

Shlomo Maital

KINH TẾ HỌC

dành cho

DOANH NHÂN

10 CÔNG CỤ QUẢN LÝ THIẾT YẾU

Executive Economics



TABLE OF CONTENTS

[Kinh tế học dành cho doanh nhân](#)

[Lời giới thiệu của Đại sứ Israel tại Việt Nam](#)

[Preface to the vietnamese edition by prof. Shlomo maital](#)

[10 công cụ quản lý dành cho doanh nhân](#)

[Lời nói đầu](#)

[Chương 1. CHI PHÍ, GIÁ TRỊ, GIÁ CẢ](#)

[Chương 2. CHI PHÍ ẨN](#)

[Chương 3. TRADEOFF - SỰ ĐÁNH ĐỔI](#)

[Chương 4. BẠN CÓ BIẾT CHI PHÍ CỦA BẠN Ở ĐÂU KHÔNG?](#)

[Chương 5. CON NGƯỜI, TRI THỨC HOẶC/VÀ MÁY MÓC](#)

[Chương 6. TỪ SỐ LƯỢNG ĐẾN SỰ ĐA DẠNG](#)

[Chương 7. CUỘC ĐUA THEO ĐƯỜNG CONG HỌC TẬP](#)

[Chương 8. THỊ TRƯỜNG VÀ NHU CẦU](#)

[Chương 9. RỦI RO CÓ TÍNH TOÁN](#)

[Chương 10. CẠNH TRANH THÔNG QUA HỢP TÁC](#)

[Chú thích](#)

[Lời cảm ơn](#)

SHLOMO MAITAL

Kinh tế học dành cho doanh nhân

Bản quyền tiếng Việt © Công ty Cổ phần Sách Alpha

Chia sẻ ebook : <http://downloadsach.com/>

Follow us on Facebook : <https://www.facebook.com/caphebuoitoi>

Lời giới thiệu của Đại sứ Israel tại Việt Nam

I am very pleased to introduce the book Executive Economics - Ten Essential Tools for Managers written by Shlomo Maital, Professor at the Technion – Israel's Institute of Technology and Massachusetts Institute of Technology (MIT).

Professor Shlomo Maital shows the readers what are the tools that managers will need to cope with in their business for an effective decision-making, drawing also from his vast experiences as a consultant to small and large businesses.

I believe that Vietnamese business managers and entrepreneurs will find this book valuable, as it will assist them to understand and utilize economic theories in a practical, day-to-day manner.

In recent years, Israel and Vietnam have enjoyed growing cooperation and knowledge sharing. In this framework, the book Executive Economics will serve to deepen further this friendship.

Hanoi, October 2014

Meirav Eilon Shahar
Ambassador of Israel in Vietnam

Tôi rất hân hạnh được giới thiệu tới bạn đọc Việt Nam cuốn sách Kinh tế học dành cho Doanh nhân của tác giả Shlomo Maital, Giáo sư của Viện Công nghệ Technion của Israel và Viện Công nghệ Massachusetts (MIT), Hoa Kỳ.

Trong cuốn sách này, Giáo sư Shlomo Maital giới thiệu cho độc giả những công cụ mà các nhà quản lý sẽ cần sử dụng trong hoạt động kinh doanh để ra quyết định hiệu quả, từ kinh nghiệm sâu rộng của mình với tư cách là một nhà tư vấn cho các doanh nghiệp nhỏ cũng như các doanh nghiệp rất lớn.

Tôi tin rằng các nhà quản lý, chủ doanh nghiệp và người khởi nghiệp Việt Nam sẽ thấy cuốn sách này có giá trị, vì nó giúp họ hiểu biết và vận dụng các lý thuyết kinh tế một cách thiết thực trong công việc quản lý kinh doanh hằng ngày của mình.

Trong những năm gần đây, Israel và Việt Nam đã đạt được những bước phát triển tốt đẹp trong hợp tác và chia sẻ kiến thức. Trong xu thế đó, cuốn sách Kinh tế học dành cho Doanh nhân sẽ góp phần có ý nghĩa vào sự phát triển tình hữu nghị này.

Hà Nội, tháng 10 năm 2014

Meirav Eilon Shahar
Đại sứ Israel tại Việt Nam

Preface to the vietnamese edition by prof. Shlomo maital

Many years ago, as a summer visiting professor at MIT Sloan School of Management, I had the privilege of having Tran Luong Son as my student. Since 1967 I have taught many thousands of students, in many countries. A few were unforgettable. Son was one of those. He struggled to improve his English skills while handling an impossibly heavy load of summer courses, each with very long reading lists, including my own. I tried to comfort him when we spoke about his mediocre mid-term Economics grade. But he told me, quietly, “I know half material, I get 50 per xu; by course end, I will know all the material, and get 100 per xu”. And he did. He simply gave up sleeping that summer. That fierce determination told me far more about the people of Vietnam than all the GDP data in the world.

I remembered Son partly because my country Israel too has many determined creative people who must continually struggle against long odds in order to survive. This is the main reason I am so delighted that Son has kindly arranged for Executive Economics to be published in Vietnamese.

Both Israel and Vietnam are nations with very long histories and cultures, and at the same time, newly born dynamic countries with strong entrepreneurial spirit. In 20 years of summer teaching at MIT, I learned from my students, including Son, that Economics is indeed a powerful toolbox for those who want to build successful global businesses. And best of all, the most powerful tools of all in Economics are also the simplest ones. The most difficult part is not in understanding the tools, but in using them successfully.

I hope many Vietnamese managers and entrepreneurs will read about, learn and implement my Ten Tools, to create value for the people of Vietnam and the world, and in doing so, make Vietnam and the world a better place. I hope they will launch new businesses and scale up existing ones, to create jobs, exports, income and wealth for themselves and others. And I plan to visit Vietnam to see it grow, thrive and prosper, as Israel has done, through the infinite energy of its entrepreneurs and managers and their skill at using Economics to change the world.

Shlomo Maital

ĐÔI LỜI CHIA SẺ CỦA GS. SHLOMO MAITAL VỚI ĐỘC GIẢ VIỆT NAM

Nhiều năm trước đây, với cương vị giáo sư thỉnh giảng mùa hè tại Trường Quản lý Kinh doanh Sloan (Sloan School of Management), trực thuộc Học viện Công nghệ Massachusetts, tôi có vinh dự được gặp Trần Lương Sơn, một trong những sinh viên của tôi. Từ năm 1967,

tôi đã dạy cho hàng ngàn sinh viên ở nhiều nước. Một trong số họ đã để lại ấn tượng khó quên với tôi và Sơn là một trong những sinh viên đó. Cậu ấy đã nỗ lực phấn đấu để cải thiện kỹ năng tiếng Anh của mình trong khi phải xử lý khối lượng kiến thức khổng lồ của khóa học mùa hè, với một danh mục tài liệu rất dài, bao gồm cả bài giảng của tôi. Tôi đã cố gắng an ủi cậu ấy khi chúng tôi nói về điểm số giữa kỳ không tốt về môn kinh tế học của cậu ấy. Tuy nhiên, Sơn đã nói với tôi, “Thưa Giáo sư, tôi đã hiểu 50% tài liệu khóa học và nhận được 50% điểm số. Đến khi khóa học kết thúc, tôi sẽ tiếp thu được toàn bộ kiến thức.” Và cậu ấy đã làm được điều đó. Sơn đã hy sinh những giấc ngủ của mình trong mùa hè năm đó cho việc học tập. Quyết tâm mãnh liệt đó đã nói với tôi rất nhiều về con người Việt Nam, hơn tất cả các dữ liệu GDP trên thế giới.

Tôi nhớ về Sơn một phần vì đất nước Israel của tôi cũng có những con người sáng tạo và kiên định, luôn phải đấu tranh chống lại bao gian truân lâu dài để tồn tại. Đây là lý do chính khiến tôi rất vui mừng khi Sơn đã nhiệt tình thu xếp để cuốn Kinh tế học dành cho doanh nhân của tôi được xuất bản tại Việt Nam.

Cả Israel và Việt Nam đều có lịch sử và văn hóa lâu đời, đồng thời cũng là hai quốc gia năng động mới hồi sinh với tinh thần kinh doanh mạnh mẽ. Trong 20 năm giảng dạy tại MIT vào mùa hè, tôi phát hiện được từ các sinh viên của mình, trong đó có Sơn, rằng kinh tế học thực sự là một bộ công cụ hữu hiệu cho những người muốn xây dựng doanh nghiệp toàn cầu thành công. Và hơn hết, những công cụ mạnh mẽ nhất của chuyên ngành kinh tế học đồng thời cũng là những công cụ đơn giản nhất. Phần khó nhất không phải là sự hiểu biết về các công cụ, mà là việc sử dụng chúng thành công.

Tôi hy vọng rằng sẽ có nhiều nhà điều hành và doanh nhân Việt Nam đọc, tìm hiểu và thực hiện 10 công cụ của tôi để tạo ra giá trị cho người dân Việt Nam nói riêng và mọi người trên toàn thế giới nói chung và bằng cách đó, khiến Việt Nam và thế giới trở nên ngày càng tốt đẹp hơn. Tôi hy vọng họ sẽ khởi sự những doanh nghiệp mới và mở rộng những doanh nghiệp hiện có, tạo thêm nhiều việc làm, tăng cường xuất khẩu, mang lại thu nhập và sự giàu có cho bản thân và cho mọi người. Và tôi có kế hoạch sẽ đến thăm Việt Nam để chứng kiến sự phát triển và thịnh vượng của đất nước này, cũng như Israel đã làm được, thông qua nguồn năng lượng vô hạn của các doanh nhân và các nhà điều hành với kỹ năng sử dụng kinh tế học để thay đổi thế giới này.

Shlomo Maital

10 công cụ quản lý dành cho doanh nhân

Liệu đã có ai nói với bạn rằng dù không hiểu biết về kinh tế học nhưng bạn vẫn có thể làm kinh doanh, như hàng ngàn doanh nhân Việt Nam hiện nay? Bạn có thể chưa từng học kinh tế, nhưng có thể vẫn kinh doanh thành công. Song khi công ty của bạn hướng tới việc trở thành một công ty hàng đầu trên thị trường ngách hay toàn thị trường, hoặc kinh doanh trên thị trường quốc tế thì kiến thức về kinh tế học sẽ trở nên vô cùng thiết yếu. Đó là bài học mà tôi rút ra được sau hơn 20 năm hoạt động trong lĩnh vực kinh doanh, với tư cách là giám đốc làm thuê hay là người khởi nghiệp, với những kiến thức học được tại một trong những trường quản trị kinh doanh hàng đầu Thế giới, Trường Quản lý Kinh doanh Sloan thuộc Đại học Công nghệ Massachusetts (MIT Sloan School of Management).

Cần phải hiểu biết về kinh tế học đến mức nào đủ để làm tốt nhất công việc điều hành doanh nghiệp khi mà bạn không thể theo học một khóa học quản trị kinh doanh kéo dài hàng năm trời và cũng không có trường nào cung cấp khóa kinh tế học dành riêng cho các nhà quản trị doanh nghiệp?

Bạn đành phải tự hài lòng với kiến thức về kinh tế học giới hạn của mình. Và vì thế cuốn Kinh tế học dành cho doanh nhân của Giáo sư Shlomo Maital, Giáo sư thỉnh giảng của MIT Sloan, Giáo sư Đại học Technion, Israel, sẽ là một lựa chọn tuyệt vời cho những người làm quản lý kinh doanh có mong muốn hướng tới các mục tiêu lớn lao hơn.

Kinh tế học là môn học bắt buộc trong mọi chương trình quản trị kinh doanh của các trường đại học và các chương trình MBA. Đây là một trong những môn học thách thức nhất đối với các học viên MBA bởi sự phức tạp của nó trong thời gian học thường “quá sức” đối với các sinh viên chuyên ngành kinh tế.

Để hiểu được kinh tế học, bạn có thể đọc những cuốn sách kinh điển, vốn là sách giáo khoa của mọi trường đại học có giảng dạy môn Kinh tế học như Economics: An Introductory Analysis của nhà kinh tế học người Mỹ đoạt giải Nobel, Paul Anthony Samuelson, hay rất nhiều sách khai trí khác về kinh tế học. Song, các cuốn sách về kinh tế học lại không chỉ cho bạn việc áp dụng kiến thức kinh tế trong công việc quản lý kinh doanh như thế nào.

Cuốn Kinh tế học dành cho doanh nhân của Giáo sư Shlomo Maital không chỉ giúp bạn trở thành một người thông hiểu kiến thức về kinh tế, mà còn cả những bài học ứng dụng kinh tế học vô cùng sâu sắc trong quản lý kinh doanh mà bạn phải đối mặt hằng ngày. Và điều đặc biệt thú vị là sau khi đọc và kiểm nghiệm những kiến thức thu được từ cuốn sách này qua thực tế điều hành doanh nghiệp của mình, bạn đã có thể nói về kinh tế học gần như một nhà kinh tế.

Đối với tôi, Giáo sư Shlomo Maital là một thiên tài về kinh tế học và quản trị kinh doanh. Những bài giảng kinh tế, cùng với những buổi tọa đàm của ông dành cho sinh viên ngay sau những cuộc viếng thăm MIT của những nhân vật nổi tiếng thế giới vào những năm 1998-1999 như Janet Yellen, Chủ tịch Hội đồng Cố vấn kinh tế của Mỹ dưới thời Tổng thống Bill Clinton (và nay là Giám đốc Cục Dự trữ Liên bang Mỹ), ông Chu Dung Cơ, Thủ tướng Trung

Quốc, v.v... đã để lại những ấn tượng vô cùng sâu sắc trong chúng tôi. Ông không chỉ giảng dạy và viết về Kinh tế, mà còn về Chiến lược kinh doanh, Nghiên cứu phát triển, Sáng tạo và đặc biệt là Khởi nghiệp kinh doanh.

Cuốn Kinh tế học dành cho doanh nhân là một phần tài liệu giáo trình thuộc chương trình Executive MBA của MIT Sloan. Tôi đã đọc và nghiên cứu kỹ lưỡng bản tiếng Anh và khi cuốn sách này chuẩn bị xuất bản, tôi có dịp đọc lại nó với tư cách là người hiệu đính bản dịch tiếng Việt. Tôi đã không khỏi bồi hồi xúc động khi xem lại những điều Giáo sư đã viết một cách vô cùng uyên thâm mà hóm hỉnh. Cuốn sách này không chỉ là sự khai sáng tri thức cho sự nghiệp kinh doanh của bạn, mà còn đem lại cho bạn một niềm vui lớn trong cuộc sống làm việc. Cuốn sách sẽ thay đổi cách nhìn của doanh nhân Việt Nam về kinh tế học nói riêng và điều hành kinh doanh nói chung. Khi đọc xong chương 10 có nhan đề “Cạnh tranh thông qua hợp tác”, như sự đúc kết 9 chương trước của cuốn sách, có lẽ bạn đã trở thành một nhà quản trị với tầm mức khác trong tâm trí: thông thái hơn, hiệu quả hơn, bao dung hơn, có sức ảnh hưởng lớn hơn.

Chúc các bạn có được những tri thức mới, sự cảm nhận và niềm vui khi đọc cuốn sách này.

Trần Lương Sơn

Chủ tịch Hội đồng Quản trị kiêm Tổng Giám đốc
công ty Cổ phần Phần mềm Việt – VietSoftware
và là một nhà khởi nghiệp hàng loạt trong lĩnh vực công nghệ. Ông là Tiến sĩ Hóa Lý Luyện
kim của Đại học Thép
và Hợp kim Moscow và Thạc sĩ Quản trị Kinh doanh
của Trường Quản lý Kinh doanh Sloan,
Đại học Công nghệ Massachusetts.

Lời nói đầu

Năm 1967, tôi tìm cách gia nhập một bộ lạc có tên là Econ^{*}, gồm những con người hiền hòa nhưng có phần kém thành công hơn những người khác. Họ có mặt trên khắp thế giới, chỉ tính riêng ở Bắc Mỹ đã có khoảng 80.000 người.¹

Theo những nghi lễ kết nạp lâu đời, để trở thành thành viên, tôi phải hoàn thành một nhiệm vụ rất khó khăn – chọn vài sự kiện và hành vi trong cuộc sống hằng ngày và sử dụng những chữ cái Hy Lạp, thường được gọi là “toán học”, để phân tích chúng theo cách mà không ai có thể nhận ra tôi đang định nói điều gì.

Những người lớn tuổi trong Econ kiểm tra tôi bằng 2 câu hỏi đáng sợ:

- Liệu anh ta biết anh ta đang nói về cái gì không?
- Liệu anh ta có biết điều anh ta đang nói là đúng hay sai không?

Nếu câu trả lời là “có”, bạn sẽ bị loại. Nếu trả lời “có thể”, bạn sẽ được tiếp tục thử thách. Còn nếu câu trả lời là “không”, bạn sẽ được gia nhập bộ lạc.

Tôi đã thành công và trở thành một thành viên chính thức trong bộ lạc Econ. Tôi trải qua 17 năm hạnh phúc với họ, vươn lên từng cấp độ của họ, hướng dẫn những người trẻ tuổi của họ và kết nạp những người mới trong các nghi lễ lâu đời đầy bí ẩn ấy.

Một ngày kia, tôi tình cờ gặp những thành viên của một bộ lạc lớn hơn và thịnh vượng hơn được gọi là Exec^{**}. Tôi phát hiện ra rằng, họ thực tế, cứng đầu, bản lĩnh và thông minh. Trong khi người của Econ chủ yếu chỉ thích kể chuyện thì người của Exec làm việc chăm chỉ và thường phải chịu áp lực rất nặng nề. Công việc của họ là chỉ bảo cho rất nhiều người biết phải làm gì và làm những điều đó như thế nào.

Không giống người Econ, nếu người Exec không nói và nghĩ một cách rõ ràng, làm việc không tốt, thì thảm họa sẽ xảy ra – sản xuất bị ngừng trệ, nhân viên bị sa thải và nguồn lực bị lãng phí. Những người Exec thành công mang đến cho những người làm việc cho họ và cho chính họ của cải, thu nhập và việc làm gần như vô hạn. Những người Exec thất bại gây ra đói nghèo và khổ đau.

Tôi học được rằng khi còn trẻ, người Exec thường qua lại với người Econ và thỉnh thoảng được đề nghị học những kiến thức của người Econ. Nhưng nói chung, đối với người Exec, những ký ức về người Econ không hề vui vẻ. Giữa họ có những rào cản về ngôn ngữ, văn hóa và mục đích. Phần lớn người Exec rất vui vẻ và nhẹ nhõm khi được nói câu “vĩnh biệt” với những giảng viên Econ. Một vài người Exec thậm chí còn thuê người Econ làm người kể chuyện cho công ty nhưng vẫn khôn ngoan phớt lờ họ.

Năm 1984, tôi được mời dạy ngôn ngữ và logic của người Econ cho một nhóm người Exec ở MIT. Người Exec không thực sự thích ý tưởng này, nhưng vì một vài lý do nào đó, các bậc trưởng lão ở cả hai cộng đồng nghĩ rằng điều này là cần thiết.

Với tôi, cú sốc văn hóa Exec như một cú dội nước lạnh buốt trút xuống tôi tấp khiến tôi nhức nhối. Người Exec liên tục hỏi tôi: “Vậy thì sao? Tại sao tôi phải học cái này? Chúng tôi có thể dùng nó như thế nào? Làm sao anh biết những gì anh nói với chúng tôi là đúng? Nó giúp chúng tôi, những người Exec ra quyết định tốt hơn như thế nào?”

Trước đây, tôi chưa bao giờ gặp một thử thách nào như vậy. Những thành viên trẻ trong cộng đồng của tôi luôn quá lịch sự nên thường không đặt ra những câu hỏi dạng này. Mục đích của họ là tìm ra càng sớm càng tốt những gì họ cần biết, nói và làm để trở thành một người Econ như tôi. Mục đích chính trong đời của họ là học tốt bất cứ điều gì tôi bảo họ để có thể lập lại với những người Econ khác.

Nhưng người Exec có một mục tiêu khác. Họ muốn tìm ra những gì (nếu có) mà người Econ biết để giúp nâng cao lợi nhuận và sức cạnh tranh của công ty.

Thật lòng mà nói, tôi không biết.

Với sự giúp đỡ của một số người Exec kiên nhẫn, tôi đã học được. Quá trình này mất rất nhiều năm và còn lâu mới kết thúc nhưng tôi đã thấy một chút “ánh sáng cuối đường hầm”. Tôi khám phá ra rằng kiến thức của người Econ thực sự có giá trị với người Exec. Nó hoàn toàn có thể giúp cải thiện công ty của họ. Những câu chuyện của người Econ, khi được sắp xếp và giải thích hợp lý, có thể giúp người Exec xây dựng và ứng dụng những chiến lược cạnh tranh tốt hơn và hoạt động tạo ra nhiều lợi nhuận hơn.

Một cách chính thức, tôi vẫn là người Econ và sẽ mãi là như vậy. Nhưng ẩn sâu bên trong, tôi rất kính trọng và ngưỡng mộ người Exec và những gì họ làm cho xã hội. Để thể hiện sự trân trọng đó, tôi quyết định viết về những kinh nghiệm của tôi khi dạy họ. Và cuốn sách này ra đời.

Tôi dâng tặng cuốn sách này vì nền hòa bình và sự hiểu biết lẫn nhau giữa hai cộng đồng cố chấp này, trong niềm hy vọng cháy bỏng rằng, một ngày nào đó, người Exec và người Econ sẽ chung sống hòa thuận, đối xử tốt, tôn trọng và thấu hiểu lẫn nhau.

Cambridge, Massachusetts,

Tháng 8 năm 1993.

Chương 1. CHI PHÍ, GIÁ TRỊ, GIÁ CẢ

Ba trụ cột của Lợi nhuận

Năm 1984, tôi được Trường Quản trị MIT Sloan mời dạy kinh tế học trong chương trình Thạc sỹ Khoa học Quản trị Công nghệ cho một nhóm nhà điều hành chuyên về khoa học và kỹ thuật. Trong một lớp học, một phụ nữ trẻ, quản lý cấp cao tại IBM, đã hỏi tôi, “tại sao tôi phải biết những thứ này?” Câu trả lời của tôi chẳng đâu vào đâu, đại loại, “bởi vì... bởi vì đó là kinh tế học và đây là một khóa học về kinh tế học.”

Đối với tôi, câu hỏi này một cú đánh thức tỉnh. Tôi thường gặp lại nó khi đối mặt với các học viên tiếp theo. Nói chung, tôi cố gắng tự hỏi mình câu đó trước khi họ hỏi tôi.

Phần lớn các chương trình thạc sỹ về quản lý yêu cầu ứng viên phải học ít nhất một khóa kinh tế học. Người ta cho rằng, hiển nhiên nhà điều hành, người có nhiệm vụ tuyển dụng lao động, vay vốn, mua công nghệ và nguyên vật liệu để sản xuất hàng hóa và cung cấp dịch vụ, phải biết về kinh tế vi mô, lĩnh vực nghiên cứu chính xác những vấn đề đó. Tuy nhiên, trong khi những giảng viên đồng ý với điều này thì chính những nhà điều hành hiện tại hoặc tương lai lại không thường xuyên thấy được tính xác đáng của kinh tế học trong dạng thức hiện tại của nó. Họ không thực sự nghĩ kinh tế học thông thường là thích hợp hay hữu ích. Điều này là đúng mặc cho thực tế rằng số lượng CEO của 1.000 công ty lớn nhất nước Mỹ có bằng cử nhân kinh tế nhiều thứ hai, chỉ sau số lượng CEO có bằng kỹ thuật.¹

Hầu hết các học viên-nhà điều hành của tôi đều có hơn 10 năm kinh nghiệm trong lĩnh vực kinh doanh. Họ luôn đòi hỏi tôi chứng minh tính hữu ích, sự phù hợp, tính hợp lý và ứng dụng của các lý thuyết mà tôi giảng dạy cho họ.

Tuy mất nhiều thời gian hơn so với dự tính, tôi vẫn không rút ra được kết luận về giá trị của các khái niệm kinh tế vốn được coi là công cụ để ra quyết định trong kinh doanh. Phải mất một thập kỷ giảng dạy thực tế bộ môn kinh tế như là công cụ cho các nhà điều hành tại Mỹ, châu Âu, Israel và gần đây hoạt động như một nhà tư vấn, đồng thời để các nhà điều hành và học sinh “dạy” lại mình, tôi mới có thể viết nên cuốn sách này. Thật lòng, nếu phải mất thêm một thập kỷ nữa đối với tôi cũng không thừa.

Sau khoảng 5 năm giảng dạy cho các nhà điều hành, tôi tự hỏi không biết liệu những gì tôi dạy họ có tác dụng với công việc và công ty của họ sau khi họ hoàn thành khóa học hay không. Tôi nhờ 150 cựu sinh viên của chương trình Quản trị Công nghệ chấm điểm từ 1 đến 6 cho 30 khái niệm kinh tế học mà tôi đã dạy họ, dựa trên mức độ hữu ích của chúng trong việc ra quyết định hàng ngày. Nhờ đó, tôi biết rằng phần kinh tế vi mô được họ sử dụng nhiều nhất là phần giúp họ hiểu được các chi phí – bao gồm chi phí cơ hội hay chi phí “ẩn”, chi phí cận biên, chi phí chìm và đường cong học tập (learning curve) – và mối quan hệ giữa chi phí sản xuất, giá trị sản phẩm và giá cả của chúng.² Do đó, 7 chương đầu của cuốn sách này đều liên quan đến vấn đề chi phí – ngược hẳn với phần lớn sách giáo khoa về kinh tế vi mô, trong đó “cầu” luôn được nói đến ngay sau lời giới thiệu dù cho nó là một chủ đề trong kinh tế học mà các nhà điều hành không mấy quan tâm.

CÁC NHÀ QUẢN LÝ SỬ DỤNG KINH TẾ HỌC NHƯ THẾ NÀO?

