viết tắt trong tiếng Anh của tổ chức Vì Cảm hứng và Nhận thức Khoa học Công nghệ (For Inspiration and Recognition in Science and Technology).
- 2 Fallingwater hay Biệt thự Kaufmann được kiến trúc sư nổi tiếng người Mỹ Frank Lloyd Wright thiết kế vào năm 1935, một phần ngôi nhà nằm trên một dòng suối giữa rừng. Biệt thự Kaufmann nằm trong danh sách 28 nơi phải đến trước khi chết của tập san Smithsonian.
- 3 Nguyên văn: brick by brick. “Brick” ở đây tức là gạch, chỉ những viên gạch nhựa, sản phẩm đồ chơi chủ chốt của LEGO.
- 4 Raspberry Pi là dòng máy tính rất nhỏ, có kích cỡ nằm gọn trong lòng bàn tay với đầy đủ chức năng cơ bản của một chiếc máy tính do Raspberry Pi Foundation (Anh) phát triển.
- 5 Một trong những hãng quảng cáo lớn nhất và có lịch sử lâu đời nhất thế giới.
- 6 Nguyên văn: For Those Who Have Experienced the Pain Caused by Stepping on LEGO.
- 7 Tựa gốc: The Future of Management. Cuốn sách đã được Alpha Books mua bản quyền và xuất bản.
- 8 Cellulose acetate là một hợp chất hóa học tương đối bền, thường được dùng làm sợi nhân tạo trong ngành dệt vải, chế tạo phim máy ảnh, áo mưa, màn hình máy tính, điện thoại di động...
- 9 Nguyên văn: stud-and-tube coupling system.
- 10 Nguyên văn: “clutch power”. Đây là từ dùng để chỉ tính năng đặc trưng của gạch đồ chơi LEGO, đó là khả năng ráp lại và khít chặt với nhau nhưng vẫn có thể dễ dàng tháo ra khi cần.
- 11 Tựa gốc: LEGO Star Wars: The Video Game. Đây là một trò chơi điện tử mô phỏng lại bộ sản phẩm mà LEGO đã mua bản quyền từ bộ phim nổi tiếng Chiến tranh giữa

các vì sao (Star Wars) của hãng Lucasfilm.

12 Cách thiết kế này được gọi là “tương thích ngược thời gian” (backward compatible).

13 Nguyên văn: value webs.

14 Nguyên văn: brand ecosystem.

15 Biển Bắc là vùng biển nằm giữa bán đảo Scandinavia và Vương quốc Anh.

16 Trong tiếng Anh, việc khách hàng quay trở lại mua sắm mặt hàng của cùng một nhãn hiệu mà họ đã mua trước đó là “repeat sales”, tạm dịch là “tái tiêu thụ”. “Tái tiêu thụ” thể hiện sự trung thành của khách hàng đối với một thương hiệu, nhất là khi thương hiệu đó sở hữu một hệ thống sản phẩm có quan hệ chặt chẽ với nhau và khó có thể thay thế bằng sản phẩm của những thương hiệu khác.

17 Có rất nhiều phiên bản khác nhau của 6 nguyên tắc này vì Godtfred đã chỉnh sửa và hoàn thiện chúng qua nhiều năm. 6 nguyên tắc tôi liệt kê ở đây là bản súc tích nhất (chú thích của tác giả - TG).

18 “Đại dương xanh” là tên của một chiến lược được trình bày khá cụ thể trong cuốn sách Chiến lược đại dương xanh (tựa gốc là Blue Ocean Strategy, được Alpha Books mua bản quyền và xuất bản năm 2007, đến nay đã tái bản nhiều lần) của W. Chan Kim và Reneé Mauborgne. Trong đó, các tác giả ví những thị trường truyền thống, nơi mà ranh giới, luật chơi đã được xác định rõ ràng và vô số công ty cạnh tranh nhau để tìm cho mình chỗ đứng, giống như một “đại dương đỏ” nơi các loài cá phải ăn thịt lẫn nhau để tồn tại. Ngược lại, những đại dương xanh hiền hòa phẳng lặng, thức ăn dồi dào chính là những thị trường chưa ai khai thác, chưa có sự cạnh tranh... Để khai thác những thị trường này, các công ty phải mở rộng việc kinh doanh, tạo ra những nhu cầu mới và tập trung vào những đối tượng chưa phải là khách hàng.