Các kết quả của tôi trùng khớp với một cuộc điều tra tương tự nhưng ở phạm vi rộng hơn về cách nhà điều hành áp dụng kinh tế học được Guissepi A. Forgione thực hiện vào năm 1982. Ông đã chọn ngẫu nhiên 500 nhà điều hành doanh nghiệp từ 1.500 công ty lớn nhất nước Mỹ. Forgione phát hiện ra 70% các nhà điều hành được khảo sát nói rằng họ chủ yếu sử dụng các khái niệm kinh tế học cơ bản về chi phí (tính kinh tế theo quy mô, hàm chi phí và đường cong học tập), giá cả (cung và cầu, phương pháp định giá theo chi phí cận biên) và giá trị. Khoảng 86% nói rằng lợi ích to lớn nhất khi ứng dụng các khái niệm kinh tế vào quá trình ra quyết định là “việc phân tích cung cấp những dữ liệu hữu ích, và... buộc những người ra quyết định phải xác định vấn đề một cách rõ ràng và súc tích.” Song, hơn một nửa dùng từ “giao tiếp kém” để mô tả mối quan hệ giữa các chuyên gia kinh tế và nhà điều hành và gần 60% phản nản rằng “thiếu dữ liệu là một rào cản đối với việc áp dụng (các công cụ kinh tế)”. Tình trạng đó đã làm nảy sinh các hệ thống thông tin quản lý phức tạp, đắt đỏ, mặc dù thực tế, các nhà điều hành luôn bị ngập chìm trong một biển dữ liệu.³

Rõ ràng, người Exec cần một cuốn sách hướng dẫn hành trình và một cuốn từ điển cơ bản để đi đến vùng đất hiểu kỳ của người Econ. Theo một nghĩa nào đấy, cuốn sách này chính là cuốn nhật ký du lịch đó, một tập hợp những gì tôi học được trong hành trình một thập kỷ du hành trong thế giới của người Exec. Chuyển đi dài dọc trên hành trình áp dụng kinh tế học vào các quyết định kinh doanh của tôi bắt đầu với một niềm tin sâu sắc rằng, ở mức độ nhất định, kinh tế học là một công cụ mạnh mẽ dành cho các nhà điều hành. Chính những nhận xét và lời phê bình sáng suốt của hàng trăm nhà điều hành giàu kinh nghiệm trong các lớp học suốt hơn một thập kỷ qua đã củng cố niềm tin đó và dẫn tôi đến việc viết nên cuốn sách này.

Nhà tư tưởng, nhà văn tiểu luận Ralph Waldo Emerson rất nổi tiếng về những câu chuyện châm biếm ngắn. Ông thích đón chào những người bạn và khách đến thăm bằng câu hỏi: Bạn đã học được gì kể từ lần cuối chúng ta gặp nhau? Cuốn sách này là câu trả lời cho câu hỏi kiểu Emerson: Tôi đã học được gì kể từ cái ngày tôi đứng trong lớp trước một nhóm nhà điều hành có tư duy độc lập, những người không chịu nuốt mớ lý thuyết vị lý thuyết đó? Nó được xây dựng dựa trên niềm tin rằng kinh tế học, một lĩnh vực đáng được tôn kính, chứa đựng thành quả của những hoạt động lao động trí óc nghiêm túc trong hơn hai thế kỷ, là một sản phẩm hoặc dịch vụ có giá trị tiềm năng to lớn đối với các nhà điều hành – miễn là kiến thức được truyền đạt theo một ngôn ngữ, cấu trúc dễ hiểu và phù hợp với kinh nghiệm cũng như nhu cầu của họ. Nó được kích thích bởi sự thay đổi nhanh chóng và kỳ diệu đang diễn ra trên khắp thế giới, như các quốc gia đã từng được dẫn dắt bởi chủ nghĩa giáo điều về kế hoạch hóa tập trung đang chuyển mình sang cơ chế thị trường, tự do kinh doanh, nơi mà các nhà điều hành quan liêu nhường chỗ cho những người khởi nghiệp kinh doanh.

Trong suốt 3 thập kỷ qua, quản lý đã trở thành một ngành chuyên môn hóa. Các nhà điều hành tìm kiếm kiến thức về từng lĩnh vực cụ thể – kế toán, luật, marketing, tài chính, sản xuất – và vươn đến vị trí lãnh đạo khi mà công ty của họ nhận thức rằng những kiến thức đó là hết sức thiết yếu. Cứ 10 nhà điều hành cao cấp thì có 4 người đạt đến vị trí đó bằng con đường tài chính kế toán, hoặc marketing – hai lĩnh vực đó gần như xấp xỉ bằng nhau.⁴

Ở một mức độ nào đó, xu hướng này vẫn tiếp tục. Các công ty công nghệ cao như IBM và Westinghouse gần đây đã sẵn lòng và bổ nhiệm các nhà điều hành có nền tảng kiến thức và kỹ năng về marketing (ví dụ, RJR Nabisco, một công ty thực phẩm và Pepsi-Cola). Họ làm như vậy bởi tin rằng các kỹ năng này là vô cùng quan trọng đối với tình hình hoạt động của công ty.

Tuy nhiên, ngày nay, nhu cầu về những nhà điều hành toàn diện, am hiểu cả công nghệ và R&D cũng như sản xuất, tài chính, marketing và nhân sự đang ngày càng tăng. Chỉ những nhà điều hành mới có thể xem xét doanh nghiệp một cách tổng thể, truyền cho nó văn hóa về những giá trị đặc thù, phù hợp với thời đại và tình hình cạnh tranh. Như chuyên gia quản trị Peter Drucker đã nói, chuyên môn hay quá trình đào tạo nghề của một nhà điều hành không quan trọng bằng năng lực của họ, như khả năng chịu áp lực, xử lý thông tin hay giao tiếp với người khác. Chính hiệu quả làm việc của nhà điều hành, chứ không phải những bằng cấp chứng chỉ, mới quan trọng trong các tổ chức hoạt động trên nền tảng thông tin.⁵ (Điều này cũng đúng với chính các tổ chức. Trong bối cảnh cạnh tranh toàn cầu đang ngày càng tăng, tạo ra sự thay đổi nhanh chóng trong sản phẩm và dịch vụ, năng lực cốt lõi của công ty – những gì họ biết rõ và làm tốt – trở nên quan trọng hơn nhiều so với những gì họ đang sản xuất tốt, vì các khả năng đó sẽ giúp công ty kịp thay đổi sản phẩm để thích nghi với thị trường.)

Hãy xét đến trường hợp của General Electric (GE), một trong những công ty được quản lý tốt và tạo ra lợi nhuận ổn định nhất, công ty công nghiệp lớn thứ 5 nước Mỹ, có giá trị thị trường lên tới 90 tỷ đô-la tính đến tháng 3 năm 1994. GE có thể kiểm ra tiền từ rất nhiều mảng kinh doanh như động cơ phản lực, dịch vụ tài chính và mạng lưới truyền hình toàn cầu (NBC). Một phần lý do của thành công đó là công ty sở hữu một đội ngũ các nhà điều hành xuất sắc, đã trải qua quá trình đào tạo và trau dồi miệt mài, có khả năng luân chuyển giữa các mảng kinh doanh gần như độc lập nhờ năng lực quản lý mạnh mẽ và toàn diện.

Thế hệ nhà điều hành mới này khác xa với các nhà điều hành trong các công ty chấp vá theo kiểu cũ. Nhà điều hành kiểu mới ưa sự đa dạng. Từ các mảnh ghép có vẻ không tương thích, họ có thể lắp ghép và tạo ra một văn hóa doanh nghiệp rõ ràng. CEO không còn là người duy nhất bao quát được doanh nghiệp nữa. Các phó giám đốc phòng ban thường xuyên gặp gỡ và trò chuyện với CEO ngoài các cuộc họp chính thức. Các nhà điều hành cấp trung cũng ngày càng cần đến cái nhìn rộng hơn về công ty, dù cho trách nhiệm của họ chủ yếu chỉ gói gọn trong lĩnh vực tài chính, marketing, hay một khu vực sản xuất kinh doanh đơn lẻ. Giờ đây, những người ra quyết định thường là các đội nhóm và thành viên trong đó, họ cần biết về vấn đề và chuyên môn của người khác nhiều hơn trước đây, vì các quyết định liên quan đến nhiều dòng sản phẩm và phòng ban trong đó sự tách biệt là rất mong manh.

Cấu trúc doanh nghiệp mới đang hình thành với những “ranh giới mờ” và tạo ra nhiều liên kết theo chiều ngang giữa các phòng ban và bộ phận. Những liên kết này được hỗ trợ bởi các công nghệ mới, có thể giúp nhà điều hành dễ dàng giao tiếp với đồng nghiệp, cấp dưới và nhà cung cấp ở khoảng cách xa. Trước đây, việc lấy thông tin về hoạt động của công ty tốn rất nhiều thời gian và tiền bạc. Ngày nay, chỉ với một chiếc modem, dòng thông tin sẵn

có liên tục được cập nhật. Các nhà điều hành cần biết cách sử dụng và khai thác nó một cách hợp lý.

Sự xuất hiện của các nhà điều hành tạo ra một thách thức mới cho các công ty Mỹ. Những công ty sở hữu một lực lượng quản lý nòng cốt có thể đọc bản phác thảo kế hoạch dễ dàng như giải mã bảng quyết toán, có thể hợp tác với đối thủ cạnh tranh trong lĩnh vực R&D mạnh mẽ như khi cạnh tranh với họ trên thị trường và am tường nhiều mảng kinh doanh, sẽ dành được lợi thế lâu dài so với đối thủ trong cuộc chiến tạo ra của cải và lợi nhuận mới từ những tài sản mới và hiện có.⁶

Trong thế giới kinh doanh khác biệt và mới lạ này, năng lực rất quan trọng, còn chứng chỉ thì không. Do đó, sẽ không đủ nếu nhà điều hành chỉ áp dụng kinh tế học. Ở một mức độ nào đó, họ phải thật sự trở thành một nhà kinh tế học. Điều đó đòi hỏi sự am hiểu cơ bản về ngôn ngữ và logic ẩn sau cách tiếp cận mang tính kinh tế đối với các quyết định.

Quản lý là lựa chọn. Logic kinh tế, khi được áp dụng hợp lý, sẽ là một công cụ vô cùng hữu hiệu dành cho nhà điều hành mới, vì họ sẽ phải đưa ra những lựa chọn khó khăn về các vấn đề kinh doanh vốn rất rộng, bao gồm công nghệ, nguồn nhân lực, thị trường, sản xuất, tài chính, marketing, trách nhiệm đạo đức và xã hội.

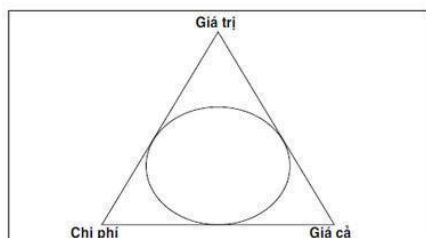
Nhiệm vụ của nhà điều hành là xây dựng và điều hành doanh nghiệp bằng việc bán sản phẩm và dịch vụ có giá trị ở một mức giá hợp lý đối với khách hàng và mức chi phí chấp nhận được đối với doanh nghiệp. Nếu nhà điều hành tạo ra nhiều giá trị hơn với chi phí thấp hơn đối thủ cạnh tranh, doanh nghiệp của họ sẽ phát triển. Đây là điểm chính. Mọi thứ khác chỉ là tô điểm.

Khả năng hoạt động và sự phát triển của rất nhiều doanh nghiệp cá thể – nhỏ, vừa và lớn – quyết định sự thịnh vượng về kinh tế của một quốc gia. Khi các công ty thành công, các nhà điều hành tạo ra của cải, thu nhập và việc làm cho rất nhiều người. Khi các công ty thất bại, người lao động và gia đình họ sẽ gặp khó khăn. Các doanh nghiệp chứ không phải quốc gia hay nhà nước mới là các tổ chức tạo ra của cải. Chính các doanh nghiệp cá thể phải trở nên cạnh tranh hơn trên thị trường thế giới, nếu không muốn bị đào thải. Chính các doanh nghiệp quyết định việc chúng ta giàu hay nghèo. Và cuối cùng, chính chất lượng nhất quán trong các quyết định của nhà điều hành, cùng với chất lượng thực thi các quyết định này của nhân viên, sẽ quyết định mức độ cạnh tranh hiện tại và tương lai của doanh nghiệp.

Quyết định kinh doanh được xây dựng trên 3 trụ cột – chi phí, giá trị và giá cả (xem Hình 1.1). Chi phí là thứ doanh nghiệp trả cho nhân viên và nhà cung cấp để sản xuất và quảng bá sản phẩm và dịch vụ. Giá trị là mức độ người mua nghĩ rằng những hàng hóa và dịch vụ đó sẽ khiến cuộc sống của họ tốt hơn, so với khi họ không có chúng. Và giá cả là thứ người mua trả. Đây là 3 yếu tố cơ bản trong những lựa chọn mà nhà điều hành phải đưa ra hằng ngày. Họ được trả tiền cho việc cân nhắc giải quyết 3 yếu tố đó.

Những nhà điều hành biết rằng sản phẩm của họ có chi phí bao nhiêu, chúng đáng giá thế nào đối với khách hàng – biết chi phí, giá trị và giá cả của các sản phẩm cạnh tranh – sẽ tạo dựng được một doanh nghiệp hiệu quả vì quyết định của họ dựa trên một nền tảng tốt. Các

doanh nghiệp được điều hành bởi những nhà quản trị chỉ biết chút ít về một trong ba trụ cột này cuối cùng sẽ thất bại. Việc xây dựng chúng rất khó khăn, bởi thông tin nền tảng cần có thường không đầy đủ hoặc không có sẵn trong tay.



Hình 1.1. Ba trụ cột của Lợi nhuận: Chi phí, Giá trị, Giá cả

Kiến thức về ba trụ cột rất cần thiết, nhưng vẫn chưa đủ để ra quyết định thông minh. Thành công cũng cần sự khôn ngoan, kinh nghiệm, óc hài hước, sự khiêm tốn, lòng can đảm và may mắn. Nhưng nếu mọi thứ khác là như nhau, thì nhà điều hành hiểu được chi phí, giá trị, giá cả và mối liên hệ giữa chúng về lâu dài sẽ làm tốt hơn nhà điều hành không hiểu được điều đó.

Cuốn sách này cung cấp một loạt các công cụ kinh tế giúp những người ra quyết định tập trung vào việc xây dựng nhận thức chính xác về chi phí, giá cả, giá trị của công ty và mối liên kết giữa chúng.

Đáng tiếc là có một khoảng cách lớn cần phải được san lấp giữa những điều nhà điều hành biết về các công cụ quyết định kinh tế và những điều họ cần biết. Nhà khoa học người Anh lỗi lạc, Lord Kelvin, đã từng nói: “lý thuyết bắt đầu bằng thước đo”. Nhờ thước đo chính xác, ông đã tạo nên nền tảng cho Định luật Kelvin nổi tiếng. Nhiều nhà khoa học có thể không đồng tình với Kelvin. Họ cho rằng lý thuyết bắt đầu bằng... lý thuyết. Tuy nhiên, sẽ không nhiều người phản đối rằng quản lý bắt đầu bằng thước đo. Nếu không thể đo lường, bạn không thể hiểu, kiểm soát, hay thay đổi một cách hiệu quả. Thiếu kiến thức về 10 công cụ kinh tế được giải thích trong cuốn sách này, những người ra quyết định chắc chắn sẽ bỏ qua những chi phí ẩn hoặc chìm quan trọng. Lợi ích lớn của kinh tế học chi phí-giá trị-giá cả là nó buộc những người ra quyết định phải cùng nhau – hoặc ai đó phải thay họ – tìm kiếm các dữ liệu cơ bản về hiệu quả hoạt động mà nếu thiếu chúng thì không thể ra quyết định tốt được.

NHỮNG NHÀ ĐIỀU HÀNH ĐÁNG GIÁ BAO NHIÊU?

Các nhà điều hành có thực sự xứng đáng với mức lương của họ? Nếu logic chi phí-giá trị là hữu ích thì có thể sử dụng nó để đo lường giá trị của nhà điều hành so với chi phí của họ. Đây là một chủ đề gây tranh cãi gay gắt hiện nay, khi mà thành tích đáng thất vọng của nhiều công ty Mỹ tương phản hoàn toàn với mức lương được cho là quá mức của các nhà điều hành. Theo một cuộc điều tra gần đây, CEO của các công ty Mỹ có doanh thu hàng năm hơn 250 triệu đô-la được trả lương cao hơn gấp 5 lần so với những người đồng cấp ở Hàn

Quốc và gấp đôi hoặc gấp ba so với các cộng sự ở Áo, Đức, Canada, Argentina, Thụy Điển và Nhật Bản.⁷

Sau đây là cách sử dụng kinh tế học chi phí-giá trị để xác định xem liệu nhà điều hành và quản lý của một công ty có thực sự làm việc tương xứng với mức lương của họ hay không, được phát triển bởi chuyên gia về doanh nghiệp Paul Strassman.⁸ Phương pháp của Strassman cho thấy rằng trái với những gì mọi người thường nghĩ, không phải mọi quản lý người Nhật đều xuất sắc. Ngay cả tập đoàn Sony huyền thoại, một trong những công ty được coi là được quản lý tốt nhất thế giới, với hàng loạt sản phẩm đột phá, cũng tồn tại rất nhiều sự thiếu hiệu quả trong đội ngũ điều hành và quản lý dây chuyền cấp cao.

Strassman đo lường giá trị hay đóng góp của nhà điều hành đối với công ty bằng thuật ngữ mà ông gọi là “giá trị quản lý gia tăng” (management value added).

Giá trị gia tăng là một khái niệm rất quan trọng và thường xuyên gặp trong kinh tế học. Nó có ý nghĩa đúng như tên gọi của mình, ví dụ: người thợ mộc đã gia tăng bao nhiêu giá trị cho tấm gỗ mà anh ta mua khi đóng nó thành chiếc bàn? Đó là chênh lệch giữa chi phí của tấm gỗ đối với người thợ mộc và giá trị của chiếc bàn khi anh ta bán nó. Với các sản phẩm tri thức, giá trị gia tăng thường rất cao. Chi phí mua silicon và keo để làm bộ vi xử lý rất nhỏ so với giá trị của nó và chi phí của 8 hay 10 đĩa mềm chứa một ứng dụng phần mềm không đáng kể so với giá cả và giá trị của phần mềm đó.

Giá trị quản lý gia tăng là những gì nhà điều hành cộng thêm vào giá trị của doanh nghiệp. Nó là sự chênh lệch giữa chi phí công ty dành cho nhà điều hành (như tấm gỗ của thợ mộc) và lợi ích nhà điều hành đem lại cho công ty (tức giá trị của cái bàn).

Giá trị quản lý gia tăng là một phần của giá trị doanh nghiệp gia tăng (business value added) mà không phải đến từ nhân viên hay vốn cổ đông của doanh nghiệp. Để tính giá trị quản lý gia tăng, chúng ta trước tiên phải tính tổng giá trị doanh nghiệp gia tăng. Nó bằng tổng doanh thu (số tiền kiếm được từ bán hàng hóa và dịch vụ) trừ đi toàn bộ thuế và chi phí mua (chi phí cho nguyên vật liệu thô, thành phẩm, linh kiện, năng lượng và dịch vụ, bao gồm cả chi phí lãi vay). Hay nói cách khác, nó bằng giá trị của chiếc bàn khi được bán trừ đi giá trị của tấm gỗ được dùng để làm ra chiếc bàn đó.

Năm 1989, Sony đạt doanh thu 9,5 tỷ đô-la. Chi phí nguyên vật liệu (cả thuế) là 8,5 tỷ đô-la. Như vậy, nó đã gia tăng thêm 1 tỷ đô-la giá trị vào mức đầu vào cần thiết – giá trị doanh nghiệp gia tăng là 1 tỷ đô-la. (Xem bảng 1.1).

Không phải mọi giá trị doanh nghiệp gia tăng đều do nhà điều hành tạo ra. Phần nhiều nó đến từ vốn do các cổ đông đóng góp. Do đó, để tính riêng giá trị quản lý gia tăng, chúng ta cần trừ đi giá trị doanh nghiệp gia tăng do vốn cổ đông đem lại: “Giá trị cổ đông gia tăng”.

Giá trị cổ đông gia tăng bằng tổng giá trị vốn cổ đông – còn được gọi là “vốn chủ sở hữu” – nhân với chi phí vốn lãi suất hiện hành (ví dụ 8-9%). Vốn chủ sở hữu đơn giản là giá trị của Sony đối với cổ đông và bằng chênh lệch giữa những gì Sony nợ (nợ phải trả) và những gì

Sony có (tài sản của công ty). Về nguyên tắc, đây là khoản cổ đông Sony còn lại nếu Sony bán tất cả tài sản và dùng số tiền đó để trả hết các khoản nợ.

Bảng 1.1. Giá trị quản lý gia tăng của Sony năm 1989 (tỷ đô-la Mỹ)

Doanh thu	9,5
- Chi phí mua và thuế	8,5
= Giá trị doanh nghiệp gia tăng	1
- Giá trị cổ đông gia tăng	0,5
- Chi phí hoạt động	0,3
- Chi phí quản lý	0,4
= Giá trị quản lý gia tăng	0,2

Giá trị cổ đông gia tăng là phần lãi mà cổ đông có thể kiếm được trên số tiền của họ trong một khoản đầu tư thay thế với cùng mức độ rủi ro. (Khái niệm chi phí ẩn, hay còn gọi là chi phí cơ hội, rất quan trọng đối với các quyết định quản lý. Khái niệm này sẽ được xem xét cụ thể trong chương tiếp theo). Với Sony, giá trị cổ đông gia tăng là 0,5 tỷ đô-la (giả sử vốn cổ đông là 5 tỷ đô-la), mỗi đô-la kiếm được khoảng 10%/năm, như vậy $5 \text{ tỷ đô-la} \times 10\% = 0,5 \text{ tỷ đô-la}$. Hãy trừ con số này khỏi giá trị doanh nghiệp gia tăng để có được giá trị quản lý gia tăng.

Để tiếp tục tách đóng góp của nhà điều hành giá trị gia tăng, cần phải trừ một thành phần nữa: chi phí hoạt động. Nó bao gồm chi phí nhân công và khấu hao, chi phí của “mọi thứ cần thiết để sản xuất hàng hóa dịch vụ và phân phối đến khách hàng mỗi ngày.” Hãy trừ đi cả chi phí quản lý – khoản trả cho nhà điều hành, bao gồm tiền thưởng và phụ cấp. (Chú ý rằng chi phí này không chỉ gồm các khoản trả trực tiếp cho nhà điều hành mà cả chi phí bổ sung, bao gồm trợ cấp y tế, đóng góp vào quỹ hưu trí của Sony, v.v...)

Chi phí hoạt động của Sony năm 1989 là 300 triệu đô-la. Chi phí quản lý còn lớn hơn: 400 triệu đô-la. (Điều này có thể gây ra chút nhầm lẫn – Sony mua nhiều linh kiện từ nhà cung cấp, vì vậy, một phần lớn chi phí không được ghi nhận là lương mà là chi phí mua.) Hãy trừ chi phí quản lý và chi phí hoạt động sẽ được “giá trị quản lý gia tăng”.

Sử dụng khung quyết định chi phí-giá trị: Nhà điều hành tốn bao nhiêu chi phí? Nhà điều hành đáng giá bao nhiêu? Ta thấy rằng năm 1989, chi phí dành cho nhà điều hành ở Sony cao hơn mức đóng góp của họ vào giá trị gia tăng. Điều này không có nghĩa là phải sa thải 2/3 số quản lý của Sony ngay lập tức. Nhưng Sony cũng cần phải kiểm tra kỹ càng xem chi phí cho các cấp quản lý có quá mức hay không.

Paul Strassman gợi ý rằng nên nhìn vào tỷ số “giá trị quản lý gia tăng” trên “chi phí quản lý” mà ông gọi là “tỷ suất lợi nhuận trên quản lý” (Return on Management – ROM). Nó tương tự như khái niệm “tỷ suất lợi nhuận trên vốn đầu tư” (Return on Investment – ROI) trong đó nhà đầu tư kiếm được lợi nhuận từ đầu tư và thể hiện nó dưới dạng tỷ lệ phần trăm của chi phí hoặc của chính khoản đầu tư đó. Strassman kết luận, “với một công ty có chi phí mua cao, dùng nhiều vốn và giá trị gia tăng thấp như Sony, ROM âm là biểu hiện của vấn đề về hiệu suất”.

Strassman đã nghiên cứu hơn 300 công ty. Trong số này, hơn 1/5 có giá trị quản lý gia tăng âm. Những công ty này rõ ràng cần quản lý ít hơn (hoặc tốt hơn), chứ không phải nhiều hơn. Nhà điều hành mà không áp dụng khung quyết định chi phí-giá trị lên chính bản thân họ và các quản lý của họ có thể không biết điều này. Công ty của họ sẽ hoạt động kém hơn khả năng của nó. Ông cho rằng, với công ty sản xuất, tỷ suất lợi nhuận trên quản lý trung bình là 50%. Nếu công ty của bạn thường xuyên làm kém hơn mức này, trong nhiều năm, bạn cần kiểm tra lại số lượng và chất lượng của đội ngũ quản lý.

Ông đưa ra một so sánh về tỷ suất lợi nhuận trên quản lý của các công ty điện gia dụng hàng đầu Nhật Bản. Chúng khác nhau rất nhiều.⁹ Ở Toshiba, mỗi đô-la dành cho quản lý sẽ làm tăng giá trị thêm 2/3 đô-la. Đây là tỷ suất lợi nhuận trên quản lý cao nhất trong tất cả các công ty này và cao hơn nhiều tỷ suất lợi nhuận trên vốn đầu tư của phần lớn cá nhân hay công ty.

Là một chuyên gia về máy tính và hệ thống thông tin, Strassman sử dụng khái niệm “tỷ suất lợi nhuận trên quản lý” để kiểm tra xem công ty có nên tiếp tục đầu tư vào máy tính hay không và khi nào – một ví dụ điển hình của logic chi phí-giá trị. Ông dựa trên kinh nghiệm và dữ liệu lâu năm: Bạn nhận được nhiều giá trị hơn từ khoản đầu tư lớn vào máy tính nếu trước tiên, bạn loại bỏ các nhà điều hành thừa để gia tăng giá trị thu được từ đội ngũ quản lý hiện tại. Do hệ thống máy tính mới thường cần nhiều quản lý hơn, nếu bạn không thể làm được điều trên, bạn có thể gặp kết cục là có cả số lượng các quản lý và máy tính nhiều hơn mức cần thiết – và chắc chắn các quản lý không cần thiết này sẽ không để bạn biết điều đó vì họ sẽ tỏ ra cực kỳ bận rộn và hiệu quả với hệ thống máy tính mới. Máy tính là một công cụ rất hữu ích giúp chúng ta làm được nhiều việc mà con người không thể thực hiện được. Strassman cảnh báo rằng đừng làm nhanh và làm tốt những việc hoàn toàn không cần làm. Peter Drucker cũng công nhận điều này trong cuộc trao đổi với một nhà điều hành thông tin của một tổ chức tài chính lớn đã đầu tư 1,5 tỷ đô-la vào công nghệ thông tin. Dù đây là con số không nhỏ nhưng không ai trong bộ phận của ông ta suy nghĩ nghiêm túc về việc thông tin nào cần thiết – và thông tin nào không – để phục vụ khách hàng.¹⁰ Vấn đề này đáng ra cần phải được giải quyết trước, chứ không phải rất lâu sau khi họ đã đầu tư 1,5 tỷ đô-la vào công nghệ thông tin.

THÀNH CÔNG DẪN ĐẾN THẤT BẠI NHƯ THẾ NÀO

Cây bút hài hước người Mỹ, James Thurber, từng nói, trong những khoảnh khắc quyết định, biết một vài câu hỏi còn quan trọng hơn biết mọi câu trả lời. Điều này đặc biệt đúng trong các hoạt động điều hành doanh nghiệp. Các doanh nghiệp thành công thường không có câu hỏi, vì họ thành công – nhưng để tiếp tục thành công, người điều hành doanh nghiệp phải tự vấn lại bản thân và các hành động của họ hằng ngày. Không dễ để đưa ra câu hỏi và khiến các tổ chức xem xét nó một cách nghiêm túc khi mà vấn đề chưa xuất hiện. Song, trong quản lý, không có gì ngu ngốc hơn câu khẩu hiệu “nếu nó không hỏng – đừng sửa nó”. Nó “không hỏng” nhưng nó có thể sẽ sớm hỏng nếu căn cứ vào sự thay đổi nhanh chóng trong công nghệ và thị trường toàn cầu. Và việc cứu chữa một doanh nghiệp đang đi xuống sẽ khó khăn hơn rất nhiều so với một doanh nghiệp đang ở trên đỉnh cao dù cho nó đang bắt đầu chao đảo.

IBM là một ví dụ. Năm 1972 và một lần nữa vào năm 1982, IBM là công ty lớn nhất thế giới tính theo giá trị vốn hóa thị trường của nó. Năm 1972, chỉ riêng cổ phiếu của IBM đã trị giá 46,9 tỷ đô-la, gần bằng hai đối thủ lớn nhất của nó, AT&T (29,2 tỷ đô-la) và Eastman Kodak (23,9 tỷ đô-la), cộng lại. Khi đạt đỉnh vào năm 1987, giá một cổ phiếu của IBM là 176 đô-la. Năm 1992, IBM thậm chí còn không nằm trong top 20 công ty giá trị nhất. Năm 1993, giá cổ phiếu của nó chỉ bằng 1/4 so với khi đạt đỉnh. Phần lớn sự xuống dốc nhanh chóng của IBM diễn ra trong khoảng thời gian khá ngắn, từ năm 1989-1990¹¹.

Điều gì đã xảy ra? Câu trả lời nằm trong tam giác chi phí-giá trị-giá cả.

Chi phí: Như nhiều công ty lớn và tạo ra nhiều lợi nhuận khác, vấn đề của IBM nảy sinh từ chính thành công của nó. Các máy chủ trung tâm System/360 đã đem lại nhiều lợi nhuận và đưa IBM dẫn đầu thị trường. Nhưng điều này cũng tạo ra một tổ chức vô cùng quan liêu, khiến chi phí lương của IBM tăng lên gấp đôi chỉ trong 3 năm (1963-66) và cuối cùng đạt đỉnh 407.000 đô-la vào năm 1986. Quá trình ra quyết định trở nên chậm chạp và cồng kềnh (trong một số trường hợp, cần tới hơn một tá nhà điều hành “ký” vào một quyết định để thực hiện nó). Khi CEO mới của IBM, Lou Gerstner, lên nắm quyền đầu năm 1993, ông nhận thấy rằng chi phí (bao gồm chi phí nghiên cứu và phát triển) chiếm 42% doanh thu của công ty trong khi con số này tại các công ty đối thủ của nó chưa đến 1/3. Khi IBM nhanh chóng sa thải 120.000 công nhân, chi phí nhân công đã giảm 3 tỷ đô-la, một mức giảm rất mạnh. Nhưng các chi phí khác (như chi phí thanh lý hàng tồn kho không bán được hoặc chỉ bán được với giá thấp) tăng 7 tỷ đô-la. Chi phí xử lý dữ liệu của IBM chiếm 1 đô-la trên 14 đô-la doanh thu – trung bình cao hơn 3,5 lần so với các công ty khác ở Mỹ.

Có lẽ thứ tồi tệ hơn chi phí cao là việc không thể chỉ ra nguyên nhân của điều đó. Năm 1990, khi nỗ lực thay đổi những sai sót, IBM đã tách thành 13 đơn vị hoạt động. Sự thay đổi lớn mang tính tổ chức này rõ ràng không đi kèm với sự thay đổi trong cách IBM thu thập và xử lý dữ liệu về chi phí. Kết quả là nỗ lực giảm chi phí đã bị cản trở do gặp khó khăn trong quá trình xác định nguồn gốc của những chi phí không cần thiết.

Giá trị: IBM đã từng bán được các sản phẩm của mình với mức giá cao khi thị trường còn công nhận vị trí dẫn đầu, thành tích và chất lượng vượt trội của nó. Nhưng trong khi cố bảo toàn vị thế dẫn đầu về máy tính lớn, IBM đã bị các đối thủ đuổi kịp trong các hạng mục máy tính cá nhân, máy tính mini và máy trạm. Họ đã thất bại trong việc khai thác công nghệ giúp các máy tính nhỏ trở nên cạnh tranh hơn so với các máy tính lớn mà IBM đã thống lĩnh, một công nghệ do chính IBM sáng chế ra (được gọi là công nghệ RISC) nhưng lại không nhìn thấy được tiềm năng to lớn của nó. Họ đã không thể tận dụng lợi thế từ những chiếc PC (máy tính để bàn) cực kỳ thành công của chính họ và để cho đối thủ cạnh tranh và những kẻ bắt chước nắm lấy thị trường, một phần bởi không nhiều người trong IBM ủng hộ PC, đặc biệt là lực lượng bán hàng. Và họ vẫn bám chặt vào chính sách nhân sự “không sa thải” một thời gian dài sau khi nó không còn mang lại hiệu quả.

Giá cả: Khi giá trị các sản phẩm của IBM giảm, giá cả tương đối của chúng cũng giảm. Kết quả của việc giá giảm và chi phí tăng là lãi gộp của IBM – từng cao hơn đối thủ rất nhiều, ở mức 55% – rơi xuống mức trung bình của ngành, khoảng 40%. IBM đã mất 28 tỷ đô-la vốn

trong quá trình tái cấu trúc. Vòng tròn lợi nhuận, trung tâm của tam giác chi phí-giá cả-giá trị, bị co lại thảm hại.¹²

Năm 1992, IBM đã công bố một khoản lỗ gần 5 tỷ đô-la, ít hơn một chút so với Ford Motor (lỗ 7,4 tỷ đô-la) và ít hơn nhiều so với General Motors (lỗ 23,5 tỷ đô-la).¹³ Quả thật, có những điểm tương đồng giữa IBM, GM và Ford. Cả ba công ty này đã khinh thường sự cạnh tranh ban đầu đến từ các phiên bản nhỏ, rẻ của các sản phẩm của họ – PC và xe hạng nhỏ (compact car) – và bỏ qua mối đe dọa ẩn trong các sản phẩm này, trong tỷ lệ giữa giá trị và chi phí của chúng.¹⁴

Chúng ta có thể thấy một vấn đề chi phí-giá cả-giá trị khác trong quá khứ được thể hiện trong một vài vấn đề hiện tại của General Motors – vấn đề liên quan đến quyết định về một công nghệ mới là “dẫn động cầu trước” (front-wheel drive). David Halberstam đã kể lại câu chuyện này trong cuốn sách *The Reckoning* (tạm dịch: Sự tính toán) của ông:

Mùa xuân năm 1973, Pete Estes, giám đốc điều hành General Motors, đã yêu cầu chuyên gia ô tô David E. Davis “đến châu Âu và xem những chiếc xe dẫn động cầu trước mới vừa xuất xưởng,” như Volkswagen Rabbit, những chiếc xe “đang tạo ra sự hào hứng mà không chiếc xe nhỏ nào từng làm được trước đây” cho cả khách hàng lẫn các kỹ sư.

Những chiếc xe mới tiêu hao ít nhiên liệu hơn, nhẹ hơn mà không phải giảm hiệu suất. “Người của chúng tôi nói rằng nó sẽ rất đắt – một động cơ hoàn toàn mới, một cơ cấu truyền động hoàn toàn mới,” Estes nói. “Họ nghĩ chi phí cho nó ở vào khoảng 85 hoặc 90 đô-la một chiếc. Vì vậy nếu chúng tôi có thể lắp đặt nó vào những chiếc xe nhỏ, liệu chúng tôi có thể nâng giá và khiến nó hoạt động không?” – với Davis, đây là một câu hỏi hoàn toàn sai lầm. (Theo ông, những ai thực sự yêu thích công việc chế tạo xe hơi sẽ hỏi rằng: Chúng có phải là những chiếc xe tốt hơn không? Chúng có mang lại giá trị tương xứng với mức giá của chúng không?)

Sau vài tuần, ông báo cáo lại với Estes. Ông công nhận chúng đúng là những chiếc xe tốt hơn, được thiết kế và chế tạo tỉ mỉ hơn những chiếc xe của Detroit. Dẫn động cầu trước là một sáng chế đột phá có ý nghĩa quan trọng. Nó xứng tầm một công nghệ hiện đại.

Nhưng Estes chỉ lắc đầu. Cuối cùng, GM, Ford và Chrysler đều bị mắc kẹt với dẫn động cầu sau. Không ai muốn dẫn đầu và đi tiên phong trong một công nghệ mới, đắt tiền và chưa từng được thử nghiệm.

Davis bảo Estes rằng ông đã mắc một sai lầm lớn và rồi sẽ đến lúc khách hàng cho ông biết điều đó. Vài tháng sau, khi lệnh cấm vận dầu mỏ của OPEC được đặt ra, ngành công nghiệp ô tô của Mỹ hoàn toàn rơi vào thế bị động và sản phẩm của họ bỗng nhiên bị loại khỏi thị trường.¹⁵

Pete Estes đã cân nhắc đến trực chi phí, giá cả và giá trị. Giá trị mà hệ thống dẫn động cầu trước đem lại cho khách hàng là loại bỏ trục lái cứng kèn, bộ phận truyền lực từ động cơ đến bánh sau. Thay vào đó, lực được truyền trực tiếp đến bánh trước, giúp chiếc xe dễ điều

khiển hơn, bám đường hơn, nhẹ hơn, tiết kiệm nhiên liệu hơn và làm phẳng chỗ gồ lên rất khó chịu ở ghế sau.

Chi phí gia tăng của hệ thống dẫn động cầu trước khi đó được ước tính ít nhất là 95 đô-la trên một chiếc xe. Liệu hệ thống dẫn động cầu trước có xứng với mức chi phí lớn để xây dựng nhà máy và mua thiết bị để sản xuất ra nó? Họ phải làm cả động cơ và cơ cấu truyền động mới. Phải thiết kế lại toàn bộ chiếc xe. Các nhà máy và thiết bị hiện tại sẽ trở nên lạc hậu. Liệu có đáng không? Liệu có thể thuyết phục các cổ đông của General Motors chấp nhận đầu tư lớn không? Và liệu người mua có sẵn sàng trả thêm tiền cho hệ thống dẫn động cầu trước – liệu với họ, nó có xứng với mức tiền trả thêm – đủ để GM ít nhất bù được 95 đô-la?

Quyết định của Estes là: Không. Giá trị (và giá cao hơn) của hệ thống dẫn động cầu trước không tương xứng với chi phí tăng thêm của nó.

Ngày nay, thật dễ để nói rằng quyết định của Estes thật sai lầm vì chúng ta biết giá dầu và giá xăng đã tăng cao, khiến lợi thế tiết kiệm nhiên liệu của hệ thống dẫn động cầu trước trở nên giá trị hơn trong mắt những người chủ xe. Nhưng lúc đó, với giá dầu thô là 3 đô-la/thùng, giá xăng là 25 xu/gallon và không hề có dấu hiệu nào cho thấy giá sẽ tăng cao, nên quyết định đầu tư hàng tỷ đô-la vào một công nghệ mới, tiết kiệm nhiên liệu có thể được xem là liều lĩnh chứ không phải dững dể. Dù thế nào thì đó cũng là một quyết định mà cuối cùng đã khiến GM phải trả giá đắt khi chi phí, giá cả và giá trị đã cùng nhau biến những khoản lợi nhuận cao trong quá khứ thành những khoản lỗ khổng lồ. Giống IBM, General Motors từng là một trong những công ty lớn nhất thế giới, đứng thứ tư về giá trị vốn hóa thị trường vào năm 1972 và thứ năm vào năm 1982 – nhưng giống IBM, nó đã sụp đổ vào năm 1992.

Một trong những yếu tố nhỏ nhưng đáng kể khiến GM lo lắng là họ đã giấu đi những khoản chi phí lớn trong nhiều năm. Theo hợp đồng lao động, GM (và những công ty ô tô lớn khác) phải trả trợ cấp y tế cho hàng nghìn công nhân đã nghỉ hưu. Do những khoản chi phí này xảy ra trong tương lai rất xa – và chỉ có thể ước tính – nên trong nhiều năm, các nguyên tắc kế toán đã cho phép họ phớt lờ chúng. Kết quả là hàng tỷ đô-la chi phí đã không được ghi nhận trong báo cáo tài chính. Cuối cùng, điều tồi tệ cũng xảy ra và các nhà quản lý hàng đầu của GM đã biết trước điều đó.

GIÁ TRỊ CỦA VIỆC TẠO RA GIÁ TRỊ

Mỗi thành phần trong tam giác lợi nhuận – chi phí-giá trị-giá cả – đều quan trọng với những người ra quyết định. Nhưng nếu xét đến cùng thì thành phần “giá trị” có lẽ quan trọng hơn hai thành phần còn lại. Cách doanh nghiệp của bạn tạo ra giá trị cần được xem xét trước khi xem xét cách nó làm phát sinh chi phí, bởi lẽ việc giảm chi phí là vô nghĩa nếu hàng hóa và dịch vụ không được thị trường đánh giá cao. Thường xuyên kiểm tra mức độ tạo ra giá trị của doanh nghiệp, sáng tạo ra những cách mới và quan trọng để tạo ra giá trị so với đối thủ cạnh tranh là nhiệm vụ trọng yếu của nhà điều hành trong doanh nghiệp. Đó là vùng ra quyết định mà các nhà điều hành cấp cao có ảnh hưởng lớn nhất. Sau đây là hai ví dụ về Diet Coke và Sony Walkman.

Năm 1980, Roberto Goizueta được chọn làm CEO của Coca-Cola. Năm 1982, ông quyết định đầu tư một số tiền lớn để cho ra mắt Diet Coke, một sản phẩm mà người tiền nhiệm đã bác bỏ hoàn toàn. Nhiều nhà tư vấn của Goizueta cũng bảo ông rằng đây là điều rất dại dột, kể cả luật sư của ông, người đã nói ông đang gây nguy hại đến thương hiệu Coke. Goizueta vẫn kiên quyết. Ông cảm thấy rằng giá trị trong sản phẩm – hương vị Coke không đường và calo – sẽ tạo ra doanh thu lớn, với một mức giá phải chăng, phù hợp với chi phí, nó sẽ tạo ra lợi nhuận. Ông đã đúng.

Diet Coke được coi là “đợt ra mắt sản phẩm tiêu dùng thành công nhất trong thập niên 1980” và hiện là đồ uống thông dụng thứ ba thế giới, chỉ sau Coke truyền thống và Pepsi.¹⁶ Một phần nhờ Diet Coke, giá trị vốn hóa của Coca-Cola đã tăng từ khoảng 4 tỷ đô-la năm 1990, thời điểm Goizueta nhậm chức CEO, lên 54 tỷ đô-la vào tháng 3 năm 1994. Coca-Cola ngày nay chiếm gần một nửa thị phần đồ uống toàn thế giới. Có rất nhiều sản phẩm nhái Diet Coke – điều không thể tránh khỏi đối với những sản phẩm mới tạo ra giá trị từ đổi mới.

Peter Drucker từng viết rằng, “nếu bạn thấy một doanh nghiệp thành công thì tức là có ai đó đã ra những quyết định dũng cảm.” Coca-Cola ngày nay là một doanh nghiệp cực kỳ thành công. Doanh thu năm 1993 của nó là 14 tỷ đô-la, tăng hơn 12%. Lợi nhuận ròng là 2,2 tỷ đô-la. Giá cổ phiếu ngày 30 tháng 6 năm 1993 của nó gấp 2,5 lần mức giá cuối năm 1989.

Tạp chí Fortune coi Coca-Cola là “thương hiệu tốt nhất thế giới.” Warren Buffett – một trong những nhà đầu tư thành công và khôn ngoan nhất nước Mỹ, đứng đầu Berkshire Hathaway, công ty sở hữu 7% cổ phần của Coke – đã lý giải điều đó như sau: “Nó được bán ở mức giá cực kỳ phải chăng và được cả thế giới ưa thích.”¹⁷ Và ông cũng có thể nói thêm rằng, nó không mất nhiều chi phí để sản xuất và phân phối. Giá cả, giá trị và chi phí là ba trụ cột lợi nhuận của Coke.

Sony Walkman là một ví dụ khác về một quyết định chi phí-giá trị-giá cả dũng cảm, đi ngược lại lời cảnh báo thảm họa của các chuyên gia. Nhà sáng lập Sony, Akio Morita, là người đã có công trong việc phát triển Walkman. Mọi nhà điều hành của ông đều nói rằng Walkman sẽ là một thất bại thảm hại và đắt giá. Morita tin rằng trong khi Walkman làm giảm giá trị – bỏ đi những tính năng có trong những sản phẩm phát lại và ghi âm kích thước chuẩn – nó cũng gia tăng giá trị bằng việc biến âm nhạc thành thứ có thể mang theo dễ dàng. Theo ông, giá trị thêm vào cao hơn nhiều giá trị mất đi.

Morita viết trong tự truyện của mình: “Tôi không tin bất kỳ nghiên cứu thị trường nào có thể bảo với chúng tôi rằng Sony Walkman sẽ thành công.” Và nó đã thành công. Sony sản xuất ra hơn 70 mẫu khác nhau và bán được hơn 20 triệu chiếc.¹⁸

Một trong những bài học Morita rút ra được từ chính kinh nghiệm của mình là tầm quan trọng của việc Sony có mạng lưới phân phối và bán hàng riêng, do đó, “chúng tôi có thể tìm hiểu (khách hàng) một cách cá nhân và khiến khách hàng hiểu được giá trị và công dụng của sản phẩm.” Ở một mức độ nào đó, nắm được chi phí dễ hơn giá trị bởi chi phí khách quan và dựa trên dữ liệu, còn giá trị mang tính chủ quan hơn, thậm chí khách hàng cũng không dễ dàng xác định nó. Cả Goizueta và Morita đều có nhận thức sâu sắc về giá trị sản phẩm của họ và có thể đưa ra những quyết định quan trọng đầy dũng cảm. Dù bằng cách

nào, các người ra quyết định phải tìm cách đi sâu vào nhận thức và tâm lý của khách hàng. Thậm chí những nghiên cứu thị trường kỹ lưỡng nhất cũng không phải lúc nào cũng đạt đến tầm như vậy, đặc biệt khi sản phẩm mới liên quan đến thứ khách hàng chưa từng trải nghiệm.¹⁹

TA ĐANG KINH DOANH TRONG NGÀNH GÌ?

Theodore Levitt, Giáo sư Trường Kinh doanh Harvard, chuyên gia marketing, cựu biên tập viên của tờ Harvard Business Review, đã từng viết một bài báo nổi tiếng có nhan đề “Marketing Myopia” (tạm dịch: Tính thiếu cận trong marketing). Trong đó, ông giải thích tại sao các công ty đường sắt và các nhà sản xuất phim ở Hollywood có chung một số phận – nợ nần triền miên và thậm chí một số công ty còn phá sản và biến mất.

Những nhà điều hành đường sắt và các ông trùm điện ảnh đã làm gì sai? Theo Levitt, có lẽ họ đã không tự hỏi bản thân câu hỏi quan trọng: Ta đang kinh doanh trong ngành gì?

Điện ảnh và đường sắt trượt dốc không phanh vì các nhà điều hành đã không hỏi và không trả lời đúng câu hỏi của Levitt.

Các đại gia ở Hollywood nghĩ rằng họ kinh doanh trong ngành điện ảnh, thay vì ngành giải trí. Truyền hình, một phương thức giải trí mới và sau này là truyền hình cáp và đầu video, đã gần như chôn sống họ, vì trong ngành công nghiệp “giá trị giải trí”, truyền hình đã cho thấy nó là một phương thức tiện lợi và rẻ thay thế cho điện ảnh.

Những nhà điều hành đường sắt đã tự mãn cho rằng họ đang kinh doanh trong ngành đường sắt. Thực ra, họ đang kinh doanh trong ngành tạo ra giá trị bằng việc vận chuyển người và hàng hóa. Đường bộ và hàng không cũng vậy. Sự cạnh tranh cứng nhắc của họ, với một vài sự trợ giúp từ chính sách công, đã giết chết ngành này.

Câu hỏi “Ta đang kinh doanh trong ngành gì?” có thể tách thành nhiều câu hỏi nhỏ:

- Nhu cầu khách hàng của tôi là gì và chúng đang thay đổi như thế nào?
- So với đối thủ cạnh tranh thì sản phẩm của tôi đáp ứng những nhu cầu đó tốt đến đâu?
- Với giá trị đáp ứng nhu cầu đó, giá cho sản phẩm của tôi là bao nhiêu?
- Mất bao nhiêu chi phí để tôi tạo ra được giá trị đó?

Sản phẩm và dịch vụ giá trị cao cần bán với giá cao để bù đắp chi phí tăng thêm. Nhưng chi phí thấp cũng không thể giúp công ty sống sót nếu sản phẩm của nó không thể tạo ra giá trị hợp lý cho khách hàng.

Oscar Wilde đã từng gọi những người hoài nghi là “kẻ biết giá cả của mọi thứ nhưng không biết giá trị của bất cứ thứ gì.” Nhà điều hành không phải kẻ hoài nghi. Họ cần biết giá trị sản phẩm, chi phí sản xuất chúng và giá mà sản phẩm đó có thể đòi hỏi trên thị trường. Họ cần

liên tục thách thức nhận thức của bản thân bằng việc tiếp nhận những thông tin súc tích, chính xác và những bằng chứng mới. Ban điều hành hiệu quả luôn phải liên tục điều chỉnh để chi phí, giá cả và giá trị được giữ ở mức cân bằng hợp lý, nhạy sắc bén tập trung vào những xu hướng và thay đổi có thể ảnh hưởng tích cực hoặc tiêu cực đến sự cân bằng đó trong tương lai.

Chương 2. CHI PHÍ ẨN

Các nhà điều hành nên biết rằng: Tôi không biết anh, tôi cũng không biết anh đang kinh doanh trong ngành nào. Nhưng tôi biết một điều. Một số chi phí lớn nhất, phát sinh liên tục của anh đã được dùng để chi cho những thứ anh đã mua và thanh toán.

Không ai viết séc cho các chi phí ẩn. Chúng cũng không xuất hiện trên các báo cáo tài chính. Song, các nhà điều hành khôn ngoan luôn tính đến chúng và xử lý chúng như thể chúng có thật – bởi chúng thực sự có thật. Nếu không làm vậy, bạn sẽ gặp rắc rối lớn.

Nếu sở hữu các tòa nhà, nhà máy, trụ sở thì bạn đang có chi phí ẩn dù cho bạn sở hữu toàn bộ những tài sản đó và không vay nợ. Nếu sử dụng vốn cổ đông đắt đỏ, bạn cũng đối mặt với chi phí ẩn, kể cả bạn không bao giờ thực sự trả dù chỉ một đồng khi sử dụng nó. Nếu dùng thời gian của bản thân và của người khác, bạn làm phát sinh chi phí ẩn, vì thời gian chính là tiền bạc và sử dụng nó thường rất tốn kém dù bạn không thực sự trả tiền cho nó.