19 Những màu sắc nguyên bản của gạch LEGO gồm màu vàng tươi, đỏ và xanh dương, lấy ý tưởng từ phong cách của nhà hội họa theo trường phái hiện đại người Hà Lan, Piet Mondrian, người nổi tiếng với những bức tranh kỳ lạ, kết hợp giữa các khối màu hình vuông và hình chữ nhật (TG).

20 Nguyên văn: LEGO “elements”. Theo định nghĩa của tác giả cuốn sách, “đơn vị” gạch LEGO là những thiết kế gạch có sự khác nhau về hình dáng, kích cỡ và màu sắc. Ví dụ: gạch màu đỏ có hai hàng 4 đinh khuy (2x4) là một đơn vị, tương tự là gạch màu vàng 2x4 (khác nhau về màu sắc).

- 21** Câu chuyện đồ chơi (tựa gốc: Toy Story) là loạt phim hoạt hình 3D nổi tiếng do xưởng phim Pixar sản xuất và Walt Disney phát hành.
- 22** Yoda là một nhân vật hư cấu người ngoài hành tinh trong bộ phim Chiến tranh giữa các vì sao. Đây là một trong những nhân vật quyền năng nhất trong phim.
- 23** SpongeBob là tên của một nhân vật hoạt hình trong bộ phim SpongeBob quần vuông (SpongeBob SquarePants) có hình dạng giống miếng bọt biển.
- 24** Thần lực (The Force) là một sức mạnh vũ trụ siêu nhiên được đề cập đến trong bộ phim Chiến tranh giữa các vì sao.
- 25** Buzz Lightyear là một trong những nhân vật chính của loạt phim hoạt hình Câu chuyện đồ chơi.
- 26** Hasbro và Mattel là hai hãng sản xuất đồ chơi hàng đầu của Mỹ.
- 27** G.I. Joe là dòng đồ chơi bao gồm mô hình thu nhỏ của những chiến sĩ anh hùng, thuộc sở hữu của Công ty Hasbro. Các nhân vật G.I. Joe đã được đưa lên truyện tranh, phim hoạt hình và phim điện ảnh, trở thành một dòng đồ chơi đặc trưng của ngành đồ chơi Mỹ.
- 28** Tựa gốc: The Phantom Menace. Đây là phần 1 của bộ phim Chiến tranh giữa các vì sao, công chiếu vào năm 1999.
- 29** Sim City là trò chơi mô phỏng trong lĩnh vực xây dựng thành phố do hãng Maxis phát triển, ra đời năm 1989.
- 30** RollerCoaster Tycoon là trò chơi có từ năm 1999 thuộc thể loại mô phỏng và xây dựng, trong đó người chơi sẽ phải xây một công viên kinh doanh trò chơi tàu lượn siêu tốc.
- 31** Game Boy là loại máy trò chơi điện tử cầm tay do Công ty Nintendo (Nhật Bản) sản xuất và lần đầu tiên xuất hiện trên thị trường vào năm 1989.
- 32** Xbox là dòng máy chơi trò chơi điện tử của Microsoft, lần đầu ra mắt công chúng vào năm 2001.
- 33** Nintendo là công ty sản xuất phần mềm và hàng tiêu dùng điện tử của Nhật Bản. Công ty sở hữu nhiều trò chơi nổi tiếng như Mario, Pokémon và Huyền thoại Zelda (The Legend of Zelda).
- 34** Nguyên văn: chief operating officer.



35 Nguyên văn: Fitness Plan.

36 Công ty đồ chơi của Mỹ, thành lập năm 1930, chuyên sản xuất các loại đồ chơi cho trẻ đang tập đi và học tiểu học.

37 Tựa gốc: The Innovator's Dilemma.

38 Alpha là một thuật ngữ trong quá trình phát triển và cho ra đời một sản phẩm phần mềm. Thông thường, chu kỳ cho ra đời một sản phẩm phần mềm có các giai đoạn: tiền alpha, alpha và beta. Giai đoạn alpha là giai đoạn đầu tiên của việc thử nghiệm phần mềm.

39 Viết tắt của chữ tiếng Anh My Own Creations, có nghĩa là “tác phẩm do tôi tạo ra”.

40 Thomas Lynch là nhà sản xuất của nhiều bộ phim truyền hình ăn khách dành cho thiếu nhi, trong đó có bộ phim Thế giới bí mật của Alex Mack (tựa gốc: The Secret World of Alex Mack) từng chiếu trên truyền hình Việt Nam.