Lấy Coca-Cola làm ví dụ, trong những năm 1980, CEO của Coca-Cola, Roberto Goizueta, đã đánh giá lại các ngành kinh doanh khác nhau của Coke – chất cô đặc, đóng chai, rượu, thực phẩm, cà phê, trà, xử lý nước công nghiệp và nuôi trồng thủy sản. Goizueta kiểm tra chi phí của từng ngành kinh doanh và giá trị của chúng trong mối tương quan với Coca-Cola. Ông bắt đầu với câu hỏi: “Chúng ta đang kinh doanh trong những ngành nào?”, câu trả lời của ông là, “quá nhiều thứ không có lợi nhuận” và “Chúng ta cần phải kinh doanh trong những ngành nào?” – câu trả lời của ông là “ngành đồ uống”. Do đó, chiến lược tiếp theo của Coca-Cola là tập trung xây dựng Coca-Cola thành một công ty đồ uống toàn cầu sinh lời.

Trong quá trình thực hiện chiến lược này – quyết định lĩnh vực nào của Coke cần bán và lĩnh vực nào cần giữ – đã áp dụng định nghĩa kinh tế học về chi phí. Đó cũng là định nghĩa cho biết Coca-Cola nên bán hoặc đóng cửa, giữ và mở rộng ngành hay bộ phận nào. Đó là một bài tập vận dụng logic chi phí-giá trị.

CHI PHÍ LÀ CƠ HỘI BỊ MẤT ĐI

Các nhà kinh tế học có rất nhiều cách kỳ lạ để định nghĩa và tính toán các loại chi phí. Thay vì đưa ra những câu hỏi như: tôi mất bao nhiêu chi phí cho nó? hay tôi phải trả bao nhiêu tiền cho nó? thì họ lại luôn đặt ra câu hỏi: Tôi phải mất gì để có nó? Câu hỏi tưởng chừng như rất kì lạ này hóa ra lại rất hữu ích đối với những ai thường xuyên sử dụng nó để phân tích chi phí. Mọi chi phí đều là những cơ hội bị mất đi dù theo cách này hay cách khác, nhưng không phải cơ hội bị mất nào cũng rõ ràng. Có những chi phí rất khó nhận biết.

Để phân biệt thuật ngữ “chi phí” được dùng một cách rộng rãi và phổ biến hơn với thuật ngữ “chi phí”, được định nghĩa chính xác hơn của riêng họ, các nhà kinh tế học đã sử dụng thuật ngữ “chi phí cơ hội” hay chi phí của việc đánh mất cơ hội. Chi phí cơ hội – thứ bạn phải mất đi để có được một thứ khác – là một khái niệm quan trọng trong thị trường tài chính và đầu tư. Susan Lee, tác giả chuyên viết sách kinh tế, đã giải thích rằng:

Thoạt đầu, khái niệm chi phí cơ hội nghe thật ngớ ngẩn. Rõ ràng, một khi đã đầu tư 1.000 đô-la vào cổ phiếu A thì không thể đầu tư chính 1.000 đô-la đó vào cổ phiếu B. Song, nếu hành động bỏ B lấy A không phải là một ý tưởng ngẫu hứng thì chắc phải có vài cơ sở khiến nhà đầu tư đưa ra quyết định giữa hai lựa chọn. Đó chính là chi phí cơ hội.

Hãy xét đến lợi nhuận của một công ty. Ban quản trị có thể trả nó cho các cổ đông dưới dạng cổ tức hoặc giữ lại để tái đầu tư. Giả sử rằng hành động của ban quản trị được quyết định dựa trên việc tính toán chi phí cơ hội khi tái đầu tư lợi nhuận. Nếu công ty có thể dùng số tiền đó để thực hiện các dự án và thu về 10% lãi còn cổ đông chỉ kiếm được tối đa 8% lãi suất khi đầu tư vào những dự án có cùng mức độ rủi ro, thì ban quản lý đang làm lợi cho các cổ đông về mặt tài chính bằng việc giữ lại lợi nhuận. Còn tất nhiên, nếu không thì ban quản trị nên trả cổ tức để cổ đông có thể đầu tư vào những lĩnh vực hoạt động khác và thu về tỷ lệ lãi cao hơn.¹

Logic tương tự cũng được áp dụng cho trường hợp tính chi phí cho một không gian. Giả sử rằng một nhà máy sử dụng 10m² mặt sàn để sản xuất một mặt hàng X và mặt hàng này tạo ra 100 đô-la lợi nhuận. Nếu dùng mặt sàn đó để làm sản phẩm khác, sản phẩm Y, thì 100 đô-la lợi nhuận đó chính là chi phí ẩn của việc làm sản phẩm Y vì nó là khoản lợi nhuận bị mất. Nó ẩn bởi không ai trả tiền cho nó, cũng không có nguyên tắc kế toán nào yêu cầu cần phải đưa nó vào trong bảng báo cáo lỗ lãi. Thực ra, nhân viên kế toán nói chung đều dị ứng với những phép tính tưởng tượng kiểu “nếu như”. Nghề của họ là tính toán thực tế. Nhưng trong quá trình ra quyết định, nhà điều hành phải lật mở mọi thứ mà những nhân viên kế toán đã vô tình che đậy.

Tương tự như nhiều công cụ kinh tế, khái niệm chi phí cơ hội dường như quá đơn giản, đến mức mà khó có thể được coi là hữu dụng hay có ý nghĩa. Nhưng thông thường, những ý tưởng đơn giản nhất lại thường bị bỏ qua. Để rõ hơn, hãy tự hỏi bản thân bạn rằng, liệu có ai chịu kinh doanh để kiếm được, chẳng hạn, 8-10% lợi nhuận trên vốn đầu tư khi mà với cùng số vốn đó, họ có thể kiếm được, ví dụ, 16% nếu như đầu tư vào dự án khác có mức rủi ro tương đương?

Coca-Cola rõ ràng đã làm điều đó, vì nó không biết rằng chi phí vốn lớn hơn lợi nhuận kiếm được. Coca-Cola luôn tự hào rằng nó gần như không phải vay nợ. Do đó, Coke gần như không phải trả chi phí lãi vay. Vốn của nó chủ yếu là do các cổ đông góp vào, thường gọi là vốn “cổ phần”, tức là loại vốn thể hiện quyền sở hữu chứ không phải nợ. Nhưng các cổ đông không nhất thiết phải bỏ tiền của mình vào Coke. Họ hoàn toàn được quyền rút lại số vốn của mình khi cảm thấy chúng không sinh lời và đầu tư vào dự án khác. Một trong những thay đổi của Goizueta là nhấn mạnh tầm quan trọng đặc biệt của việc tạo ra lợi nhuận cho cổ đông của Coke. Ông tính ra rằng chi phí cơ hội của vốn chủ sở hữu là một khoản tỷ suất lợi nhuận bằng 16%. Đây là tỷ lệ mà nhà đầu tư có thể đạt được nếu rút vốn khỏi Coke và đầu tư vào nơi khác. Nhưng ông vô cùng ngạc nhiên khi khám phá ra rằng, “Tất cả những mảng kinh doanh khác, ngoại trừ nước giải khát và nước ép hoa quả, chỉ đem về 8% đến 10% lợi nhuận mỗi năm.”

“Chúng tôi đang thanh lý doanh nghiệp”, ông nhận xét, “vay tiền ở mức 16% và đầu tư nó ở mức 8%. Bạn không thể làm thế mãi được.”²

Vay tiền ư? Từ ai? Rõ ràng là từ các cổ đông – dù cho tiền đó không phải là một khoản vay thực tế. Cổ đông có những lựa chọn khác. Họ có thể đầu tư vào nơi khác để thu về lợi tức khoảng 16%. Hằng năm, thủ quỹ của Coke không hề viết séc cho khoản chi phí bằng 16% vốn cổ phần này, nhưng nó vẫn có thật, như thể anh ta đã thực sự trả tiền cho nó. Bằng một phép tính nhanh, có thể thấy ngay rằng nếu vốn cổ đông của Coca-Cola giảm đi 16% một năm nhưng chỉ tăng thêm được 8% thì sau 5 năm, nó sẽ mất 1/3 giá trị và sau 8 năm, con số này sẽ chỉ còn một nửa.

Tại sao chúng ta rất hiếm khi nhận ra điều này? Một phần là bởi nguồn vốn không thực sự giảm đi, nó chỉ đơn giản là tăng chậm hơn nhiều so với mức cần thiết. Nếu vốn sinh lời 8% một năm và lợi nhuận được tái đầu tư thì cứ sau khoảng 9 năm, nó sẽ tăng gấp đôi. Nhưng nếu nó sinh lời 16% thì thời gian cần thiết để nó tăng gấp đôi chỉ còn khoảng một nửa, tức là 4 năm rưỡi.³ Kết quả là vốn của Coca-Cola chỉ tăng gấp đôi một lần trong 9 năm, trong khi đáng ra phải là hai lần, hay nói cách khác, nó đã mất đi một nửa lợi nhuận mà nó có thể và đáng ra phải thu được.

Theo nghĩa này thì Goizueta đã đúng – Coca-Cola đang thanh lý công ty bằng việc thanh lý vốn. Ông quyết định trước tiên phải bán toàn bộ những mảng kinh doanh có tỷ suất lợi nhuận trên vốn thấp hơn so với chi phí của nó – tức là thấp hơn 16% – và sau đó, sử dụng một hệ thống kế toán mới trong đó ghi nhận chính xác lợi nhuận kinh tế của mọi bộ phận đang hoạt động của Coca-Cola. Ông định nghĩa lợi nhuận kinh tế là hiệu số của doanh thu bán hàng trừ đi chi phí hoạt động, bao gồm cả chi phí cơ hội tính cho vốn. Những bộ phận nào có tỷ suất lợi nhuận trên vốn cổ đông bằng 16% sẽ có lợi nhuận kinh tế bằng 0. Lợi nhuận kinh tế sẽ là thước đo duy nhất cho hoạt động của mỗi bộ phận.

Cách tính lợi nhuận kinh tế thường khác so với cách tính lợi nhuận kế toán. Lợi nhuận kế toán khấu hao vốn theo những công thức trong luật thuế. Nhưng các chi phí dùng để tính thuế không liên quan đến chi phí vốn thực của một công ty. Một hệ thống tài chính buộc nhà điều hành phải xác định chi phí vốn thực chính là thứ mà Goizueta đã đưa vào công ty sau này.

Dù luật thuế khiến các công ty phải tính toán lợi nhuận kế toán theo công thức khấu hao nhưng không có luật nào buộc những nhà điều hành phải dùng thước đo mà đôi khi gây nhầm lẫn này để làm công cụ ra quyết định. Họ cũng không bị cấm quan sát kỹ hơn lợi nhuận kinh tế hay khuyến khích cấp dưới làm điều đó. Coca-Cola đã nhanh chóng nhận ra thành quả của việc làm này. “Khi bạn bắt đầu buộc mọi người trả phí cho khoản vốn của họ,” Goizueta nói, “mọi chuyện sẽ xảy ra. Tất cả hàng tồn kho phát sinh được kiểm soát. Bạn không còn phải mất 3 tháng để tập trung giải quyết những tình huống cấp bách. Hay bạn có thể tiết kiệm một đồng tiền bằng việc sử dụng bìa cứng và chất dẻo thay cho những chiếc công-te-nơ làm bằng thép không gỉ.”

Cách tiếp cận của Goizueta không phải là cố ra mọi quyết định liên quan đến việc sử dụng vốn, mà là tái cơ cấu quá trình ra quyết định của người khác để đạt được kết quả như ý.

Trong thời đại của những tập đoàn có hệ thống quản trị “lỏng hơn”, hệ thống cấp bậc không còn tồn tại hoặc trở nên linh hoạt đồng thời hệ thống kiểm soát cũng trở nên ít cứng nhắc hơn, nhà điều hành ngày càng có vai trò quan trọng trong việc tạo ra động lực giúp người khác đưa ra lựa chọn đúng đắn, thay vì chỉ tập trung vào chất lượng lựa chọn của chính mình.

Như sẽ được trình bày trong cuốn sách này, khi áp dụng logic chi phí-giá trị và khi chi phí được gán cho những con số phù hợp, mọi người sẽ có động lực để tiết kiệm những nguồn lực giá trị – như trong trường hợp của Coca-Cola thì nguồn lực này là vốn. Thực tế, về bản chất, nó không khác so với việc tận dụng đất đai, không khí và nước, những thứ mà đường như con người được dùng miễn phí nhưng thực ra lại hàm chứa chi phí cơ hội ẩn – có tác động đến các thế hệ sau – vô cùng lớn.

CÁCH LOCKHEED NHÌN... VÀ NHẢY

Theo Peter Drucker, hai nhiệm vụ chính của nhà điều hành là marketing và đổi mới – bán sản phẩm đang có và phát triển sản phẩm mới. Không chỉ những hoạt động hiện tại – marketing – mà cả các quyết định liên quan đến những khoản đầu tư lớn, đầy may rủi và định hướng tương lai – đổi mới – cũng phải đối mặt với chi phí cơ hội về vốn. Ít có quyết định kinh doanh nào lại khó khăn, rủi ro và quan trọng như quyết định chi một khoản tiền lớn cho những nghiên cứu cơ bản và nghiên cứu ứng dụng, rồi sau đó tiếp tục cho ra đời một sản phẩm hoặc một dịch vụ dựa trên kết quả thu được từ những nghiên cứu đó. Phần lớn sản phẩm mới đều không đem lại lợi nhuận.

Nhiều công ty sử dụng ngân sách nội bộ của họ để thực hiện hoạt động nghiên cứu và phát triển sản phẩm. Đây chính là phần lợi nhuận được giữ lại trong công ty thay vì chia cho các cổ đông.⁴

Ở Mỹ, trong thời điểm bình thường, khoảng 85% khoản đầu tư của công ty đến từ lợi nhuận chưa phân phối và chỉ 15% đến từ các khoản vay mượn. Những nguồn ngân sách nội bộ như vậy giúp công ty không phải trả bất kỳ khoản lãi hay cổ tức nào cho các ngân hàng hay chủ nợ khác. Công ty cũng không phải viết séc để trả cho việc sử dụng nguồn vốn này. Tuy nhiên, nếu cân nhắc chi phí cơ hội, nhà điều hành cần phải tự hỏi, số tiền này nếu được sử dụng vào một mục đích khác thay vì dự án này hay dự án kia thì có thể thu về được bao nhiêu?

Năm 1967, Roy Anderson, Chủ tịch Tập đoàn Lockheed, một nhà sản xuất lớn trong ngành quốc phòng, hàng không vũ trụ và sản xuất máy bay, đã phải đối mặt với một quyết định lớn theo kiểu này. Ông đã phải quyết định xem có nên đầu tư 1 tỷ đô-la từ ngân sách của Lockheed, mà phần lớn được lấy từ lợi nhuận giữ lại, để tiến hành nghiên cứu, phát triển, thử nghiệm và đánh giá máy bay dân dụng thân rộng mới, hay còn được biết đến với cái tên L-1011 Tristar, hay không.

Rất lâu trước khi một thứ phức tạp như máy bay phản lực đời mới ra đời, người ta đã phải huy động rất nhiều nguồn lực để thiết kế ra nó và thử nghiệm bản mẫu. Khi Lockheed quyết định phát triển dự án L-1011 Tristar, máy bay dân dụng thân rộng đầu tiên vào những năm

1967-68, chi phí R&D được ước tính vào khoảng 1 tỷ đô-la. Mỗi năm, công ty sẽ giải ngân khoảng 200 triệu đô-la và cần xấp xỉ 4 năm rưỡi để hoàn tất mọi bước chuẩn bị trước khi chế tạo mẫu máy bay đầu tiên có thể đưa vào sản xuất.

Nếu Lockheed chi trả cho quá trình R&D L-1011 hoàn toàn bằng lợi nhuận giữ lại (mà nếu không thì sẽ phải đi vay một phần) thì liệu có phải Lockheed sẽ không mất bất kì chi phí vốn nào? Không hề. Nếu như Lockheed đầu tư 1 tỷ đô-la này vào tài sản phi rủi ro, ví dụ như trái phiếu chính phủ kỳ hạn 10 năm, nó sẽ được hưởng lãi suất 6,67% vào năm 1969 tức là khoảng 67 triệu đô-la một năm.⁵ Khoản lợi nhuận này phải được đem ra so sánh với lợi nhuận tiềm năng có được từ việc thiết kế, sản xuất và bán máy bay. Bằng việc vay tiền của chính mình, Lockheed đã mất đi cơ hội cho người khác vay và kiếm lãi. Khoản lãi bị mất đi này không phải là một loại chi phí làm mất tiền của công ty mà là chi phí cơ hội, có thực nhưng ngấm ẩn và phải được nhắc đến khi quyết định sử dụng lợi nhuận giữ lại như thế nào.

Có ý kiến cho rằng lãi suất cao sẽ không làm giảm động lực đầu tư của các công ty vì phần lớn các khoản đầu tư như vậy được tài trợ bằng lợi nhuận của chính công ty đó mà không cần trả lãi. Tuy nhiên, các công ty sử dụng đúng khung lựa chọn chi phí-giá trị hiểu được rằng lãi suất càng cao thì chi phí cho việc sử dụng vốn của chính mình, tức là “khoản thu nhập bị mất đi”, càng lớn. Do đó, một dự án chỉ đáng để đầu tư nếu nó tạo ra nhiều lợi nhuận hơn. Giống như trong một cuộc thi nhảy cao, khi thanh lãi suất được nâng lên ngày càng cao, sẽ ngày càng có nhiều thí sinh không thể nhảy qua và ngày càng ít dự án có thể sinh lời đủ để vượt qua được rào cản do lãi suất tạo ra. Vào những năm 1981-82, khi lãi suất ở Mỹ cao kỉ lục, hầu như không có dự án đầu tư dài hạn nào có thể bù đắp chi phí cơ hội quá cao của nguồn vốn mà dự án đó đòi hỏi. Đầu tư tiền vào thị trường vốn, kiếm một khoản lợi nhuận cao và chắc chắn là cách dễ dàng và an toàn hơn nhiều.

Khi lợi nhuận tài chính cao và hấp dẫn so với lợi nhuận hoạt động, các công ty sẽ tìm kiếm những nhà điều hành có tài năng và chuyên môn trong việc sử dụng tiền, thay vì khả năng sáng tạo và quảng bá sản phẩm mới, hay cải thiện sản phẩm hiện có, vì lợi nhuận từ đầu tư tài chính lấn át lợi nhuận từ R&D và sản xuất sản phẩm. Do ngày càng có ít nhà điều hành có chuyên môn về kĩ thuật và sản xuất nắm những vị trí chủ chốt trong công ty nên ngày càng có nhiều quyết định liên quan đến những công nghệ phức tạp và sản phẩm được đưa ra bởi các nhà điều hành không biết gì về chúng. Một vài tác giả đã cho rằng quá trình này chính là nguyên nhân làm suy giảm khả năng cạnh tranh của nền sản xuất Mỹ. Từ đầu những năm 1950 đến nửa cuối những năm 1960, số lượng các chủ tịch công ty có xuất phát điểm trong ngành tài chính và luật đã tăng khoảng một nửa, nhanh hơn bất kỳ các chuyên ngành nào khác.⁶ Thậm chí ngày nay, con đường chắc chắn nhất để ngồi lên chiếc ghế CEO vẫn sở hữu tấm bằng tài chính và kế toán – 21% trong số 1.000 CEO giỏi nhất nước Mỹ đã chọn con đường này.⁷ Cuối cùng, các công ty sẽ được điều hành bởi những người không biết gì về công nghệ cốt lõi của chúng và do đó, họ thận trọng khi đưa ra những quyết định đầy rủi ro liên quan đến việc phát triển hoặc mua những công nghệ mới đắt tiền. Nếu không đổi mới, đặc biệt trong quá trình sản xuất, thì doanh nghiệp có thể trở nên quá bảo thủ và lạc hậu. Tuy nhiên, giải pháp không phải là lờ đi khía cạnh tài chính, mà thay vào đó, để đổi mới cần phải có ít nhất hai yếu tố: lãi suất thấp và kỹ năng phát hiện và tạo ra những sản phẩm cung

cấp giá trị mới. Các nhà điều hành đã đúng khi tính toán chi phí cơ hội và tránh không đổi mới trong thời điểm mà chi phí và rủi ro vượt quá lợi ích thu được.

Trong một vài trường hợp, khi chủ sở hữu tài sản phát hiện ra giá trị của tài sản và tiến hành tính phí cho chúng, thì chi phí cơ hội ẩn trở thành những chi phí hiện hữu đắt đỏ. Ví dụ, những người sống quanh sân bóng chày thu phí những người đỗ xe trên đất của họ, hay quản lý siêu thị thu phí những công ty muốn đặt sản phẩm của họ lên kệ hàng. Đây là điều mà Caroline và những chiếc bánh quy sô-cô-la của cô đã gặp phải.

BÁNH QUY CỦA CAROLINE VÀ A&P

Giống như nhiều bà mẹ khác, Caroline làm bánh quy sô-cô-la rất ngon. Mọi người trong gia đình đều nói cô có thể bán những chiếc bánh này và kiếm được nhiều tiền. Nhưng không giống như nhiều bà mẹ khác, những người cũng được khuyên làm điều tương tự, Caroline đã quyết định làm thật. Cô đã biến những chiếc bánh quy sô-cô-la thành một doanh nghiệp thành công – Bánh quy Caroline – chuyên sản xuất, đóng gói và phân phối chúng đến những cửa hàng thực phẩm chuyên biệt ở các bang miền Trung Tây nước Mỹ. Bánh quy của cô ngon với mức chi phí và giá cả vừa phải.

Trong kế hoạch marketing của Caroline, bước tiếp theo là đưa những chiếc bánh quy của cô lên kệ hàng của những siêu thị lớn. Cô biết rằng trong số hơn 300 tỷ đô-la doanh thu thực phẩm được bán hằng năm ở Mỹ, có 6% được bán trong siêu thị.

Nhưng Caroline đã vướng phải một trở ngại, đó là vấn đề “vị trí” (slotting). Cô thấy rằng các siêu thị tính phí rất cao cho những vị trí trên các kệ hàng của họ đối với những sản phẩm mới. Phí của Shnicks ở St. Louis là 3.000 đô-la cho mỗi mặt hàng mới mà họ trưng bày, của Lucky là 7.000-10.000 đô-la, của A&P ở New York là 25.000 đô-la. Một vài cửa hàng còn đưa ra “phí thất bại” – các công ty phải mua lại những mặt hàng không bán được với mức giá bằng giá bán lẻ của họ. Trong chương trình 60 phút trên kênh truyền hình quốc gia, Caroline đã hét lên rằng “thế là chơi bẩn!” Cô không thể trả được những khoản phí nêu trên và chính những loại phí này đã giới hạn khả năng của các công ty nhỏ như công ty cô trong việc cạnh tranh với các công ty lớn trên toàn quốc.

Liệu việc thu phí “vị trí” có hợp lý không? Các siêu thị có nên được phép thu phí vị trí? Nói chung, người đọc sẽ thông cảm với Caroline, một người thấp cổ bé họng đang phải chống lại những chuỗi siêu thị lớn. Nhưng một nhà điều hành siêu thị có thể giải thích cho Caroline như sau:

Tôi điều hành một cửa hàng tốt. Mỗi mét kệ hàng trong cửa hàng của tôi tạo ra doanh thu khoảng 10.000 đô-la mỗi tuần! Nếu tôi đặt một sản phẩm mới vào 1 mét kệ hàng và nó bán không tốt, chúng tôi mất 10.000 đô-la doanh thu. Đây là chi phí thực của tôi, như thể tôi đã phải lấy tiền từ kết sất hoặc viết séc để trả cho nó. Nó vẫn là một chi phí ngay cả khi tôi không mất gì để có sản phẩm mới đó, hay khi tôi chỉ phải trả tiền cho nhà cung cấp nếu tôi bán được nó. Đó là một chi phí chi cho khoản doanh thu đã mất đi – cơ hội bán 10.000 đô-la giá trị hàng hóa – khi tôi đặt bánh quy của Caroline lên kệ hàng thay cho các nhãn hiệu khác quen thuộc hơn. Vì vậy, khi tính phí 10.000 đô-la, tôi chỉ đang cố gắng bù đắp khoản chi phí

thực (mặc dù không làm mất tiền) của chính tôi. Đây không phải là chuyện chơi trò độc quyền!

Caroline nhận ra rằng đôi khi chi phí ẩn lại rất thực, đắt đỏ và dễ thấy. Việc siêu thị thu phí cho các kệ hàng cũng giống như việc cổ đông của Coca-Cola bán cổ phần của họ và đầu tư vào nơi khác trong trường hợp Coke không thể loại bỏ những bộ phận có tỷ suất lợi nhuận trên vốn thấp hơn 16%. Việc xem xét cả chi phí ẩn, chi phí cơ hội trong quá trình ra quyết định sẽ giúp kinh doanh tốt hơn – bất chấp những cảm xúc của Caroline về việc không được trưng bày bánh quy lên các kệ hàng trong chương trình 60 phút.

Để có thể đánh giá được chính xác các loại chi phí, bạn phải giải tư duy “nếu như”, tức là luôn tưởng tượng và tính toán xem điều gì có thể xảy ra. Nhà điều hành phải tự hỏi rằng, nếu tôi thực hiện dự án A, hay nếu tôi đặt những chiếc bánh quy của Caroline lên kệ hàng, tôi sẽ mất gì? Điều gì có thể xảy ra nếu tôi chọn dự án B? Điều gì có thể xảy ra nếu tôi giữ những loại bánh quy sô-cô-la cũ ở trên kệ hàng? Nhân viên kế toán chi phí ghét cay ghét đắng các kịch bản tưởng tượng vì nghề của họ là tính toán những chi phí thật sự được trả bằng tiền một cách chính xác và khách quan nhất. Nhưng đối với nhà kinh tế học, chúng là những chi phí rất thực và nhà điều hành cũng nên nghĩ như vậy.

Đối với nhà điều hành, người rất bảo thủ và luôn phải gặm nhấm các con số, trò chơi “điều-gì-có-thể-xảy-ra” dường như thích hợp với Peter Pan hơn là với Peter Drucker. Song, năng lực đo lường chi phí theo cách tiếp cận này chính là một trong những phép thử tư duy kinh tế quan trọng. Liên tục cân nhắc các cơ hội, đặc biệt là những cơ hội đã mất, là cách duy nhất để kiểm tra mức độ logic chi phí-giá trị trong quá trình ra quyết định.

Một trong những chi phí ẩn nổi trội nhất là các tòa nhà công ty sở hữu chứ không đi thuê. Đối với những doanh nghiệp tầm trung ở Mỹ, chi phí lớn thứ hai chính là “chi phí chiếm giữ” – chi phí của việc chiếm giữ một văn phòng, kho bãi và nhà xưởng mà họ sử dụng. (Chi phí lớn nhất thường là chi phí nhân công và những chi phí sản xuất trực tiếp khác). Nếu doanh nghiệp đi thuê thì chi phí này sẽ xuất hiện rõ ràng trên báo cáo chi phí. Tuy nhiên, nếu doanh nghiệp sở hữu mọi tòa nhà của nó thì nó sẽ không phải trả một đồng tiền thuê nào. Phải chăng, nếu như vậy thì doanh nghiệp không mất chi phí chiếm giữ?

Vận dụng ý tưởng “thu nhập bị mất” – điều gì có thể xảy ra – chúng ta sẽ có câu trả lời đúng đắn? Không hề! Nếu doanh nghiệp cho thuê tòa nhà, họ sẽ có một khoản thu nhập. Bằng việc sử dụng chính tòa nhà của mình, họ đã mất khoản thu nhập đó. Việc đó giống như thể công ty đang đi thuê chính tòa nhà của mình và trả toàn bộ khoản tiền thuê đó. Điều này khiến tòa nhà được công ty sử dụng trở thành một chi phí thực sự và đáng kể.

Nhiều doanh nghiệp không quản lý tốt các bất động sản của họ. Lý do là vì chi phí chiếm giữ chúng là chi phí ẩn. Nhà điều hành phải cân nhắc một cách cẩn trọng rằng liệu giá trị tài sản của những tòa nhà thuộc sở hữu công ty có thể được sử dụng tốt hơn theo những cách khác không – ví dụ như bán chúng, thuê không gian tương tự và sử dụng tiền hoa lợi từ việc bán tòa nhà để mua trang thiết bị mới hoặc đầu tư cho nghiên cứu và phát triển. Khi nguồn vốn trở nên khan hiếm và khó huy động, thật khó để biện minh cho việc để vốn bị ứ đọng trong một tòa nhà, thứ chỉ đóng góp vào doanh thu của công ty một cách gián tiếp.

Một vài doanh nghiệp được quản lý tốt – chẳng hạn, Reebok, một hãng sản xuất giày – được xây dựng trên chiến lược không để vốn bị ứ đọng trong các tài sản cố định không sinh lợi như nhà xưởng. Reebok thấy rằng khi ký hợp đồng với những nhà máy làm giày, họ có thể chọn lựa trong số rất nhiều nhà sản xuất có chi phí thấp, chất lượng cao ở hàng chục quốc gia, vốn được gọi là “những nhà sản xuất linh hoạt”. Nguồn vốn của họ được đầu tư vào những lĩnh vực hiệu quả nhất như thiết kế và quảng cáo giày. Những công ty như vậy coi nguồn vốn quý giá đến mức không bao giờ để nó bị ứ đọng – và quả thật, đúng là như vậy.

Tất nhiên, so với việc sở hữu thì việc đi thuê đem lại nhiều lợi thế về thuế. Chi phí thuê, một chi phí hiện hữu, được khấu trừ vào doanh thu tính thuế thu nhập doanh nghiệp, nhưng chi phí thuê “ẩn” hay thu nhập mất đi thì nói chung không được tính đến. Các nhà điều hành không nên bỏ qua chi phí ẩn này. Ngành công nghiệp cho thuê đang mọc lên như nấm một phần cũng do những lợi thế về thuế tương tự.

Nếu các doanh nghiệp nên tính toán chi phí cơ hội cho việc sử dụng tòa nhà của chính họ thì các hộ gia đình cũng nên làm vậy đối với căn nhà của mình. Nếu một hộ gia đình bán nhà của họ và đi thuê, thì tiền thuê nhà hàng tháng – thông thường chiếm 1/4 hoặc hơn thu nhập của gia đình – rõ ràng là một khoản chi phí sinh hoạt rõ ràng. Sở hữu một ngôi nhà không loại trừ chi phí này mà chỉ đơn giản là thay đổi bản chất của nó – nó sẽ xuất hiện thông qua khoản tiền thuê mà gia đình này có thể thu về khi họ không ở trong nhà của mình mà cho người khác thuê nó. Có lẽ, thay vì sở hữu toàn bộ ngôi nhà, bạn nên bán đi, đầu tư số tiền thu được và thuê một căn nhà khác. Nếu như khoản đầu tư của bạn sau khi trang trải chi phí thuê nhà mà vẫn còn dư ra, thì việc đi thuê sẽ khiến bạn giàu có hơn là đi mua. Chính phủ nắm rõ điều này – hệ thống kế toán dùng để tính tổng sản lượng hàng hóa và dịch vụ quốc gia đã xét đến cả “giá trị tiền thuê được gán cho những ngôi nhà mà chủ sở hữu ở trong đó.” “Chi phí” cho việc thuê nhà của những người ở trong chính ngôi nhà của mình chiếm hơn 10% tổng chi phí tiêu dùng của nước Mỹ.

Khoảng 60% hộ gia đình Mỹ sở hữu ngôi nhà của họ – một tỷ lệ cao so với gần như mọi quốc gia khác. Một lời giải thích hợp lý cho việc này là theo truyền thống, mua một căn nhà là một trong những vụ đầu tư tốt nhất – giá nhà đã tăng nhanh trong khoảng 2 đến 3 thập kỷ trước khi sụp đổ vào nửa cuối thập niên 1980. Nhưng một lý do khác, cũng thích đáng không kém, là các hộ gia đình Mỹ chỉ đơn giản thích sự an toàn, thoải mái và “oai” khi có nhà riêng, thay vì phải đi thuê. Nhưng dù cho những lợi ích “vô hình” của việc sở hữu nhà khuyến khích người ta mua nhà thì những chi phí ẩn vẫn cần được tính đến một cách cẩn trọng.

Đối với các nhà kinh tế học, từ “tiền thuê” (rent) có một ý nghĩa khác so với cách nó được dùng trong ngôn ngữ hằng ngày. Theo nghĩa hiểu thông thường, “tiền thuê” là số tiền mà chúng ta bỏ ra hàng tháng để có được quyền chiếm giữ một ngôi nhà, một căn hộ hay một văn phòng. Nhưng đối với các nhà kinh tế học, “tiền thuê kinh tế” (economic rent) là một chi phí cơ hội, một phép tính điều-gì-có-thể-xảy-ra. Nó là sự chênh lệch giữa những gì nhân công hoặc vốn thực sự đang đem lại với mức tối đa mà chúng có thể đem lại khi được sử dụng ở nơi khác, ở công ty khác hoặc ở một khoản đầu tư khác.

Tiền thuê kinh tế chỉ xuất hiện khi với cách sử dụng hiện tại, vốn hoặc nhân công tạo ra giá trị gia tăng lớn hơn những gì nó có thể tạo ra ở nơi khác. Ví dụ, một phần lớn lương của một vận động viên bóng chày được chuyển nhượng tự do, 2 hoặc 3 triệu đô-la một năm, là tiền trả cho việc thuê những kỹ năng đặc biệt của vận động viên này, những kỹ năng có thể thu hút đám đông và người xem truyền hình; nếu vận động viên này làm quản lý bán hàng hoặc chủ trang trại, chắc chắn anh ta sẽ kiếm được ít hơn nhiều.

Giá cổ phần công ty cũng tương tự như tiền lương-thuê (salary-rent) của vận động viên ném bóng Roger Clemens của đội bóng chày Boston Red Sox – nhà điều hành công ty, bằng cách quản lý càng thông minh, tạo ra càng nhiều tiền thuê thì giá cổ phiếu càng cao và tương tự như vậy, giá trị của Clemens càng lớn (với tư cách là vận động viên ném bóng có khả năng thu hút đám đông xuất sắc) thì tiền lương của anh ta càng nhiều. Người ta mua cổ phiếu của công ty này (chứ không phải công ty khác) và giá của nó tăng vì nó sinh lời cao hơn nơi khác. Nếu quả thật công việc của nhà điều hành là đưa ra những quyết định khiến giá cổ phiếu của công ty tăng cao nhất có thể trong dài hạn thì tiền thuê kinh tế sẽ là một phương thức đúng đắn để đo lường mức sinh lợi thực sự của một công ty.

Tiền thuê kinh tế của một công ty được tính như thế nào? Về bản chất, nó giống như cách Goizueta thực hiện ở Coca-Cola, yêu cầu các bộ phận tự tính phí cho phần vốn của công ty ở mức tỷ lệ chi phí cơ hội. Một phương pháp tương tự, do Evan Davis và John Kay đề xướng (trong Business Strategy Review, mùa hè năm 1990) cũng có thể được sử dụng để đo lường tốt hơn thành quả kinh tế.

Nghiên cứu của họ sử dụng một ví dụ về chuỗi siêu thị Sainsbury ở Anh. Tài sản hoạt động của công ty – các tòa nhà, xe tải, v.v..., trị giá 2.624 triệu bảng vào năm 1988-89. Các tài sản này tạo ra 369 triệu bảng lợi nhuận hoạt động trong năm đó.

Nếu công ty bán tài sản và đầu tư số tiền thu được, Sainsbury sẽ có một khoản lãi. Lãi suất là 10,8% (đây là lãi suất của trái phiếu dài hạn của chính phủ Anh vào năm 1988-89), chi phí cơ hội của việc sử dụng (mà không bán và đầu tư) tài sản là 383 triệu bảng:

$$10,8\% \times 2.624 \text{ triệu bảng} = 283 \text{ triệu bảng}$$

Tiền thuê kinh tế mà Sainsbury thu được là mức chênh lệch giữa chi phí cơ hội của tài sản và lợi nhuận chúng thực sự tạo ra:

$$\text{Lợi nhuận hoạt động} - \text{Chi phí cơ hội} = \text{Tiền thuê kinh tế}$$

$$369 \text{ triệu bảng} - 283 \text{ triệu bảng} = 86 \text{ triệu bảng}$$

Sainsbury kiếm được 86 triệu bảng tiền thuê kinh tế. Nó dùng 889 triệu bảng để trả chi phí nhân công và chi phí vốn. Nếu tính dưới dạng phần trăm, hay tỷ suất lợi nhuận, thì tiền thuê kinh tế của Sainsbury xấp xỉ 10% chi phí đầu vào:

$$86 \text{ triệu bảng} / 889 \text{ triệu bảng} = 9,7\%$$

Nếu sử dụng những thước đo khả năng sinh lời tiêu chuẩn – chẳng hạn, tỷ lệ phần trăm của lợi nhuận hoạt động trên tài sản – thì Sainsbury không tạo ra nhiều lợi nhuận hơn đối thủ cạnh tranh của nó, Gateway. Cả hai đều có tỷ suất lợi nhuận là 21%. Nhưng Gateway sử dụng tài sản kém hiệu quả hơn. Tiền thuê kinh tế, khoản chi cho nhân công và vốn của công ty này chỉ là 4% trong khi của Sainsbury là 9,7%. Một chuỗi siêu thị khác, Asda, có tiền thuê kinh tế âm – có nghĩa rằng tiền của nó được tạo ra từ việc bán và đầu tư tài sản hơn là từ việc dùng tài sản để bán lẻ thực phẩm. Phép tính này có thể được coi là một tiêu chuẩn so sánh khác để đo lường thành tích của nhà điều hành, bên cạnh tỷ suất lợi nhuận trên quản lý đã được nhắc đến trong chương 1. Qua phép tính này, rõ ràng là các nhà quản lý của Sainsbury đã ra các quyết định tận dụng tài sản vốn và nhân công của công ty tốt hơn đối thủ cạnh tranh. Thước đo tỷ suất lợi nhuận tiêu chuẩn không cho thấy điều này.

Theo Davis và Kay, nếu một công ty muốn bán hoặc thu nhỏ lại các bộ phận, nó nên chọn những bộ phận có đóng góp ít nhất cho tiền thuê của công ty. (Đây chính xác là điều mà Goizueta đã làm tại Coca-Cola). Để so sánh thành tích của nó với thành tích của đối thủ cạnh tranh, một công ty nên nhìn vào tỷ lệ tiền thuê tính trên một đồng đô-la chi phí vốn và nhân công. Nếu áp dụng hệ thống thưởng theo thành tích thì nó nên xác định thành tích dựa trên tiền thuê chứ không phải lợi nhuận kế toán hay tỷ suất lợi nhuận trên tài sản hoặc doanh thu.

THỜI GIAN LÀ TIỀN BẠC

Tư duy chi phí ẩn có thể được áp dụng không chỉ với các chi phí bằng tiền mà còn với cách chúng ta sử dụng thời gian. Với những nhà điều hành tất bật, thời gian còn khan hiếm hơn tiền bạc và việc phân bổ nó một cách hợp lý cực kỳ quan trọng. Khi cân nhắc xem có nên mua một công ty khác hay không, nhà điều hành phải xem xét không chỉ giá mua và giá trị mà công ty mục tiêu sẽ cộng thêm vào doanh thu và lợi nhuận, mà còn cả thời gian quản lý cần thiết để tích hợp hoàn toàn công ty mới vào công ty cũ – thời gian mà phải đánh đổi bằng những vấn đề cấp bách khác.

Câu khẩu hiệu “thời gian là tiền bạc” bắt nguồn từ Benjamin Franklin. Đôi khi, nó được gắn liền với phong cách sống và văn hóa Mỹ. Người Mỹ – ít nhất trong con mắt của người nước ngoài – luôn rất vội vã, cả khi đi làm lẫn khi đi chơi. Khi đi làm, một lượng lớn nguồn lực có thể bị lãng phí, nhiều khi chỉ dưới dạng lãng phí thời gian chứ không phải là lãng phí tiền bạc. Một ví dụ điển hình cho trường hợp này là các cuộc họp công ty. Dựa vào tính toán chi phí-giá trị sau đây, chúng ta có thể thấy các cuộc họp đắt đỏ đến nhường nào. Paul Strassman ước tính rằng một cuộc họp nhân viên công ty thường gồm 12 người. Thời gian mà người khởi xướng cuộc họp đầu tư vào tương đương khoảng 4.000 đô-la. Chi phí cho thời gian tổ chức cuộc họp khoảng 1.000 đô-la. Tổng thời gian mà những người tham gia bỏ ra trị giá khoảng 7.000 đô-la. Do đó, tổng chi phí là 13.000 đô-la, tương đương 55 đô-la/phút với một cuộc họp kéo dài 1 giờ. Strassman nhấn mạnh, “Một công ty sản xuất sẽ phải tăng doanh thu thêm ít nhất 150.000 đô-la mới có thể tạo ra đủ biên lợi nhuận gộp nhằm bù đắp những chi phí này.”⁸ Có bao nhiêu cuộc họp tạo ra giá trị gia tăng bằng với 150.000 đô-la doanh thu tăng thêm?

Ông miêu tả một phần mềm được biết đến với tên gọi Meeting Meter (Đồng hồ đo cuộc họp). Phần mềm này ghi lại chi phí tính trên 1 giờ họp cũng như số phút đã trôi qua và tổng chi phí. Kỷ lục Meeting Meter từ xưa đến nay của chính ông xảy ra khi ông có một buổi nói chuyện với 2.300 cộng sự tại hãng tư vấn và kiểm toán lớn nhất thế giới. Thời gian của mỗi cộng sự trị giá 300 đô-la/giờ, cộng thêm 20% chi phí – tổng cộng là 13.800 đô-la/phút cho toàn bộ khán giả. Strassman viết rằng nó không đáng giá đến thế. Giả sử ông nói với tốc độ 120 từ/phút thì mỗi từ có giá 115 đô-la.

Các cuộc họp không phải là nguồn duy nhất sinh ra những khoản thời gian siêu đắt đỏ. Hãy nhìn vào hệ thống giáo dục đại học.

Nhiều sinh viên và bố mẹ của họ phải rất vất vả mới chi trả được tiền học phí và những chi phí liên quan rất cao. Những chi phí này rất rõ ràng và trực tiếp. Song, khoản đầu tư lớn nhất ở trường đại học, đối với cả cá nhân và xã hội, không phải là những chi phí thật sự ở trên, mà thực tế đó lại là khoản thu nhập bị mất đi – tiền lương mà chúng ta có thể kiếm được nếu không đi học đại học toàn thời gian hoặc bán thời gian.

Ở Mỹ, hằng năm, khoảng 100 tỷ đô-la tiền cá nhân được chi cho giáo dục đại học, nhưng chi phí thu nhập bị mất của khoảng 13 triệu sinh viên đại học ít nhất phải gấp đôi con số đó (bảng 2.1). Điều này đúng ngay cả khi chúng ta giả định rằng những người từ 18 đến 22 tuổi đủ điều kiện vào đại học nhưng không đi học sẽ chỉ kiếm được 20.000 đô-la hay 12.500 đô-la một năm nếu làm bán thời gian.

Con số 213 tỷ đô-la này chính là thu nhập hay sản lượng đầu ra đáng lẽ có thể được tạo ra nhưng thực tế lại không và đó là khoản lỗ ròng đối với cả cá nhân và xã hội. Tất nhiên, các sinh viên biết rõ sự tồn tại của chi phí này. Song, nó không hề xuất hiện trên bất kỳ khoản ngân sách hay ghi nhận chính thức về các khoản đầu tư của bất kỳ quốc gia nào.⁹

Liệu có phải 213 tỷ đô-la chi phí cơ hội của giáo dục đại học là một minh chứng rằng đại học đắt gấp 3 lần so với chúng ta vẫn nghĩ? Đúng vậy. Vậy phải chăng, chúng ta nên đóng cửa hết các trường đại học? Tất nhiên là không. Nó chỉ hàm ý rằng sinh viên nên tính xem họ có thể kiếm được bao nhiêu trong hai trường hợp, có và không có bằng đại học và cân nhắc mọi chi phí, kể cả thu nhập bị mất đi, trước khi quyết định xem nên theo đuổi sự nghiệp học hành đến mức độ nào.

Đối với xã hội, việc học đại học có đem lại thành quả tương xứng với chi phí bỏ ra cho nó không? Với mỗi cá nhân, khoản đầu tư vào giáo dục đại học một phần nào đó sẽ đem lại cho họ thu nhập cao hơn trong tương lai, còn với xã hội, một phần nào đó nó sẽ tăng sản lượng đầu ra trong tương lai. Gary Becker, giáo sư Đại học Chicago từng đoạt giải Nobel, là người đầu tiên đưa ra khái niệm “đầu tư vào vốn con người”. Ông cùng các đồng nghiệp đã chỉ ra rằng những khoản đầu tư như vậy, bao gồm cả chi phí thu nhập bị mất đi, luôn đem lại tỷ suất lợi nhuận xã hội cao.

Ngày nay, tiền học tại những trường đại học tư nhân đã vượt quá mức 20.000 đô-la một năm. Theo Peter Drucker, nếu tính cả khoản “trợ cấp tài chính” (một từ hoa mỹ để chỉ mức chiết khấu giá cả, như ông gọi), học phí thực sẽ vào khoảng 11.000 đô-la. Mặc dù đó là số

tiền lớn đối với phần lớn sinh viên, nhưng nó còn xa mới bằng được chi phí cơ hội của thu nhập bị mất đi – khoản thu nhập mà sinh viên có thể kiếm được nếu họ không đi học mà đi làm. Học đại học đắt đỏ không phải vì học phí, mà chủ yếu là do nó đòi hỏi một khoản đầu tư lớn về thời gian – mà “thời gian là vàng”.

Bảng 2.1. Chi phí cơ hội của giáo dục đại học

7,2 triệu sinh viên toàn thời gian x thu nhập bị mất đi trên một sinh viên (khoảng 20.000 đô-la/năm).....	144 tỷ đô-la
5,5 triệu sinh viên bán thời gian x thu nhập bị mất đi trên một sinh viên (khoảng 12.500 đô-la/năm).....	69 tỷ đô-la
Tổng	213 tỷ đô-la

Nhiều người ra quyết định không hề xét đến chi phí cơ hội. Kết quả là đôi khi những dự án tốt hóa ra lại tồi, còn những dự án tồi lại liên tục được cấp vốn. Theo Michael Schrage, nhà báo chuyên viết bài cho mục kinh doanh cho hay, “như ban quản lý cấp cao xác nhận, nhiệm vụ duy nhất khó khăn hơn và đắt đỏ hơn việc khởi động một dự án đổi mới trong một công ty Fortune 500 là loại bỏ dự án đó ngay tại chỗ.”

“Loại bỏ dự án?” Jules Blake, cựu Giám đốc Nghiên cứu của Colgate-Palmolive, thốt lên. “Loại bỏ nhà hóa học còn dễ hơn.” Mơ tưởng ư? Harold Geneen, một ông trùm công nghiệp khắc nghiệt, người điều hành tập đoàn ITT, đã thuê những kỹ sư trên toàn cầu để họ đến những phòng thí nghiệm của công ty và thực hiện nhiệm vụ đặc biệt là chấm dứt mọi hoạt động nghiên cứu trong lĩnh vực máy tính. Geneen không muốn để một vài kỹ sư công nghệ xuất sắc nào đó có cơ hội tìm ra cách kéo ITT vào cuộc chiến cạnh tranh trực tiếp với tập đoàn International Business Machines (IBM). Bằng trực giác, Geneen hiểu rằng những nghiên cứu mà bạn tránh còn quan trọng hơn cả những nghiên cứu mà bạn làm. Việc thông minh nhất mà phần lớn các công ty có thể làm ngày nay để tận dụng những nhân viên R&D của họ là thiết lập nên một quy định rằng không ai được bắt đầu một hoạt động nghiên cứu nào nếu chưa loại bỏ nghiên cứu đang tồn tại... Mục đích của nó là buộc mọi người phải đặt các ưu tiên không chỉ cho ngân sách mà cả thời gian của họ... “Xét đến cùng thì ai cũng được lợi nếu một dự án được tài trợ,” Lawrence H. Linden, đồng sáng lập phương pháp quản lý công nghệ của McKinsey & Co., nói. “Vì vậy, mọi người đều chọn cách dễ dàng... Quá trình này trở nên mất kiểm soát và rất nhiều dự án được tài trợ.

...Nếu bạn thật sự giỏi nghiên cứu hoặc phát triển, bạn có thể sẽ liên tục gặp phải những dữ liệu ‘mồi’. Tạo dựng các cơ chế buộc mọi người phải cân nhắc sự đánh đổi của họ là cách tốt nhất để khiến họ đối mặt trực tiếp với thực tế rằng những dữ liệu mồi có thể kích thích trí tò mò cá nhân nhưng không hề tạo ra kết quả nhìn thấy được.”¹⁰

Có hai sai lầm lớn liên quan đến chi phí ẩn. Cả hai đều nghiêm trọng, nếu không giải quyết ngay mà để chúng phát triển thì các hoạt động của doanh nghiệp sẽ gặp rủi ro cao. Sai lầm thứ nhất là bỏ qua chi phí ẩn dù chúng có thật. Sai lầm thứ hai thì ngược lại – coi nhiều chi phí là thật và lớn trong khi thực tế chúng bằng 0. Để áp dụng logic chi phí-giá trị trong kinh doanh, nhà điều hành không được mắc phải hai sai lầm này. Nếu những quyết định tồi về

việc bỏ qua chi phí chìm được đưa ra thì rất có thể điều tương tự cũng xảy ra với việc coi những chi phí không tồn tại – dù tiền đã được chi ra – là thật và quan trọng.

Một lý do cho việc doanh nghiệp rất khó loại bỏ những dự án tồi là bởi tầm ảnh hưởng sâu rộng của chi phí chìm. Chi phí chìm là khoản tiền đã được chi ra, nhưng thay vì coi nó là chuyện đã rồi thì những nhà điều hành lại thường cho rằng họ có thể và sẽ tái tạo lại doanh thu từ chúng. Họ từ chối bỏ qua và trở thành con tin của khoản tiền đã được chi ra dù chúng chỉ là một phần của quá khứ và không liên quan gì đến hiện tại và tương lai. Chi phí chìm hoàn toàn không liên quan đến những quyết định nhìn-về-tương-lai, vốn liên quan đến câu hỏi: Từ giờ đến khi hoàn thành, chi phí và giá trị của dự án sẽ là bao nhiêu? Logic tương tự yêu cầu chúng ta phải tính cả những cơ hội đã mất, cũng khẳng định rằng chúng ta không quan tâm đến những nguồn lực mà không đem đến cơ hội nào. Trong kinh doanh, chi phí chìm như là một tội lỗi – thứ phải nhận thức được quá khứ nhưng ảnh hưởng của nó đến những quyết định trong tương lai phải được hạn chế một cách cẩn trọng.

Nhiều nhà điều hành phải chịu đựng nỗi đau của cả hai căn bệnh trái ngược này. Họ rất vô tư, không hề biết đến những chi phí cơ hội ẩn rất lớn, cùng lúc đó lại bị chi phối bởi quy mô của chi phí chìm. Tại sao điều này lại xảy ra?

Hãy xem ví dụ sau đây. Công ty bạn chi hàng tỷ đô-la cho một dự án R&D nhằm phát triển một loại thức ăn ngon, giàu đạm và có thể thay thế thịt. Nhưng sản phẩm thu được lại không rõ ràng và nghiên cứu thị trường cho thấy nó thất bại. Song, bạn vẫn quyết định sản xuất và cố bán nó. Trong tình cảnh tương tự, nhiều nhà điều hành cũng sẽ làm như vậy. Nếu không thì chẳng khác gì họ đang thừa nhận họ ra quyết định sai hoặc khoản đầu tư đã bị “ném qua cửa sổ”.