41 Nguyên văn: Think outside the proverbial box.

42 Tựa đề của tập truyện thứ hai trong bộ truyện Harry Potter.

43 Hoạt hình tĩnh vật (stop-motion) là một kỹ thuật làm phim mà trong đó các nhân vật được dựng lên theo từng động tác, sau đó được chụp hình lại và ghép thành một bộ phim. Mỗi khung ảnh là một động tác riêng và khi ráp lại một cách liên tục ta có cảm giác như các nhân vật thực sự chuyển động.

44 Tỷ lệ chuyển đổi (conversion rate) là chỉ số đo khả năng những khách hàng tiềm năng trở thành khách hàng thật sự khi họ mua một món hàng hay dịch vụ. Chỉ số CR này thường là phần trăm của khách mua hàng so với tổng số lượng khách viếng thăm (visits) của toàn trang web hay của một kênh quảng cáo nào đó.

45 Gia đình Simpson là một bộ phim hoạt hình nhiều tập thuộc thể loại hài tình huống (sitcom) nổi tiếng của Mỹ do hãng Fox sản xuất ra mắt năm 1989.

46 Nguyên văn: David E. Kelley of tween TV. David E. Kelley là nhà biên kịch và nhà sản xuất truyền hình nổi tiếng người Mỹ, một trong những người hiếm hoi có chương trình được phát trên cả 4 mạng lưới truyền hình lớn nhất nước Mỹ (gồm ABC, CBS, Fox và NBC). Còn “tween TV” là từ dùng để chỉ những chương trình truyền hình dành cho lứa tuổi từ 9-14 tuổi.

47 Hiệu ứng lan tỏa (halo effect) hay còn gọi là hiệu ứng hào quang (“halo” nghĩa là

vàng hào quang) là một hiện tượng tâm lý được lý giải như sau: ấn tượng tổng thể (tốt hoặc không tốt, xấu hoặc đẹp...) của một người đối với một đối tượng (con người, công ty, thương hiệu...) sẽ ảnh hưởng đến mọi cảm xúc và suy nghĩ của người này với đối tượng đó.

**48** “Eureka” là một từ trong tiếng Hy Lạp, có nghĩa là “tìm ra rồi”. Đây là từ mà nhà khoa học cổ đại Archimèdes đã thốt lên khi ông khám phá ra nguyên lý thủy tĩnh học mà ông dùng để đo thể tích chiếc vương miện của nhà vua.

**49** Tên một loạt phim nổi tiếng của điện ảnh Mỹ, cũng do George Lucas làm đạo diễn.

**50** Tổ chức Hỗ trợ Gia cư (Habitat for Humanity), thành lập năm 1976, là một tổ chức từ thiện Cơ Đốc giáo, có tính chất phi chính phủ và phi lợi nhuận. Mục đích của tổ chức này là hỗ trợ nhà ở cho người nghèo, người có thu nhập thấp. Tổ chức này từng được nhận huân chương của Tổng thống Mỹ vì những đóng góp dành cho cộng đồng.

**51** Đến tháng Hai năm 2012, đã có hơn 150 hội người hâm mộ LEGO quy tụ hơn 100 nghìn người trên khắp thế giới (TG).

**52** Thật may là thuốc đã phát huy tác dụng và 10 năm sau, Faber có thể kể lại cho chúng ta câu chuyện của mình (TG).

**53** Chúng tôi sử dụng từ “tài sản trí tuệ” (intellectual property) dùng để chỉ khái niệm bao gồm bằng phát minh, thương hiệu và bản quyền. Những tài sản này có thể trở thành những tài sản giá trị nhất của một công ty. Trong khi LEGO phải chia sẻ một phần lợi nhuận từ dòng đồ chơi Chiến tranh giữa các vì sao cho công ty sở hữu bản quyền bộ phim là Lucasfilm, thì họ nhận được toàn bộ lợi nhuận từ Bionicle vì là người sở hữu tài sản trí tuệ của Bionicle.

**54** Thực ra, vào năm 1979, LEGO từng giới thiệu một bộ đồ chơi xoay quanh một chủ đề tên là Fabuland, có đầy đủ nhân vật, cốt truyện và một bộ truyện tranh liên quan đến nội dung của bộ đồ chơi này. Tuy nhiên sản phẩm này không thành công và không còn được phát triển trong những năm tiếp theo.