Tuy nhiên, bỏ tiền vào một dự án đã được chứng minh là thất bại sẽ tạo ra vấn đề kép. Một là đánh mất những cơ hội sử dụng tiền hiệu quả hơn và hai là không thừa nhận thất bại, dẫn đến việc lại tiếp tục ném thêm tiền vào nó. Đây là một trường hợp đặc biệt của hiện tượng tâm lý học rất phổ biến trong thị trường vốn – nhà đầu tư sẵn sàng chấp nhận rủi ro lớn đến mức vô lý để tránh thua lỗ nhưng cũng chính nhà đầu tư đó lại rất căm ghét việc phải chịu rủi ro để kiếm những khoản lợi lớn. Ví dụ, dù cho khoản đầu tư vào cổ phiếu nào đó đã thể hiện rất rõ ràng nó sẽ không sinh lời và nên được bán hết, nhưng thường phải rất lâu sau đó nhà đầu tư mới chịu bán. Những hành động như vậy thật sai lầm và thường tạo ra thua lỗ, đi kèm với cả nỗi đau về tinh thần.

CHI PHÍ CHÌM VÀ CƠN ĐAU KHUYT TAY KHI CHƠI TENNIS

Nhà kinh tế học Đại học Cornell, Richard Thaler, đã giải thích rất thuyết phục về lý do tại sao chi phí chìm, thứ mà theo logic và lý trí thì không hề có liên quan, lại đóng một vai trò quan trọng trong nhiều quyết định kinh doanh. Hãy xem xét trường hợp một người bị đau khuỷu tay ngay sau khi trả khoản phí thành viên cố định không hoàn lại cho một câu lạc bộ tennis. Theo Thaler, nhiều khả năng là anh ta sẽ tiếp tục chơi dù bị đau. Nếu không phải đã chi khoản tiền phí lớn, thì anh ta sẽ ngừng chơi và tránh được cơn đau. Vậy anh ta sẽ được gì nếu anh ta tiếp tục chơi? Thaler tin rằng việc tiếp tục chơi và chịu đựng cơn đau sẽ giúp anh ta không phải thừa nhận rằng khoản phí thành viên là một khoản lỗ hoàn toàn. Nỗi đau

của việc chấp nhận thua lỗ có lẽ còn tồi tệ hơn cơn đau khuỷu tay. Khoản phí thành viên cao tương đương với chi phí chìm trong kinh doanh.¹¹ Một khi đã trả tiền, bạn sẽ cố chơi ngay cả khi tay bị đau.

Những quyết định về máy bay đường như cũng rất dễ bị mắc phải căn bệnh “cơn đau khuỷu tay” này. Khi Quốc hội thông qua khoản vay hỗ trợ trị giá 250 triệu đô-la, Lockheed đã quyết định một cách liều lĩnh rằng trong năm 1971-72, họ sẽ đưa L-1011 Tristar vào sản xuất dù cho có những bằng chứng khá rõ ràng rằng chiếc máy bay này sẽ không bao giờ “sinh tiền”. Công nghệ của nó đứng hạng nhất, nhưng nó không thể đạt được điểm hòa vốn khi phải cạnh tranh khốc liệt trong một thị trường hẹp với hai loại máy bay tương tự – DC-10 và Airbus A300. Trong suốt 42 tháng, Lockheed đã chi 1 tỷ đô-la cho đầu tư phát triển và khoản tiền này trở thành một lý lẽ rất mạnh mẽ ủng hộ họ tiếp tục dự án dù cho đó là một khoản chi phí chìm, phát sinh trong quá khứ và không liên quan đến quyết định chi phí-giá trị hợp lý, vốn liên quan đến câu hỏi: Chi phí để sản xuất Tristar trong tương lai và số lượng bán ra là bao nhiêu? Thị trường cổ phiếu đã đánh giá chính xác tình huống tiến thoái lưỡng nan này. Cổ phiếu của Lockheed đã lao dốc, từ khoảng 70 đô-la vào năm 1967 xuống còn 10 đô-la vào giữa năm 1970.¹²

Để khắc phục ảnh hưởng tiêu cực của chi phí chìm đến quá trình ra quyết định, Barry Staw and Jerry Ross đã đưa ra một giải pháp có tên là “tổ chức thí nghiệm,” trong đó, “nhà điều hành... cân nhắc mọi dự án đầu tư mạo hiểm không hoàn hảo và còn mơ hồ... Mọi chương trình phải thường xuyên được xem xét lại và mọi dòng sản phẩm phải được bán với giá hợp lý... Khi một thị trường hoặc một công nghệ thay đổi, tổ chức thí nghiệm không nên chỉ đơn thuần là cố gắng khắc phục sản phẩm hay hệ thống các nhà máy cũ của nó mà phải nhanh chóng xác định khi nào là thời điểm tốt nhất để chấm dứt cái cũ và bắt đầu cái mới.”

Ngành công nghiệp điện ảnh là một ví dụ đặc trưng cho sự thống trị của chi phí chìm. Cần khoảng 2 năm để làm một bộ phim điện ảnh, tính từ khâu kịch bản ban đầu đến khi bộ phim lần đầu được công chiếu. Chi phí sản xuất trung bình ở Mỹ là 20 triệu đô-la cho một bộ phim. Cần khoảng 7 triệu đô-la để quảng bá và phát hành bộ phim ở Mỹ và thêm khoảng 3 triệu đô-la nữa để bù đắp tổng chi phí của một xưởng phim. Toàn bộ số tiền 30 triệu đô-la này là chi phí chìm – khoản tiền phải trả trước khi người đầu tiên mua chiếc vé đầu tiên. Nó không thay đổi dù cho doanh thu trong tương lai của bộ phim là 1, 10 hay 100 triệu đô-la.

Cứ 5 bộ phim thì chỉ có 1 bộ phim có doanh thu phòng vé bù đắp được chi phí chìm; ngoài ra, có thêm doanh thu nhỏ giọt từ truyền hình và tiền bán băng đĩa. Thông thường, những người chủ rạp chiếu phim giữ một nửa trong số 30 triệu đô-la tiền bán vé trung bình của một bộ phim, còn xưởng phim được 13 triệu đô-la trong đó hơn một nửa là chi cho marketing. Chỉ 2 trong 5 bộ phim tạo ra lợi nhuận. Phim chiếu rạp hiếm khi kiếm được lợi nhuận lớn. Batman tiêu tốn 75 triệu đô-la và thu về tổng doanh thu 1 tỷ đô-la.¹³

Liệu những bộ phim có chi phí chìm lớn có nên được quảng bá và quảng cáo nhiều hơn so với những bộ phim rẻ hơn không? Không hề. Điều quan trọng là tiềm năng tạo ra doanh thu trong tương lai của bộ phim và khả năng nâng cao doanh thu đó thông qua những chiến

dịch quảng bá rầm rộ. Nó không nhất thiết phải liên quan đến chi phí làm ra bộ phim trong quá khứ.

“...Vì nỗi sợ thất bại thường khiến người ta cam kết quá mức với những dự án thua lỗ, vậy nên, tốt nhất là ban quản lý chỉ nên đặt ra một mức phí tổn hợp lý cho thất bại,” Staw và Ross nhấn mạnh, “một thứ gì đó đủ lớn để họ muốn tránh, nhưng cũng đủ nhỏ để họ không quá sợ hãi.” Nếu không, các dự án – bộ phim – thua lỗ có thể sẽ tiếp tục được rót vốn một cách thừa thãi. Họ lấy ví dụ về một công ty máy tính lớn đã đặt những nhà điều hành mắc sai lầm vào “chiếc hộp trừng phạt” trong vòng 1 năm. Những người quản lý này sẽ không được phép thực hiện những nhiệm vụ mới quan trọng. Sau khi hình phạt kết thúc, họ được phục hồi lại toàn bộ quyền hạn của mình.¹⁴

Nhà điều hành cần khả năng nhận thức để tính toán những chi phí ẩn khi chúng tồn tại, đặc biệt là đối với những nguồn lực đã được mua và trả tiền. Ngoài ra, họ cần lòng can đảm và sự trung thực để loại bỏ những chi phí chìm hữu hình, từ đó hoàn toàn bỏ qua chúng khi chúng tồn tại và đặc biệt phải chú trọng đến những nguồn lực hay sản phẩm đã được mua và trả tiền, thường là với giá cao.

Hơn tất cả, họ cần lý trí thông thường để nhận ra sự khác biệt.

Chương 3. TRADEOFF - SỰ ĐÁNH ĐỔI

Nếu không chịu mất gì thì sẽ không được gì

– “There is no gain without pain.”

– **Adlai Stevenson**

Sự đánh đổi – từ bỏ một thứ để có được thứ khác – là nguồn gốc của mọi chi phí cơ hội. Nó là trọng tâm của hoạt động điều hành và là thứ rất mâu thuẫn. Càng thành công, bạn càng phải đổi mất với nhiều chi phí cơ hội. Thực ra, thước đo thành công chính là khả năng dám đánh đổi của nhà điều hành, thứ có thể khiến họ sợ hãi và đau khổ.

Mỗi nhà điều hành đều phải đổi mất với hai nhiệm vụ. Một là sử dụng lòng can đảm, kỹ năng, tính kiên nhẫn và sự sáng tạo để tạo ra sự đánh đổi ở nơi thiếu nó. Nếu bạn không phải đánh đổi thì tức là công ty của bạn không được quản lý hiệu quả. Nếu bạn chưa từng phải bớt thứ này để có thêm thứ kia thì tức là bạn có thể có thêm mọi thứ với điều kiện là bạn quản lý hoặc tổ chức công việc tốt hơn. Điều này, đến lượt nó, lại cho thấy rằng trong hệ thống có quá nhiều phần thừa cần phải loại bỏ. Hai là quản lý những sự đánh đổi này theo cách tốt nhất có thể, cân đối giữa được và mất theo cách có lợi cho doanh nghiệp của bạn nhất, được nhiều nhất và mất ít nhất.

Có một cụm từ thường được nhắc đi nhắc lại khi nói về sự đánh đổi, đó là “súng... hay bơ.” Một bài báo trên tờ Business Week vào giữa năm 1989 đã có dòng tít như sau: “Súng càng ít, bơ càng nhiều.” “Bằng việc loại bỏ tên lửa và giải tán quân đội, đến năm 2000, nước Mỹ có thể thu về khoản ‘cổ tức hòa bình’^{***} đáng kể.”¹ Tổng thống Ronald Reagan trước đó đã hứa tăng khoản chi cho quốc phòng lên ngang bằng với ngân sách quốc phòng 300 tỷ đô-la của USSR^{****} và ông đã giữ lời hứa. Sự phát triển của quân đội ở Mỹ từ năm 1981 đến 1985 đã tạo ra hơn 7 triệu việc làm. Năm 1987, khoản chi dành cho quốc phòng của Mỹ đã bằng với USSR. Chi tiêu trong nước giảm nhẹ nhưng chi tiêu cho quân sự tăng lên rất cao đã khiến thâm hụt ngân sách ngày càng lớn.

Sự đánh đổi luôn đi kèm với thời gian. Hiện nay, khi cuộc chạy đua vũ trang đã kết thúc, nước Mỹ đang cắt giảm mạnh chi tiêu quốc phòng. Tuy nhiên, cần một thời gian dài để những công nhân trong các nhà máy quân sự chuyển sang các nhà máy dân sự – nhà máy bơ chẳng hạn. Trong thời gian đó, như một vài nhà kinh tế học đã chỉ ra, cổ tức hòa bình – không chỉ ở Mỹ – thu được cho đến nay chủ yếu chỉ là nạn thất nghiệp.

Quản lý sự đánh đổi đồng nghĩa với việc đưa ra những quyết định đau đớn liên quan đến cuộc sống của người khác và có thể đòi hỏi sự thay đổi nhanh chóng trong nhận thức và cách tư duy. Hãy cùng xem xét sự hiệu quả của Nhật Bản. Do chính sách quản lý của mình, các công ty Nhật Bản rất ngại sa thải công nhân trong thời kỳ khó khăn. Họ chấp nhận sự cứng nhắc của chế độ làm việc trọn đời để đổi lấy lòng trung thành và động lực lớn hơn mà nó tạo ra. Kết quả là nhiều công ty Nhật Bản hiện nay đã biến thành nơi ẩn náu của hàng triệu người thất nghiệp giấu mặt – những công nhân không đem lại lợi ích gì cho công ty nhưng vẫn được trả lương. Phần nhiều trong số hàng triệu công nhân đó làm việc trong

những khu vực kém hiệu quả nhất – ngân hàng, tài chính và bất động sản.² Một vài người thậm chí còn là quản lý và được gọi là “madogiwa-zoku” – người nhìn ra cửa sổ. (Đất nước nào cũng có những con người như vậy và nếu không phải vì cảm thấy nhục nhã, có lẽ họ sẽ tạo nên nghiệp đoàn lớn nhất thế giới.)

Vào tháng 12 năm 1993, tỷ lệ thất nghiệp chính thức của Nhật Bản là 2,9% trong khi con số của năm trước là 2,4%. Nếu cộng thêm “những người thất nghiệp giấu mặt” vào danh sách những người không có việc làm thì tỷ lệ đó có thể lên đến 4% hoặc cao hơn nữa. Vài công ty Nhật Bản cảm thấy rằng nên trả cho các công nhân 90% mức lương bình thường chỉ để những công nhân đó không đi làm và do đó, ngăn chặn sự suy giảm tinh thần làm việc của những công nhân tích cực khác. Sự hiện diện của những người này trong một doanh nghiệp ngụ ý rằng việc mở rộng một dòng sản phẩm sinh lời không nhất thiết phải kéo theo sự sụt giảm của dòng sản phẩm khác – có thừa công nhân để làm được cả hai. Mặc dù nhà điều hành có thể không thích sự đánh đổi nhưng họ buộc phải tạo ra nó. Nếu không, các nguồn lực sẽ bị lãng phí và không tạo ra giá trị để bù lại chi phí.

KHÁI NIỆM KINH TẾ HỌC VỀ HIỆU QUẢ

Nhiệm vụ xác định sự đánh đổi và quản lý nó đều liên quan đến khái niệm kinh tế về hiệu quả. Mỗi nhiệm vụ đề cập đến sự hiệu quả theo một cách khác nhau và tập trung vào những kỹ năng quản lý khác nhau. Trong trường hợp thứ nhất, nhà điều hành loại bỏ sự lãng phí. Trong trường hợp thứ hai, họ phải lựa chọn sự đánh đổi. Sau khi giải thích mối quan hệ của từng nhiệm vụ với tính kinh tế của hiệu quả, chúng ta sẽ tập trung vào công việc vô cùng khó khăn là ra quyết định đánh đổi.

Với các nhà kinh tế học, hiệu quả là tỷ lệ giữa những gì một tổ chức – có thể là một nhóm công nhân, một dây chuyền sản xuất, một nhà máy, một phòng ban, hay cả công ty – thực sự sản xuất ra với những gì mà nó có thể sản xuất ra bằng nguồn lực, kiến thức và năng lực đang có.

Có hai lý do cho sự không hiệu quả – khi sản lượng đầu ra thực tế không đạt được toàn bộ tiềm năng. Lý do đầu tiên đơn giản là do lãng phí. Nguồn lực bị lãng phí khi có thể sản xuất thêm thứ này mà không cần làm ít đi thứ kia. Các nhà kinh tế học đôi khi gọi đây là sự không hiệu quả về mặt kỹ thuật, hoặc thường xuyên hơn là “sự không hiệu quả X (X-inefficiency)”. Người sáng tạo ra thuật ngữ này là cố giáo sư Đại học Harvard, Harvey Leibenstein. Năm 1966, ông đã viết một bài báo kinh điển, trong đó ông nhắc đến một quan sát quan trọng.³ Ông cho rằng, nhiều nước đang phát triển phải trả những khoản phí cao để thuê các nhà tư vấn quản trị có thể giúp họ hoạt động tốt hơn. Phần lớn báo cáo của các nhà điều hành đó bị cho vào ngăn kéo và các khuyến nghị của họ không bao giờ được thực hiện. Tuy vài báo cáo có thể thực sự giúp cải thiện hoạt động nhưng chúng cũng không được sử dụng. Điều này có nghĩa là các quốc gia không sử dụng chúng đã không tận dụng được nguồn lực tốt nhất có thể. Ông gọi đây là “sự không hiệu quả X” – trong đại số, X là biến số, đại diện cho cái chưa biết – vì nguyên nhân chính xác gây ra kiểu lãng phí này không thực sự rõ ràng. Một thế hệ sau, nhiều nguyên nhân của sự không hiệu quả X đã trở nên rõ ràng, một số liên quan đến những thiếu sót trong các quyết định của nhà điều hành.

Leibenstein tin rằng tỷ lệ không hiệu quả X trung bình trong các doanh nghiệp Mỹ là 20%, tức là sản lượng trung bình của các doanh nghiệp này có thể tăng 20% mà không phải tốn thêm nhân công, vốn hay nguyên vật liệu. Tôi thường hỏi các nhà điều hành rằng liệu họ có thể tăng sản lượng đầu ra của công ty, phòng ban hoặc đội nhóm của họ thêm 10% mà không cần bổ sung bất cứ nguồn lực nào nữa không. Câu trả lời lúc nào cũng là có.

Một doanh nghiệp không lãng phí, loại bỏ được sự không hiệu quả X, cuối cùng có thể xác định được sự đánh đổi cần thiết. Nhưng một doanh nghiệp mà vì một lý do nào đó không thể loại bỏ hoặc giảm lãng phí cũng tạo ra sự đánh đổi. Việc các nhà điều hành không có cách nào để tăng sản lượng từ một lượng nguồn lực nhất định chứng tỏ rằng họ đang chạm đến trần của năng lực sản xuất. Trong tương lai, cái được (tăng thêm một thứ) sẽ đi kèm với cái mất (từ bỏ thứ khác hữu dụng hoặc hấp dẫn).

Việc không thể xác định lựa chọn đánh đổi phù hợp nhất dẫn đến loại không hiệu quả thứ hai, “không hiệu quả trong phân bổ” hay “không hiệu quả về kinh tế”. Loại không hiệu quả này xuất hiện khi các nguồn lực – lao động, máy móc, vốn, thông tin, thậm chí cả thời gian của nhà điều hành – không được phân bổ hợp lý cho những công việc khác nhau, tức là phải bỏ ra quá nhiều hoặc quá ít để đạt được một thứ nào đó. Đây là logic chi phí-giá trị trong công việc. Quản lý sự đánh đổi để tìm ra đúng điểm cân bằng giữa được và mất chính là “hiệu quả trong phân bổ.” Nói cách khác, để tận dụng triệt để năng lực của tổ chức, nhà điều hành cần cơ cấu doanh nghiệp sao cho nó phát huy được toàn bộ tiềm năng của mình; để làm được điều đó, họ phải chạm đến ngưỡng sản xuất của họ – nơi mà lao động, máy móc, nguồn vốn, nguyên vật liệu và thời gian đều ở đúng vị trí và được kết hợp một cách hợp lý để phát huy tối đa tiềm năng của chúng.

Ví dụ, khi CEO của Coca-Cola, Roberto Goizueta, phát hiện ra mảng kinh doanh rượu và nước hoa quả cô đặc của Coke kém sinh lời hơn một loại đồ uống nào đó, ông đã tái phân bổ nguồn lực của Coke bằng cách dịch chuyển chúng từ rượu và nước hoa quả sang loại sinh lời hơn, đồng thời bán đi những hoạt động kinh doanh không sinh lời này. Ông thấy rằng các bộ phận không sinh lời đó đang sử dụng những đồng vốn mà đáng ra nên được phân bổ cho những sản phẩm và thị trường khác. Goizueta đã đi từ những vị trí thấp nhất của Coke để trở thành CEO. Tuy nhiên, các công ty lại đang có xu hướng chọn những người đảm nhận vị trí CEO từ ngoài công ty vì họ tin rằng quan điểm của một người ngoài sẽ khiến các quyết định như vậy trở nên đáng tin cậy hơn.

Một so sánh sống động giữa việc loại bỏ sự lãng phí (không hiệu quả X) và đưa ra những lựa chọn đánh đổi (hiệu quả về kinh tế) đã được thể hiện ở Liên Xô và Mỹ trong Thế chiến II. Khi chiến tranh bùng nổ vào năm 1939-40, Mỹ đang chìm trong cuộc Đại khủng hoảng kéo dài hơn một thập kỷ. Với một hệ thống quá lãng phí, Mỹ đã không phải đối mặt với sự đánh đổi khó khăn giữa “súng hay bơ”; thay vào đó là “súng và bơ”. Năm 1939, sau hơn 9 năm đối mặt với Đại khủng hoảng, tỷ lệ thất nghiệp vẫn là 1/6. Tuy nhiên, sự tăng mạnh và nhanh trong chi tiêu quốc phòng đã nhanh chóng tạo ra việc làm cho những người thất nghiệp. Tính đến năm 1944, tổng sản phẩm quốc nội (Gross National Product) của Mỹ gần như tăng gấp đôi, từ 850 tỷ đô-la lên 1.637 tỷ với tỷ lệ thất nghiệp trong năm đó chỉ là 1,2%, giảm gần một nửa trong năm 1941 và một nửa nữa trong năm 1942. Mặc dù thiệt hại nặng về người

(823.483 lính Mỹ chết và bị thương) nhưng thiệt hại về kinh tế của quốc gia này rất nhỏ – thực tế, đó là một khoản lãi ròng.

Ngược lại, khi Liên Xô tham chiến, tỷ lệ thất nghiệp không đáng kể. Nhà lãnh đạo Josef Stalin đã cách ly đất nước mình khỏi nền kinh tế thế giới nên nó không bị ảnh hưởng bởi cuộc Đại khủng hoảng. Hậu quả là Stalin và nhân dân Nga đã phải đối mặt với sự đánh đổi súng-hay-bơ trong suốt cuộc chiến tranh. Họ phải bỏ một lượng lớn hàng hóa tiêu dùng để sản xuất phục vụ chiến tranh. Nga không chỉ chịu thương vong quá lớn – theo ghi chép của họ thì khoảng 20 triệu người đã chết hoặc bị thương – mà còn bị thiệt hại nặng về kinh tế. Sau này, trong cuộc chạy đua vũ trang thời Chiến tranh Lạnh, một sự đánh đổi tương tự cũng diễn ra giữa vũ khí và máy móc. Để sống sót, họ đã chọn “súng” thay cho “bơ”. Càng ít “bơ”, hay bất cứ hàng hóa tiêu dùng tương tự nào khác, nước Nga, vào đầu năm 1941, càng có khả năng sản xuất thêm nhiều súng.⁴

Cách để phân biệt “sự không hiệu quả X” và “sự không hiệu quả về kinh tế” là tìm xem cái mất là gì. Khi không mất gì, quyết định của nhà điều hành thường liên quan đến sự không hiệu quả X và việc loại bỏ sự lãng phí. Khi có thiệt hại, nhà điều hành đối mặt với sự không hiệu quả về kinh tế – phải lựa chọn sao cho chỉ phải bỏ một lượng vừa đủ thứ này để lấy được thứ khác. Khi quyết định xem có nên ra tranh cử Tổng thống năm 1952 hay không, Adlai Stevenson rõ ràng đã nghĩ rất kỹ về sự đánh đổi giữa “được” và “mất”. Ông chọn ra tranh cử vì tin rằng cái được – cho bản thân ông, cho Đảng Dân chủ và cho đất nước – lớn hơn nhiều so với cái mất. Trong phần lớn các quyết định, sự không chắc chắn luôn che phủ cái được và cái mất. Các quyết định đánh đổi phụ thuộc hoàn toàn vào dữ liệu về sự đánh đổi. Stevenson có thể đã ước tính chính xác “cái mất” của một chiến dịch chính trị. (Là hiệu trưởng trường Đại học Chicago, khi có lần được hỏi về lý do ông ra tranh cử chức thống đốc, ông đã trả lời: “Tôi đã chán ngấy chính trị.”) Ông đã không trở thành một “sự không hiệu quả X”. Nhưng rõ ràng ông gặp khó khăn trong việc ước tính “cái được” – khả năng đánh bại vị anh hùng chiến tranh được nhiều người mến mộ, Dwight D. Eisenhower, người đã hai lần khiến ông thất bại thảm hại.

Cách các nhà kinh tế học mô hình hóa việc ra quyết định kinh doanh đã buộc các nhà điều hành phải xác định mục tiêu (có thể là tối đa hóa giá trị dài hạn của vốn cổ đông), lên danh sách những lựa chọn (ví dụ như các lựa chọn khác nhau có liên quan đến các sản phẩm dịch vụ cũ cũng như mới), rồi sau đó chọn những lựa chọn giúp họ đến gần nhất với mục tiêu.

Chọn lựa khôn ngoan – tức là quản lý sự đánh đổi giữa được và mất – đòi hỏi người ra quyết định phải trả lời hai câu hỏi về logic chi phí-giá trị. Đó là:

- Tôi đang mất gì?
- Nó mang lại kết quả nhiều hơn hay ít hơn những gì tôi có được?

Một lựa chọn đánh đổi hấp dẫn phụ thuộc vào việc so sánh chi phí – cái bạn mất – với giá trị của cái bạn được. Nhà điều hành phải đánh giá mỗi lựa chọn khả thi bằng cách so sánh giá trị – những đóng góp của nó vào việc đạt được mục tiêu – với chi phí – những hy sinh để đạt được nó. Mỗi quan hệ muôn thuở giữa chi phí và giá trị là trọng tâm của gần như mọi quyết

định trong kinh doanh, trong khi đó, đo lường chính xác và đầy đủ các chi phí và lợi ích là nền tảng của gần như mọi quyết định khôn ngoan. Đôi khi, logic chi phí-giá trị của các nhà kinh tế học bị chế nhạo và chỉ trích chỉ bởi một thành kiến cố hữu: trong khi chi phí nói chung cụ thể và nhìn thấy được (mặc dù không phải lúc nào cũng như vậy như chương trước về chi phí ẩn đã chỉ ra) thì giá trị và lợi ích lại quá mơ hồ, chủ quan và khó định lượng. Điều này thường khiến người ta loại bỏ các lựa chọn có những giá trị xứng đáng. Đương nhiên, vấn đề không nằm ở logic ra quyết định mà là liệu người ra quyết định có đủ khả năng xem xét đầy đủ cả cái được và cái mất hay không.

Ví dụ, hãy xem xét một vấn đề muôn thuở giữa con người với máy móc, đó là liệu có nên mua những máy móc đắt đỏ để tiết kiệm sức lao động không? Máy móc giúp ta tăng sản lượng, giảm chi phí nhân công nhưng làm cạn kiệt nguồn vốn. Liệu sự đánh đổi này có đáng không?⁵

Điều đó còn tùy. Mười năm trước ở Nhật Bản, để thay thế một công nhân trong dây chuyền sản xuất bằng một rô-bốt sẽ mất từ 5 đến 10 triệu yên, tức là tương đương khoảng 20.000 đến 40.000 đô-la vào thời điểm đó. Được dường như nhiều hơn mất và nhiều công ty Nhật Bản đã tự động hóa nhà máy của họ. Việc làm này đã tạo nên một thể hệ “những người nhìn ra cửa sổ” mới và các cơ hội mới cho các công đoàn Nhật Bản, những người đã yêu cầu đưa các rô-bốt vào thay thế cho con người. Tuy nhiên, sự đánh đổi là một mục tiêu di động, luôn thay đổi và dịch chuyển với tốc độ cao. Ở Nhật Bản lúc đó, nguồn vốn khá rẻ, lãi suất thấp hơn nhiều so với ở Mỹ. Do đó, khi phải lựa chọn giữa việc tăng nhân công hay tăng máy móc, người ta luôn chọn máy móc. Nhưng điều này không còn đúng nữa. Hiện nay, chi phí vốn ở Nhật Bản đã cao hơn so với trước đây và thậm chí còn cao hơn cả ở Mỹ, một cường quốc kinh tế. Chi phí thay thế một công nhân dây chuyền bằng một rô-bốt đã tăng gấp đôi. Với tỷ lệ đó, các công ty thích thuê thêm nhân công hơn, hoặc ít ra vẫn giữ nguyên số lượng nhân công nhưng không thêm máy móc.⁶

Nói chung, nhà điều hành luôn phải kiểm tra và cân nhắc liên tục khi lựa chọn đánh đổi. Nhưng vẫn có những trường hợp ngoại lệ. Vài loại đánh đổi được dựa trên những nguyên tắc vật lý bất biến và công thức chính xác. Trong cuốn sách của mình mang tên *Economic Analysis of Product Innovation: The Case of CT [Computer Tomography] Scanners* (tạm dịch: Phân tích kinh tế về đổi mới sản phẩm: Trường hợp máy scan CT [chụp cắt lớp bằng máy tính]), Manuel Trajtenberg đã miêu tả sự đánh đổi khó khăn tồn tại trong những chiếc máy cứu người đắt tiền có khả năng chiếu những tia X xuyên qua cơ thể từ nhiều góc độ khác nhau, sau đó dựa vào cách cơ thể phản ứng với những tia X này để tạo nên hình ảnh 3 chiều chi tiết bằng máy tính. Máy scan CT có hai đặc điểm chính. Một là “độ phân giải – khả năng ghi lại chi tiết – giúp phân biệt các vật thể có mật độ khác nhau.” Nhờ đó, “kích cỡ của các vật thể nhỏ nhất có thể nhìn thấy được”. Máy scan CT dùng trong phát hiện khối u cần độ phân giải cao. Đặc điểm quan trọng thứ hai là “độ tương phản” hay khả năng nhận diện. Nó được định nghĩa là “khả năng phân biệt vật thể và môi trường xung quanh. Có một sự đánh đổi giữa hai đặc điểm này vì độ phân giải càng lớn thì độ tương phản càng nhỏ – một sự đánh đổi được tạo ra do những đặc điểm của tia X và thiết bị điện tử chuyển chúng thành hình ảnh. Sự đánh đổi này được tính theo một công thức dựa trên những quy luật vật lý bất biến.⁷

Thật không may là các quyết định kinh doanh lại không dễ định lượng như vậy. Các tổ chức có nguồn lực đang bị thu hẹp – ví dụ như các cơ quan chính phủ hoặc các trường đại học đối mặt với nguy cơ bị cắt ngân sách – sẽ phải quản lý những quyết định đánh đổi khó khăn trong điều kiện không chắc chắn. Gần đây, 20 chi nhánh (campus) của Đại học California, mỗi chi nhánh bị cắt 8% ngân sách hỗ trợ từ bang, cộng thêm vào khoản cắt 15% vào năm trước. Do 80% ngân sách của các chi nhánh này đến từ ngân sách của bang nên hành động cắt giảm này có ảnh hưởng rất nghiêm trọng đến họ.

Vậy các chi nhánh phải đo lường giá trị được và mất như thế nào? Không có sẵn một công thức chính xác. Mỗi hiệu trưởng của các chi nhánh có một cách xử lý khủng hoảng khác nhau. Một số người thì chia đều khoản cắt giảm ngân sách cho mọi bộ phận. Cách làm này tuy có vẻ công bằng nhưng không logic về mặt kinh tế vì giá trị nguồn lực trong một số bộ phận có thể lớn hơn các bộ phận khác. Hiệu trưởng trường Đại học San Diego, Thomas Day, có một cách làm khác. Ông loại bỏ các bộ phận gồm nhân chủng học, tiếng Đức, tiếng Nga, nghiên cứu tôn giáo, kỹ thuật hàng không vũ trụ, khoa học sức khỏe, nghiên cứu gia đình, kỹ thuật công nghiệp, khoa học tự nhiên, giải trí, công viên và du lịch.

“Nếu không làm theo cách này thì sau mỗi lần cắt giảm ngân sách, mọi người đều sẽ bị cắt một ngón chân, cho đến khi bạn thấy rằng bạn không thể đứng lên được nữa,” Day nói. Quyết định của ông đã làm dấy lên làn sóng tranh cãi và phản đối.⁸ Nhà điều hành thấy việc cắt giảm chi phí và chi tiêu đồng loạt dễ dàng hơn nhiều so với việc đóng cửa hoàn toàn các bộ phận hay phòng ban – nhưng dễ dàng không phải lúc nào cũng có nghĩa là hiệu quả hay đáng mong muốn.

Trong lĩnh vực chăm sóc sức khỏe, ngày càng có nhiều người Mỹ phải đối mặt với sự đánh đổi, một trò đùa kiểu “tin tốt, tin xấu” không vui chút nào. Tin tốt là người Mỹ đang sống lâu hơn, còn tin xấu là họ đang già hơn và ốm đau lâu hơn.⁹

Kiểu đánh đổi mà nước Mỹ phải đối mặt khi đấu tranh với chính sách chăm sóc sức khỏe này minh họa một khó khăn khác vẫn luôn thường trực trong nhiều quyết định kinh doanh, vì nó là một chiếc kiềng 3 chân gồm “chất lượng chăm sóc”, “chi phí chăm sóc” và “khả năng tiếp cận”, chứ không phải là lựa chọn “cái này hay cái kia”. Củng cố một chân rất có thể sẽ làm yếu hai chân kia. Giúp nhiều người có khả năng tiếp cận rất có thể sẽ làm giảm chất lượng hoặc tăng chi phí hoặc cả hai. Sự đánh đổi 3-lựa-chọn này rất phức tạp bởi trong hệ thống tồn tại sự lãng phí lớn – tỷ lệ chi tiêu cho chăm sóc sức khỏe của nước Mỹ tính trên tổng sản lượng quốc gia cao gần gấp đôi so với các nước công nghiệp hàng đầu khác và tỷ lệ về chi phí hành chính còn cao hơn nhiều.¹⁰ Qua đây, chúng ta có thể thấy sự đánh đổi cực kỳ phức tạp và có khả năng gây rủi ro cao, song chúng thường bị bỏ qua.

Nhà điều hành đối mặt với rất nhiều thách thức khi lựa chọn đánh đổi, bao gồm: đo lường chi phí và lợi ích, đánh giá tâm lý khách hàng, lựa chọn sai và gặp rắc rối về thời gian. Chúng ta sẽ lần lượt xem xét từng thách thức này.

Vấn đề đo lường

Alan Dershowitz, giáo sư luật Đại học Harvard, một luật sư bào chữa nổi tiếng, đã miêu tả sự đánh đổi mà ông thường gặp trong phòng xử án: Chiến thuật càng tốt bao nhiêu thì đạo đức càng thấp bấy nhiêu.

Trong buổi học gần cuối khóa học năm thứ 3 của ông về đạo đức và chiến thuật pháp lý, [Alan Dershowitz] đã phác thảo một biểu đồ đơn giản chứa đựng những điểm cốt lõi của khóa học này. Ông đã vẽ hai đường kẻ dọc trên bảng, đường bên trái ông đánh dấu là “E” tức là “ethics” (đạo đức) còn đường bên phải là “T” tức là “tactics” (chiến thuật). Đường bên trái đại diện cho phạm vi tiêu chuẩn đạo đức có thể có của một luật sư tính theo thang điểm từ 1 đến 5 (1 là kém đạo đức nhất, 5 là đạo đức nhất); đường bên phải thể hiện mức độ chiến thuật, đến mức cứng rắn, như việc đe dọa một nạn nhân bị cưỡng hiếp về lịch sử tình dục của cô ta có thể đạt mức cao nhất là “T-5”. Theo ông, chiến thuật và đạo đức đã tạo nên sự đánh đổi then chốt đối với bất kỳ luật sư hình sự nào và tất nhiên với cả mọi khách hàng đang tìm kiếm một luật sư nữa.¹¹

Dershowitz nói với sinh viên rằng, “nếu bạn muốn đạt mức T-5 thường xuyên, bạn sẽ phải chọn mức E-3. Nếu bạn muốn mức E-4, đôi khi bạn sẽ phải chấp nhận mức T-2.” Alan Dershowitz tự hào rằng ông ở mức E-1, ít nhất là trong những trường hợp phải đánh đổi nó để đạt mức T-5.

Để đưa ra những quyết định khó khăn liên quan đến chiến lược trong phòng xử án, dựa trên kinh nghiệm và hiểu biết của mình, Dershowitz phải đặt những con số thực lên thanh Chiến thuật và thanh Đạo đức – các cặp số tượng trưng cho các cặp điểm Chiến thuật và Đạo đức khả thi hoặc có thể đạt được.

Chúng ta có thể suy luận rằng Dershowitz đã gán những giá trị đánh đổi như sau:

Bảng 3.1

Đạo đức (điểm) 1 2 3 4 5

Chiến thuật (điểm) 5 4 3 2 1

Ông tin rằng mỗi khi giá trị chiến thuật tăng thì giá trị đạo đức phải giảm theo tiêu chuẩn của riêng ông. Vậy khi nào ông tự hào là một T-5/E-1? Đối với ông, nó không khác gì một T-3/E-3; cả hai lựa chọn đều có tổng điểm là 6. Do đó, câu trả lời phụ thuộc vào giá trị của khách hàng. Với họ thì chiến thuật quan trọng hơn đạo đức. Họ muốn thắng hơn là muốn ủng hộ một tiêu chuẩn hành nghề nào đó. Dershowitz tự hào rằng ông đã đặt lợi ích khách hàng lên trên lợi ích cá nhân.

Tuy nhiên, vấn đề đo lường vẫn tồn tại. Thước đo giá trị đạo đức của Dershowitz có thể không giống với thước đo của khách hàng. Sự khác biệt sẽ kéo dài vì nó có tính chủ quan.

Logic của hai câu hỏi có thể áp dụng thành công thậm chí trong cả những lĩnh vực khó đo lường giá trị như: Hoạt động bảo tồn loài đại bàng đầu trắng ở Wisconsin, loài sếu ở Texas hay việc làm giảm chứng ho một ngày ở Los Angeles đáng giá bao nhiêu? Với những kỹ thuật được rút ra từ nghiên cứu thị trường và tâm lý, một số nhà kinh tế học đã cố gán các giá trị cho những “sản phẩm” bí truyền này như sau:

Bảng 3.2

	Giá trị hằng năm/ hộ gia đình (đô-la)	Tổng giá trị hằng năm (triệu đô-la)
1. Những chuyến đi câu cá trên sông Đại Bàng, bang Colorado	73	0,5
2. Bảo tồn loài đại bàng đầu trắng ở Wisconsin	10	30
3. Chứng ho giảm đi một ngày ở Los Angeles	10	60
4. Bảo tồn tầm nhìn rõ của núi Great Smoky ở Công viên Quốc gia	6	60
5. Bảo tồn loài sếu Texas	15	109
6. Số cơn hen giảm đi 1 lần/năm ở Mỹ	25	175
7. Bảo tồn hồ Mono, Bang California	25	250

Nguồn: Business Week, 21 tháng 8 năm 1989, trang 30

Những con số này từ đâu ra? Có một cách là khảo sát và hỏi trực tiếp mọi người xem họ sẽ trả bao nhiêu cho từng kết quả trên. Nhưng đặt ra những câu hỏi giả định về giá trị của mọi người là một chuyện, còn số tiền thực tế họ sẽ trả lại là chuyện khác. Do đó, không phải ai cũng sẵn sàng chấp nhận những con số này. Như tờ Business Week cho hay: “Ngành công nghiệp dầu khí không thích viết séc cho những ai cảm thấy giận dữ khi thấy cảnh những con rái cá bị chết trên tivi.” Ngôn ngữ của kinh tế học khẳng định rằng khi lựa chọn đã được đưa ra, giá trị của chúng phải được xem xét dựa trên giá cả hoặc chi phí. Không thể ra quyết

định nếu kiến thức về giá trị không sâu sắc và chính xác như hiểu biết về giá cả. Dù bản chất của giá trị là chủ quan nhưng đó cũng không phải là lời biện hộ cho việc không nỗ lực ước tính độ lớn của nó.

Những gì mọi người biết và nghĩ là một phần của hiện thực có tầm quan trọng không kém gì những thứ vật chất hữu hình mà chúng ta thấy là có thật. Với nỗ lực nhất định, chúng ta cũng có thể kết nối những nhận thức này với các con số. Các quyết định đúng đắn phụ thuộc vào hành động này. Đây là một lĩnh vực mà kinh nghiệm và trực giác của người ra quyết định đóng một vai trò chủ chốt, là phẩm chất không gì có thể thay thế.

Tâm lý khách hàng

“Nó đáng giá bao nhiêu?” “Tôi phải đánh đổi gì để có được nó?” là những câu hỏi được đặt ra khi Không lực Hoa Kỳ đưa ra ý tưởng về chương trình Máy bay chiến đấu Chiến thuật Tiên tiến (Advanced Tactical Fighter – ATF) mới. Hàng chục tỷ đô-la doanh thu – giá trị ước tính của hợp đồng sản xuất máy bay – được đem ra đánh cược. Sự đánh đổi ở đây không phải là giữa đạo đức và chiến thuật, mà giữa hai thuộc tính quan trọng của một chiếc máy bay phản lực chiến thuật mới – sự linh hoạt và khả năng tàng hình. Những người ra quyết định đã nắm được bản chất của sự đánh đổi – nhưng chỉ khi quá trình này kết thúc, họ mới biết được ưu tiên của người tiêu dùng cuối cùng, Không lực Hoa Kỳ.

Bộ Quốc phòng Mỹ đã mở một cuộc thi giữa hai nhóm công ty – một do Lockheed, một do Northrop đứng đầu – để chọn ra nhóm sẽ sản xuất ATF cho Không lực Hoa Kỳ. Người ta gọi cuộc thi này là cuộc thi thiên niên kỷ. Máy bay của Lockheed được gọi là Tia chớp 2 YF-22, còn của Northrop là Ma xám YF-23.

Đây là cuộc thi “được ăn cả, ngã về không” – nghĩa là bên nào có bản thiết kế và máy bay tốt nhất, bên đó sẽ được ký một hợp đồng trọn đời trị giá khoảng 75 tỷ đô-la.

Lầu Năm Góc đã đặt ra những yêu cầu tối thiểu cho chiếc máy bay mà nó muốn. Nhưng bên trong những yêu cầu này, hai nhóm công ty cạnh tranh vẫn có không gian tự do rất lớn. Wall Street Journal đã miêu tả điều đó như sau:

Mặc dù mọi máy bay đều có những bộ phận tương tự nhau, nhưng thiết kế của hai nhóm này lại rất khác nhau. Do Lầu Năm Góc không đặt ra những yêu cầu quá chi tiết, nên các công ty được quyền quyết định bất kỳ sự đánh đổi nào vượt ra ngoài những yếu tố cơ bản. Ví dụ, nếu tạo ra một chiếc máy bay linh hoạt, nó sẽ khó có khả năng tàng hình. Tăng tốc độ có thể làm giảm sự linh hoạt của máy bay. Đó là lý do giải thích tại sao hai chiếc máy bay lại khác nhau dù được thiết kế để đảm nhận cùng một nhiệm vụ là kiểm soát bầu trời.

Northrop cho rằng nếu ATF có khả năng phát hiện ra kẻ thù trong khi kẻ thù không hề nhìn thấy nó thì sẽ làm giảm mức độ thành công của nó trong những tình huống cận chiến có thể xảy ra trong tương lai. Tuy vậy, Lockheed lại tin rằng sau khi phóng tên lửa vào một đội máy bay quân thù, “bạn sẽ phải lộ diện” trước những máy bay phản lực thù địch khác, Dave Ferguson, phi công lái thử (YF-22) giải thích.

Trong sự đánh đổi giữa sự linh hoạt và khả năng tàng hình, Ma xám YF-23 đã chọn khả năng tàng hình và hy sinh sự linh hoạt. Tia chớp 2 YF-22 lại chọn sự linh hoạt và hy sinh khả năng tàng hình. Wall Street Journal tiếp tục: “Vì vậy, vào năm ngoái, trong suốt 3 tháng chạy thử máy bay, YF-22 của Lockheed đã thể hiện một sự linh hoạt không gì sánh kịp. Nó sử dụng ‘véc-tơ lực đẩy’ (thrust vectoring), dịch chuyển vòi phun động cơ lên xuống để giúp kiểm soát khả năng lộn nhào của máy bay. Việc này sẽ giải phóng bộ thăng bằng ngang, qua đó giúp máy bay dễ xoay tròn trong không trung.”

Rõ ràng là Lockheed đã phán đoán đúng. Lầu Năm Góc cảm thấy rằng nếu tăng sự linh hoạt và giảm khả năng tàng hình, họ sẽ được nhiều hơn mất. Vào tháng 5 năm 1991, Bộ trưởng Quốc phòng đã tuyên bố Tia chớp 2 YF-22 thắng cuộc. Trong quyết định này, cả hai đội thiết kế đều đã cố gắng hết sức để đạt được mức độ linh hoạt và khả năng tàng hình cao nhất có thể. Họ đã chạm đến những ranh giới cuối cùng của khoa học hàng không với các giới hạn về thời gian, chi phí và sức người. Đây chính là “sự hiệu quả X”. Lúc này, họ phải đối mặt với sự đánh đổi khó khăn khi mà việc tăng một đặc tính của chiếc máy bay đồng nghĩa với việc giảm đi một đặc tính khác. Quyết định này liên quan đến sự hiệu quả trong phân bổ.

Liệu ở một mức độ nào đó, thêm linh hoạt có đáng để giảm khả năng tàng hình? Câu trả lời phụ thuộc vào “giá trị” – không phải giá trị của bản thân những nhà thiết kế mà là giá trị của không lực và Bộ Quốc phòng, những người nắm trong tay quyết định cuối cùng. Cần rất nhiều sự phán đoán ở đây.

Tình thế tiến thoái lưỡng nan trong kinh doanh theo kiểu này rất phổ biến. Chúng đều là những tình thế rất khó khăn vì khi nhà sản xuất cung cấp sản phẩm đến người dùng, yếu tố quan trọng chính là giá trị của sản phẩm đối với người mua. Nhà sản xuất phải cân nhắc sự đánh đổi (tôi phải đánh đổi điều gì để có nó?) và xem xét câu hỏi, nó có giá trị thế nào với người dùng của tôi? Trong khi sự đánh đổi tự bản thân nó rất khách quan và phụ thuộc vào những dữ liệu chi tiết về kinh tế và kỹ thuật thì giá trị lại là yếu tố chủ quan, phụ thuộc vào những ý tưởng bất chợt, khẩu vị và sở thích của khách hàng.

Để có thể ra được những quyết định đánh đổi hiệu quả, người ra quyết định cần phải nắm rõ cả công nghệ nền tảng – trong trường hợp máy bay chiến đấu chiến thuật thì đó là mối quan hệ giữa sự linh hoạt và khả năng tàng hình, được cái này lại mất cái kia – và tâm lý phù hợp – giá trị tương đối của sự linh hoạt và khả năng tàng hình, đối với người tiêu dùng cuối cùng (trong trường hợp này là Bộ trưởng Bộ Quốc phòng và các cố vấn của ông ta).

Các quyết định kinh doanh thường là “con dao hai lưỡi” với một lưỡi là kỹ thuật, công nghệ và một lưỡi là tâm lý, chủ quan. Nó đòi hỏi những nhà điều hành chịu trách nhiệm ra quyết định phải có khả năng kết hợp kiến thức uyên thâm về công nghệ với hiểu biết nhạy bén về cảm xúc và tư duy của con người. Điều này có vẻ cũng là một sự đánh đổi – giới một loại kiến thức này sẽ có thể kém loại kia. Nhà điều hành cần phải biết đâu là sở trường của họ, đồng thời trau dồi những kỹ năng ra quyết định mà họ còn yếu. Và trên tất cả, họ không được đánh mất liên hệ với khách hàng của mình.¹²

Những lựa chọn sai lầm

Đôi khi, đánh đổi giống như những lựa chọn được-ăn-cả-ngã-về-không, trong khi trong thực tế, thỏa hiệp là cách làm khả thi và khôn ngoan hơn. Một loại tình thế nan giải điển hình khi ra quyết định đánh đổi đã xuất hiện trong những giai đoạn đầu của dự án tàu con thoi của Mỹ, một chương trình nhằm mục đích tạo ra một phương tiện phóng tàu vũ trụ và tiến hành nghiên cứu trong không gian. Các kỹ sư và chuyên gia đã phải vật lộn với một sự đánh đổi khó khăn giữa hai đặc tính: chi phí không thường xuyên phát sinh khi sản xuất tàu vũ trụ và chi phí thường xuyên phát sinh mỗi khi phóng tàu vũ trụ. Nếu xây dựng một hệ thống rất đắt đỏ, người ta có thể sử dụng đi sử dụng lại. Chi phí không thường xuyên ban đầu cao sẽ làm giảm chi phí hoạt động trong tương lai. Theo nghĩa này, tiền được tiêu ngày hôm nay sẽ giúp tiết kiệm tiền trong tương lai.

Mặt khác, nếu xây dựng một hệ thống tương đối rẻ – những quả tên lửa phải bỏ đi sau mỗi lần sử dụng – thì chi phí cho mỗi lần phóng sẽ cao. Cách này giúp tiết kiệm tiền trong hiện tại, trong việc xây dựng hệ thống nhưng chi phí cho mỗi lần phóng tàu vũ trụ trong tương lai sẽ cao hơn nhiều.

Lựa chọn cuối cùng (dựa trên khuyến nghị của công ty tư vấn có tên là Mathematica ở Princeton, N.J.) là một sự thỏa hiệp vừa phải. Tên lửa hai giai đoạn dùng để phóng tàu vũ trụ có lắp các bình khí oxy và khí hydro ở bên ngoài và sẽ bị phá hủy sau khi dùng (do đó khiến mỗi lần phóng trở nên khá đắt đỏ). Tuy nhiên, tàu vũ trụ sẽ được thiết kế để quay trở về trái đất và có thể sử dụng nhiều lần.

Việc tạo ra một hệ thống có thể tái sử dụng toàn bộ không được coi là một lựa chọn được-mất tối ưu, vì chi phí tiết kiệm được trong mỗi lần phóng không đủ để bù đắp khoản chi phí quá cao dùng cho xây dựng hệ thống. Nhưng tạo ra một hệ thống mà chỉ sử dụng được một lần và phải bỏ đi toàn bộ sau mỗi lần phóng cũng không hợp lý, vì chi phí xây dựng tiết kiệm được không đủ lớn để bù đắp khoản chi phí tăng thêm trong mỗi lần phóng. Chiếc tàu vũ trụ thực sự được chọn – những con tàu được biết đến ngày nay với tên gọi Atlantis, Columbia và Discovery – là một sự thỏa hiệp, một sự đánh đổi giữa tiết kiệm tiền trong hiện tại và tiết kiệm tiền trong tương lai.

Lựa chọn theo thời gian

Tình thế đánh đổi nan giải mà những nhà thiết kế tàu vũ trụ đã phải đối mặt ở trên là một ví dụ về sự lựa chọn đánh đổi khó khăn nhất và quan trọng nhất mà nhà điều hành phải đối mặt – hy sinh lợi ích trong hiện tại để đổi lấy lợi ích lớn hơn trong tương lai.

Những nhà điều hành người Mỹ thiên cận đã phản bác rằng, dưới áp lực của cổ đông và Phố Wall, những người luôn xem xét từng chi tiết trong báo cáo tài chính hằng quý, nhà điều hành thường có xu hướng lựa chọn lợi ích hiện tại dù cho phải hy sinh lợi ích đáng kể (có thể là rất lớn) trong tương lai đối với công ty. Tìm ra sự cân bằng hợp lý giữa hiện tại và tương lai chính là trọng tâm của nhiều quyết định điều hành quan trọng. Như Peter Drucker đã nói, “một vấn đề về quản lý sẽ không thể được giải quyết nếu lợi nhuận ngắn hạn được mua bằng sự đe dọa đến tình hình hoạt động, thậm chí là khả năng sống sót, của công ty trong dài hạn. Một quyết định của nhà điều hành sẽ được coi là vô trách nhiệm nếu nó tạo ra rủi ro quá lớn trong năm nay để đổi lấy sự vĩ đại trong tương lai.”