**55** Thiết kế Voodoo Heads đã được sửa đi sửa lại nhiều lần, được gọi là Voodoo Bots rồi Bone Heads.

**56** Người Maori là một dân tộc bản địa ở New Zealand, có gốc Polynesian. Họ là một dân tộc có nền văn hóa rất đặc sắc và là một phần không thể thiếu trong văn hóa của New Zealand.

- 57 ... và chắc chắn là trẻ không muốn bạn của chúng bị “đắm bay đầu” chút nào.
- 58 Nguyên văn: Day of the Dead (tiếng Tây Ban Nha: Día de Muertos). Đây là lễ hội truyền thống của người Mexico bản địa và ngày nay đã trở thành một lễ hội quốc gia của đất nước này. Trong dịp lễ, mọi người thường đeo mặt nạ có hình ma quỷ hoặc đầu lâu người, tổ chức tiệc tùng và xem đây là thời điểm để đoàn tụ gia đình.
- 59 Kiểm nghiệm nguyên mẫu (proof-of-concept) là thử nghiệm một phương pháp hay một ý tưởng nào đó trên thực tế nhằm xác định tính khả thi của phương pháp/ý tưởng đó hoặc chứng minh về nguyên lý rằng một lý thuyết hay một khái niệm mới có tiềm năng sử dụng hay không.
- 60 Xe Segway là một phương tiện giao thông cá nhân có 2 bánh, hoạt động trên cơ chế tự cân bằng nhờ hệ thống máy tính, động cơ và con quay hồi chuyển gắn trong xe.
- 61 Phiên bản mô phỏng lại những robot dùng để khám phá Mặt Trăng của các cơ quan nghiên cứu vũ trụ trên thế giới.
- 62 Ngôn ngữ lập trình dựa trên văn bản (text-based) là ngôn ngữ lập trình mà khi sử dụng, người ta sẽ nhập dữ liệu đầu vào (input) bằng chữ (text) và nhận được kết quả đầu ra (output) cũng bằng chữ.
- 63 LEGO sử dụng một ngôn ngữ lập trình dựa trên biểu tượng (icon), gọi là RCX-code. RCX-code không có các tính năng mạnh mẽ như NQC nhưng dễ học và dễ sử dụng hơn, do đó phù hợp với trẻ em hơn (TG).
- 64 Hệ thống nhúng (embedded system) là thuật ngữ để chỉ một hệ thống có khả năng tự trị được nhúng vào trong một môi trường hay một hệ thống mẹ.
- 65 LINUX là hệ điều hành mã nguồn mở dành cho máy tính, do Linus Torvalds viết vào năm 1991.
- 66 Vì tên viết tắt tiếng Anh của Bảng Thảo luận Người dùng Mindstorms là MUP, nên nhóm 4 cộng tác viên tham gia dự án Mindstorms NXT về sau cũng được gọi là nhóm MUPs.
- 67 “Đổi mới mở đầu” (front-end innovation) là điểm khởi đầu khi những cơ hội mới được nhận diện và các khái niệm bắt đầu được phát triển trước khi được đưa vào một quy trình phát triển sản phẩm chính thức.
- 68 Nguyên văn: start-up in the garage. Cụm từ này nhắc đến việc rất nhiều doanh

nhân thành công đã bắt đầu sự nghiệp kinh doanh lừng lẫy của mình trong những hoàn cảnh hết sức thiếu thốn và khó khăn như Jeff Bezos (Amazon), Steve Jobs (Apple), Sergey Brin và Larry Page (Google), Walt Disney (Disney), William S. Harley (Harley Davidson)...

**69** Tòa nhà Empire State là một tòa nhà cao tầng cao 102 tầng cao 381 m tại Thành phố New York, Mỹ. Được hoàn thành vào năm 1931, tòa nhà này đã giữ ngôi vị tòa nhà cao nhất thế giới trong gần 40 năm, trước khi bị World Trade Center soán ngôi vào năm 1970.

**70** Tháp Sears, hay còn được gọi là Tháp Willis, là tòa nhà cao tầng với 108 tầng tại Chicago, chiều cao 442 m. Sau khi hoàn thành năm 1973, Tháp Sears trở thành tòa nhà cao nhất thế giới, vượt qua kỷ lục của World Trade Center và nắm giữ kỷ lục đó trong vòng 25 năm.

**71** John Hancock Center là một tòa tháp cao 100 tầng (344 m) ở Chicago, Mỹ.

**72** Mái vòm Gateway ở St. Louis, bang Missouri (Mỹ) là một đài tưởng niệm nổi tiếng với hình dạng mái vòm cao 192 m.

**73** Villa Savoye là một biệt thự theo phong cách hiện đại ở Poissy, ngoại ô Paris, Pháp. Đây là tác phẩm của kiến trúc sư người Thụy Sĩ Le Corbusier và người cháu họ Pierre Jeanneret, hoàn thành vào năm 1931.

**74** Đội đặc nhiệm khét tiếng của quân đội Mỹ, từng tham gia nhiều chiến dịch lừng danh trong lịch sử.

**75** Thông qua một thỏa thuận bản quyền có giá trị trên toàn cầu, hãng phát triển trò chơi điện tử TT Games do một số cựu nhân viên LEGO lập ra – những người ra đi sau đợt cắt giảm nhân sự năm 2003 – đã phát hành một số trò chơi thành công như LEGO Chiến tranh giữa các vì sao và LEGO Batman (TG).

**76** Nguyên văn: hosting capacity.

**77** Âm chỉ tình trạng lộn xộn và nhiều thiếu sót của dự án Universe.

**78** Một dãy núi nằm ở Colorado, Mỹ.

**79** Chi phí của bộ lắp ráp Fallingwater là khoảng 15 xu/gam, nhiều gấp ba lần chi phí của mô hình do máy MakerBot tạo ra. Với máy MakerBot, bạn có thể dễ dàng phân bên trong của một mô hình, giảm thiểu chi phí nguyên liệu để tạo ra mô hình đó.

**80** Nguyên văn: “obviously LEGO, but never seen before”.

**81** Power Miners dựa trên cốt truyện về một nhóm chuyên gia khoáng sản cùng tên, những người được phái đi xuống lòng đất để điều tra nguyên nhân của một số trận động đất lớn gần đây, phá hủy nhiều thành phố trên bề mặt Trái Đất. Phương tiện của họ là những cỗ máy khoan siêu mạnh.

**82** Khu vực ba bang (tri-state area) là một thuật ngữ ở Mỹ dùng để chỉ một vùng đô thị nằm trên ba bang khác nhau. Khu vực ba bang New York bao gồm khu vực đô thị thuộc các bang New York, New Jersey và Connecticut.

**83** Cranium là môn cờ giải trí ra đời vào năm 1998, do Whit Alexander và Richard Tait tạo ra. Người chơi sẽ phải chọn các tấm thẻ bài và hoàn thành hoạt động yêu cầu được ghi trên đó để di chuyển.

**84** Mặc dù LEGO không thường xuyên công bố thông tin về thị phần toàn cầu của mình, thì các nhà phân tích thị trường của Tập đoàn NPD ước lượng tại Mỹ, thị phần của LEGO đã tăng từ 1,9% năm 2004 lên 6,2% năm 2011. Còn thị phần trên thị trường toàn cầu có thể cao hơn so với thị phần tại Mỹ (TG).

**85** Big Bang là tên gọi mà các nhà khoa học gán cho vụ nổ khai sinh ra vũ trụ, xảy ra cách đây gần 14 tỷ năm. Ngoài ra, trong tiếng Anh, thuật ngữ này còn hay được sử dụng để mô tả những sự việc gây chấn động.

**86** Spinjitzu là một môn võ cận chiến trong thế giới của Ninjago, chủ đề đồ chơi mới của LEGO. Nhân vật sử dụng môn võ này sẽ khai thác năng lượng Nguyên tố của bản thân trong khi xoay vòng thật nhanh để tạo ra một luồng năng lượng dạng cơn lốc bao quanh cơ thể.

**87** Khái niệm “những con người chữ T” là một khái niệm rất quan trọng tại Công ty McKinsey & Company, công ty cũ của Knudstorp, cũng như tại công ty thiết kế IDEO (TG).

**88** Giới tính có lẽ là lĩnh vực ít đa dạng nhất của LEGO, khi hầu hết các nhà phát triển của công ty là nam giới (TG).

**89** PwC (PricewaterhouseCoopers) là một trong 4 công ty kiểm toán lớn nhất thế giới, cùng với Deloitte, EY và KPMG.