Drucker cũng nhấn mạnh, nhà điều hành – gần như là một mình – luôn phải sống trong cả hiện tại và tương lai.¹³ Sự lựa chọn khó khăn giữa xây dựng sức mạnh doanh nghiệp ngày nay và đầu tư để tăng sức mạnh của nó vào ngày mai hiếm khi là một sự đánh đổi đơn giản như vẻ bề ngoài – khi đối mặt với lợi ích hiện tại hoặc tương lai, hãy luôn chọn tương lai. “Chúng tôi biết cách thiết lập và duy trì sự cân bằng này,” Drucker đã viết – có hai ngân sách hoạt động: một là trong ngắn hạn cho những hoạt động liên tục và hai, chiếm từ 10-12% chi tiêu, trong khoảng từ 3-5 năm tiếp theo, để duy trì và xây dựng năng lực tạo ra của cải của công ty. Không được cắt ngân sách này trong những năm thua lỗ và cũng không được tăng trong thời kỳ thịnh vượng.¹⁴

Nhà điều hành vừa phải loay hoay với những lựa chọn đánh đổi và nỗ lực phát triển tổ chức vừa phải hoạt động trên một phương diện khác – mở rộng các ranh giới hiện tại để giải phóng năng lực của tổ chức. Peter Drucker gọi khả năng mở rộng giới hạn tổ chức này là “hiệu năng” (effectiveness). Nó rất khác so với hiệu quả (efficiency). Hiệu quả nói đến khả năng sử dụng những nguồn lực sẵn có theo cách tối ưu nhất, trong khi hiệu năng chỉ “những cơ hội tạo ra doanh thu, tạo ra thị trường và thay đổi những đặc điểm kinh tế của các sản phẩm và thị trường hiện hữu.”¹⁵ Drucker cho rằng nó là nền tảng của thành công, còn hiệu quả chỉ là điều kiện tối thiểu để sống sót sau khi đã thành công. Theo một cách nào đó, sự tương phản giữa hiệu quả và hiệu năng cũng giống như sự tương phản giữa năng lực kinh doanh (entrepreneurial ability) và năng lực điều hành (executive ability). Các doanh nhân giỏi tạo ra sản phẩm mới còn nhà điều hành giỏi giữ các sản phẩm hiện tại. Giống như việc nhà điều hành cần một vài phẩm chất doanh nhân – như tầm nhìn rõ ràng về mục tiêu và hướng đi trong tương lai – doanh nhân ở một vài giai đoạn nào đó cũng cần những phẩm chất thiên về hiện tại của nhà điều hành. Tầm nhìn và thực tế hiếm khi tồn tại theo một tỷ lệ tối ưu trong cùng một con người. Có lẽ đó là lý do tại sao những công ty hoạt động dựa trên nền tảng kiến thức mới với 3 nhà sáng lập, kết hợp cả năng lực quản trị và tầm nhìn doanh nhân, thường có cơ hội phát triển hơn các công ty chỉ có một nhà sáng lập.¹⁶

Cách ứng phó tồi tệ nhất với sự đánh đổi là không thừa nhận sự tồn tại của nó. Trong bộ phim Zelig của Woody Allen, diễn viên chính có một năng lực đặc biệt, đó là có thể biến đổi bản thân sao cho phù hợp với môi trường xung quanh giống như một chú tắc kè hoa. Khi ăn tối tại một nhà hàng Trung Quốc, Zelig trở thành một chuyên gia về ẩm thực Trung Quốc với đôi mắt xếch; khi chữa bệnh bằng liệu pháp tâm lý, anh trở thành một phụ tá đắc lực và gần gũi của Freud; khi chơi bóng, anh là một cầu thủ xuất sắc. Zelig không chịu chọn, không chịu thừa nhận sự đánh đổi – rơi vào hoàn cảnh trớ trêu và cuối cùng phải chịu kết cục bi thảm.

Hội chứng Zelig – chỉ nhận ra giá trị, không nhận ra chi phí hay sự đánh đổi – không phải là không phổ biến, đặc biệt là trong hệ thống chính trị, nơi mà các lựa chọn như vậy rất khó khăn và có thể khiến những người ủng hộ, các cử tri hoặc những nhóm lợi ích xa lánh. Một số nhà lập pháp đã đề xuất rằng quy định về các khoản chi tiêu mới phải chỉ rõ những chương trình nào sẽ bị cắt giảm ngân sách – buộc các nhà điều hành phải có một lựa chọn khó khăn và “phi Zelig”.

Những người phản đối mô hình “đánh đổi” trong quá trình ra quyết định thì cho rằng không phải là chi phí chưa được quan tâm đầy đủ – hội chứng Zelig – mà thực tế là đã bị chú trọng

quá mức, vì chi phí dễ nhìn thấy hơn và dễ đo lường hơn giá trị. Cuộc tranh luận nảy lửa về thương mại tự do – chẳng hạn như Hiệp định Thương mại Tự do Bắc Mỹ NAFTA – là một ví dụ. Chi phí của hiệp định rất rõ ràng – thiết lập thương mại tự do với Mexico sẽ khiến Mỹ mất khoảng 150.000 việc làm trong giai đoạn 1990-1996, chủ yếu trong những ngành công nghiệp cần nhiều lao động và dựa vào nhân công giá rẻ.¹⁷ Nhưng lợi ích – mở rộng xuất khẩu từ Mỹ các loại linh kiện phụ tùng ô tô, ô tô, đồ gia dụng, máy công nghiệp và máy công cụ – vẫn chỉ là dự đoán. Cứ 3 người Mỹ thì có 2 người phản đối NAFTA. Song, Quốc hội vẫn phê chuẩn nó.

CÁCH ĐƯA RA NHỮNG LỰA CHỌN KHÓ KHĂN: HƯỚNG DẪN VỀ LỢI THẾ SO SÁNH

Phần còn lại của chương này sẽ chỉ bàn đến một ý tưởng đơn giản nhưng lại thường xuyên bị bỏ qua. Đó là khái niệm lợi thế so sánh, một khái niệm cực kỳ hữu ích trong việc hướng dẫn cách đưa ra những lựa chọn đánh đổi khó khăn như nên giao nhiệm vụ cho các thành viên trong đội như thế nào. Lợi thế so sánh phát biểu rằng con người – và các quốc gia – nên tập trung nỗ lực làm những việc mà họ làm hiệu quả hơn một cách tương đối.

Một bối cảnh mà trong đó lợi thế so sánh cho thấy tác dụng của nó là vấn đề thương mại giữa các quốc gia. Kế hoạch thiết lập một khu vực thương mại tự do bao gồm Canada, Mỹ và Mexico, trong đó phần lớn hàng hóa và dịch vụ được cho phép lưu thông tự do qua biên giới các quốc gia, hiện đang được thực hiện một cách tích cực.

Có hai câu hỏi dường như không liên quan đến nhau – một ở tầm “siêu vi mô”, một ở tầm quốc gia, “vĩ mô” – nhưng đều liên quan đến khái niệm lợi thế so sánh và do đó lại gắn kết chặt chẽ với nhau, đó là:

- Nên sử dụng (nếu có thể) một công nhân, một nhà máy, hay một bộ phận có năng suất tương đối kém như thế nào?
- Các quốc gia nên xây dựng chiến lược và chính sách thương mại của họ như thế nào và tại sao phần lớn các nhà kinh tế học lại ưa thích thương mại tự do và phản đối những khoản thuế cao?

Hãy tạm gác các quốc gia sang một bên và nghĩ về bộ môn bóng chày. Khi Babe Ruth chơi cho Boston Red Sox, ông là một cầu thủ ném bóng xuất sắc và giữ nhiều kỷ lục. Vào đầu những năm 1920, Ruth được bán cho đối thủ “không đội trời chung” New York Yankees – một quyết định mà người dân Boston sẽ không bao giờ tha thứ và dư âm của nó vẫn như một đám mây đen che phủ sân vận động Fenway Park của Boston.

Huấn luyện viên của New York Yankees, Miller Higgins, đã cho Ruth chơi hằng ngày ở vị trí đánh bóng và khu vực ngoài thay vì là cầu thủ ném bóng. Higgins cho rằng Ruth có lợi thế tuyệt đối so với phần lớn các cầu thủ khác, cả về khả năng ném bóng và đánh bóng. Nhưng nếu là người ném bóng thì cứ 4 hoặc 5 ngày anh mới được chơi một lần. Còn nếu là người đánh bóng, anh sẽ phải đánh hằng ngày và sự nghiệp của anh với tư cách là người ném bóng sẽ chấm dứt. Anh có lợi thế tương đối về đánh bóng – tức là với tư cách người đánh bóng, anh có giá trị cao gấp đôi những cầu thủ đánh bóng khác, nhưng nếu là người ném bóng, giá

trị của anh có lẽ chỉ gấp rưỡi các cầu thủ ném bóng khác. Do vậy, thay thế anh bằng một cầu thủ ném bóng là một hành động thông minh hơn so với việc thay thế anh bằng một cầu thủ đánh bóng. Trong sự đánh đổi giữa Babe-đánh-bóng và Babe-ném-bóng, Babe-đánh-bóng đã thắng.¹⁸

Nhà điều hành thông minh nên bắt chước Higgin khi phân bổ nguồn nhân lực và vật lực của họ. Các quốc gia thông minh cũng vậy. Mỗi liên hệ giữa Babe Ruth và nhà máy dệt ở phía Nam nước Mỹ đang phải chịu sự cạnh tranh từ Mexico không rõ ràng. Để thấy rõ hơn mối liên hệ này, chúng ta hãy cùng xem kỹ ví dụ khá dài sau đây:

Giả sử với tư cách là người giám sát đội lắp ráp dây chuyền trong một nhà máy ô tô, bạn phải đối mặt với một quyết định khó khăn liên quan đến hai công nhân dây chuyền là Ernie và Burt. Công việc của họ là lắp đặt radio và ăng-ten của radio vào xe ô tô. Bạn cần một người lắp radio và một người lắp ăng-ten.

Nhờ kinh nghiệm lâu năm, bạn biết rằng Ernie là công nhân giỏi hơn, nhanh hơn và năng suất hơn Burt. Anh ta chỉ cần 2/3 thời gian của Burt để lắp một chiếc radio còn với ăng-ten thì chỉ cần 1/3. (Xem tóm tắt ở bảng 3.3.)

Hợp đồng lao động và sự thiết hụt công nhân có tay nghề tại địa phương không cho phép bạn thay thế tất cả những người như Burt bằng những công nhân năng suất hơn, những người như Ernie. Bên cạnh đó, bạn nhận ra rằng sẽ luôn có một Ernie – so với những công nhân trẻ hơn, tràn đầy năng lượng hơn thì Ernie có thể cũng không khác gì Burt. Vậy dù thế nào đi nữa, bạn cũng vẫn phải đối mặt với tình thế đánh đổi nan giải. Ngoài ra, nếu bạn sa thải mọi công nhân kém hơn Ernie, thì ít nhất sẽ có một lúc nào đó, bạn chẳng còn gì khác ngoài Ernie và một đồng máy tán đinh hoen gỉ.

Bạn nên giao việc lắp radio cho ai? Câu trả lời là: Burt, người cần thời gian lâu hơn Ernie khoảng 2/3 tổng số giờ (50 giờ thay vì 30 giờ) vì anh ta gặp bất lợi với ăng-ten cao hơn nhiều – với ăng-ten, anh ta cần thời gian gấp 3 lần, 45 giờ so với 15 giờ của Ernie. Là một người giám sát, bạn giao cho mỗi công nhân công việc mà anh ấy hoặc cô ấy làm tốt một cách tương đối so với những người khác. Sẽ hiệu quả hơn nhiều nếu để Burt lắp radio thay vì không làm gì.

Bảng 3.3. Thời gian cần thiết để Ernie và Burt lắp 1.000 radio và 5.000 ăng-ten cho xe ô tô (giờ)

	Ernie	Burt
Radio	30	50
Antenna	15	45

Thực ra, việc để Ernie lắp radio sẽ trở nên vô cùng đắt đỏ nếu bạn đo lường “chi phí” theo cách của các nhà kinh tế học, tức là tính bằng những gì bạn mất (ở đây là ăng-ten). Nếu Ernie không lắp 1.000 radio (trong 30 giờ làm việc), anh ấy đã có thể lắp 10.000 ăng-ten (5.000 ăng-ten trong 15 giờ tức là 10.000 trong 30 giờ). Chi phí của những chiếc radio mà Ernie lắp là 10 ăng-ten cho một radio – rõ ràng là rất đắt. Bởi Ernie lắp ăng-ten quá giỏi, nên giao cho anh ta bất kỳ công việc nào khác đều sẽ tạo ra chi phí cao hơn, tính theo số ăng-ten bị mất.

Ngược lại, Burt lắp radio khá rẻ. Trong khoảng thời gian cần thiết để Burt lắp 1.000 radio – 50 giờ – Burt có thể lắp nhiều hơn 5.000 ăng-ten một chút (chính xác là $50/45$ nhân với 5.000 bằng 5.555). Vậy chi phí cơ hội của việc lắp radio của Burt bằng khoảng một nửa của Ernie – lại một lần nữa, vì Ernie lắp ăng-ten giỏi hơn một cách tương đối.

Hóa ra là logic của vấn đề Burt-hay-Ernie có nhiều điểm tương đồng với logic của một vấn đề khác có quy mô lớn hơn nhiều – đó là lợi ích của một doanh nghiệp hay một quốc gia khi tham gia hoạt động thương mại với các quốc gia khác thông qua xuất nhập khẩu. Năm 1776, Adam Smith đã viết, “nếu một nước khác có thể cung cấp cho chúng ta một thứ hàng hóa rẻ hơn so với việc chúng ta tự sản xuất thì tốt hơn là nên mua hàng của họ và đổi bằng hàng hóa của chúng ta.”¹⁹ Hai thế hệ sau, Nghị viện Anh tổ chức một cuộc tranh luận gay gắt về việc đánh thuế cao đối với mặt hàng ngũ cốc của Pháp (hay “ngô” theo cách gọi của người Anh). Người phát biểu về vấn đề này là David Ricardo, một nhà kinh tế học. Ricardo tranh luận một cách hùng hồn rằng nếu người Pháp sẵn sàng nuôi người Anh với chi phí rẻ hơn người Anh tự nuôi mình thì người Anh nên ăn thức ăn Pháp – và dành thời gian làm việc khác, những việc mà họ làm tốt hơn một cách tương đối.

Để biến ví dụ về nhà máy ô tô của chúng ta thành vấn đề thương mại nóng hổi giữa Mỹ và Mexico, chúng ta chỉ cần đổi lại tên sản phẩm và con người:

- Ernie trở thành Mỹ, Burt trở thành Mexico
- Radio trở thành ô tô; và ăng-ten trở thành máy tính

Đọc lại đoạn trên, thay Ernie và Burt bằng Mỹ và Mexico, thay radio và ăng-ten bằng ô tô và máy tính. Giống Ernie, Mỹ sản xuất cả ô tô và máy tính đều hiệu quả hơn. Nhưng Mỹ vẫn có lợi khi giao dịch với Mexico nếu nó chỉ tập trung vào máy vi tính, thứ mà nó làm tốt một cách tương đối, rồi đổi lấy ô tô, thứ mà Mexico sản xuất tốt một cách tương đối.

Bảng 3.4. Thời gian cần thiết để Mỹ và Mexico sản xuất một chiếc xe hoặc một chiếc máy vi tính (giờ)

Mỹ Mexico Tỷ lệ:
Mỹ/Mexico

Ô tô	30 50	0,6
Máy vi tính	15 45	0,33
Chi phí đánh đổi của 1 chiếc ô tô: (số máy vi tính phải từ bỏ để đổi lấy một chiếc ô tô)	2	1,11

Theo bảng 3.4, dù là làm ô tô hay máy tính thì Mỹ đều tốn ít thời gian hơn. Nhưng Mỹ có lợi thế so sánh về máy vi tính, giống như Babe Ruth làm tốt hơn một cách tương đối nếu là người đánh bóng và Ernie làm tốt hơn một cách tương đối nếu là người lắp ăng-ten. Do Mỹ sản xuất máy vi tính quá hiệu quả, nên ô tô ở Mỹ trở nên đắt tương đối – chi phí đánh đổi là 2 máy vi tính (30 giờ lao động) trên một ô tô (cũng 30 giờ lao động). Ở Mexico, chi phí đánh đổi là khoảng 1,11 máy vi tính (45 giờ lao động) trên một ô tô (50 giờ lao động). Mỹ sẽ có lợi khi để Mexico làm ô tô và “mua chúng từ Mexico và đổi bằng máy vi tính của mình.”

Ví dụ trên có thể áp dụng không chỉ trong môi trường kinh tế vĩ mô liên quan đến toàn bộ quốc gia, mà cho cả những vùng miền và thậm chí là những chi nhánh hay bộ phận trong cùng một công ty. Hợp chủng quốc Hoa Kỳ là một khu vực thương mại tự do rộng lớn. California được tự do xuất khẩu vi mạch và cam tói các vùng khác trong nước để đổi lấy những sản phẩm mà nó cần. Hoạt động thương mại tự do này được hỗ trợ bởi không có những rào cản kinh tế giữa các bang và có một đồng tiền chung là đô-la Mỹ. Lợi ích của việc tổ chức sản xuất tại Mỹ đi kèm với những dòng sản phẩm có lợi thế so sánh là rất lớn. Các quốc gia châu Âu cũng đang tham gia xây dựng một “thị trường chung” tương tự nhằm mục đích loại bỏ gần như hoàn toàn các rào cản kinh tế.

Trong một công ty, luôn có những công nhân và những nhà máy hiệu quả hơn và năng suất hơn trong mọi nhiệm vụ mà họ được giao. Khi đó nên làm gì với những công nhân và nhà máy không hiệu quả nếu trong ngắn hạn vẫn phải trả tiền cho họ do các ràng buộc trong hợp đồng dài hạn? Họ nên được thuê vì những lợi thế so sánh – Họ làm gì hiệu quả hơn một cách tương đối so với những người khác? Theo cùng một cách mà cả Mỹ và Mexico đều có lợi từ việc áp dụng lợi thế so sánh vào quyết định của họ, các công ty và nhà điều hành cũng có thể làm được như vậy.

Vấn đề “thương mại tự do hay thuế quan” bị bao phủ trong một màn sương và sự hiểu lầm rất lớn. Theo định nghĩa, hàng hóa được mua từ các quốc gia khác cho thấy sự “chảy máu” sức chi tiêu và việc làm vì nếu những hàng hóa này được sản xuất nội địa, việc làm và tiền sẽ được giữ lại trong nước. Vì vậy, trong thời kỳ thất nghiệp, người ta thường nghe thấy lời kêu gọi thúc giục hạn chế nhập khẩu – và đó quả thật là những thời kỳ thất nghiệp khi mà số người không có việc làm ở 24 quốc gia công nghiệp phương Tây đạt đến trên 35 triệu người, tương đương với tỷ lệ thất nghiệp là 8,5%. Trong khi một quốc gia có thể có lợi từ việc hạn chế nhập khẩu thì hậu quả thường sẽ theo ngay sau – và khi đó, mọi quốc gia đều sẽ gặp bất lợi khi thương mại thế giới co lại và các quốc gia sản xuất ngày càng nhiều chủng

loại hàng hóa mà các quốc gia khác sản xuất tốt hơn một cách so sánh. Điều này đã xảy ra vào năm 1930 khi Mỹ cố chống lại cuộc Đại khủng hoảng bằng cách đánh thuế rất cao – thuế Smoot-Hawley. Các quốc gia khác cũng làm theo và thương mại thế giới về cơ bản đã biến mất. Không ai được gì, tất cả đều thua.

Nhiều công ty tham gia “thương mại tự do” trong nội bộ công ty. Nhà điều hành dự án “mua” kỹ sư R&D, chuyên gia marketing, hay công nhân sản xuất từ các phó giám đốc bộ phận. Đây được gọi là “phương pháp ma trận”, vì giống như các yếu tố trong một ma trận khổng lồ, các công nhân trong công ty phải trung thành với cả “hàng” (một dự án) và “cột” (một bộ phận hoặc một chuyên môn). Kiểu giao dịch thị trường mở này có thể rất hiệu quả.

Các vùng miền bên trong một quốc gia tham gia vào thương mại tự do; các khu vực nông thôn xuất khẩu thực phẩm để đổi lấy những hàng hóa được sản xuất ở thành phố. Thương mại trong nội bộ vùng và nội bộ công ty đều được xây dựng xoay quanh sự đánh đổi và khái niệm lợi thế so sánh mà Adam Smith và David Ricardo đã ủng hộ. Khả năng sinh lời của các công ty và mức sống của cả một quốc gia cũng được xây dựng một phần theo đó. Do đó, việc mở rộng khái niệm này đến một nhóm các quốc gia đang tham gia vào thương mại tự do mở đường như là một điều rất tự nhiên. Nhưng tình hình chính trị và cảm xúc của các quốc gia gây ra những trở ngại rất lớn đối với việc áp dụng logic đánh đổi dù cho nó có thuyết phục đến mức nào.

Có lẽ, hai thông điệp quan trọng nhất của khái niệm lợi thế so sánh là:

- Mọi quốc gia đều có một lợi thế so sánh trong ít nhất vài sản phẩm hoặc dịch vụ. Như nhà văn người Anh, Samuel Brittan từng nói, “khả năng cạnh tranh là một khái niệm mang tính tương đối; và tất cả chúng ta không thể đều kém cạnh tranh so với nhau.”²⁰
- Từ khái niệm này, chúng ta biết rằng khi nói đến cạnh tranh hay kém cạnh tranh, chúng ta đang nói đến các công ty, chứ không phải các quốc gia trên thị trường thế giới. Mặc dù ai đó có thể nói rằng quốc gia này có chi phí nhân công tương đối cao so với năng suất lao động – đây là trọng tâm của chương 5 về “con người và máy móc” – thật vô lý khi nói rằng cả một quốc gia kém cạnh tranh. Lợi thế so sánh sẽ cho phép thậm chí một quốc gia chi phí cao có năng lực cạnh tranh về một thứ gì đó.

Nhiệm vụ của nhà điều hành doanh nghiệp cạnh tranh trên thị trường thế giới là tạo ra giá trị cao hơn với chi phí thấp hơn so với các doanh nghiệp khác. Nếu thành công, công ty của họ sẽ rất cạnh tranh, đồng thời đất nước họ sẽ xuất khẩu nhiều hơn và có thêm việc làm. Khi ai đó nói rằng một quốc gia “rất cạnh tranh” thì ý của họ là quốc gia này có rất nhiều công ty cạnh tranh như vậy.

Anh kéo cái áo khoác chặt lại quanh người. Gió cuốn lên và tạo ra những đám bụi xoáy trong rãnh nước. Ánh đèn đường hắt lên khiến làn da anh mang một màu xanh xao nhợt nhạt.

“Em thân yêu, nếu em muốn thứ gì đó, em phải từ bỏ một thứ khác,” anh nói với cô gái trẻ đang đứng trước mặt. Những giọt lệ lặng lẽ lăn trên khuôn mặt cô. Mái tóc vàng óng của cô được thắt theo kiểu đuôi ngựa.

“Mọi thứ đều có giá của nó. Đó là cách thế giới vận hành. Vấn đề chỉ là tìm ra giá đó là gì và nghĩ xem nó có đáng với giá đó hay không.”

Anh quay người và đi thật nhanh, tiếng bước chân dội lại từ những bức tường của các tòa nhà chọc trời. Sau vài bước, anh dừng lại.

“Tạm biệt em yêu,” anh nói mà không quay lại nhìn cô. “Em biết em có thể tìm anh ở đâu rồi đấy.”

“Cái đồ Nhà kinh tế học!” Cô hét lên.

Cô leo lên chiếc xe Bugatti cổ vô giá của mình – một trong ba chiếc duy nhất trên thế giới – và phóng vụt đi.

Chương 4. BẠN CÓ BIẾT CHI PHÍ CỦA BẠN Ở ĐÂU KHÔNG?

“Chi phí luôn cao hơn dự kiến, ngay cả khi dự kiến giảm. Chúng cần được xem xét kỹ lưỡng và kiểm soát liên tục.”

– Theodore Levitt, Thinking about Management
(Suy ngẫm về Quản lý)

"Có những thời khắc tuyệt vời, có những thời khắc tồi tệ". Đó là lời đầu tiên trong câu chuyện đầy xúc động của Charles Dickens về Paris và London trong thời kỳ cách mạng Pháp. Nó cũng đúng với những biến đổi đột phá mà các điều hành đang phải đối mặt ngày nay.

Trong vài năm qua, các nhà điều hành cao cấp của IBM, Digital Equipment, General Motors, Sears, Chrysler, Salomon Brothers, Westinghouse, Kodak và American Express, tất cả đều bị Hội đồng quản trị sa thải vì những lý do giống nhau – không thể tăng doanh thu và giảm chi phí giữa bối cảnh thị trường thế giới đang ngày càng trở nên cạnh tranh trong trật tự thế giới mới.

Khi Chiến tranh Lạnh kết thúc, các quốc gia trên thế giới chuyển từ cạnh tranh về sức mạnh quân sự sang cạnh tranh về sức mạnh kinh tế. Nguyên lý Tổ chức Trung tâm của Thế giới Mới không còn là cuộc chạy đua vũ trang nữa, mà là cuộc chạy đua thị trường dựa trên nền tảng đổi mới, chi phí và giá trị. Trong cuộc đua này có sự tham gia của nhiều quốc gia công nghiệp hóa mới, những quốc gia sẵn sàng thách thức sự thống trị của các cường quốc. Thực tế, các cường quốc có thể đã bị suy yếu khi chi tiền cho vũ khí thay vì công nghệ và trao cơ hội cho những quốc gia đầu tư nguồn lực vào sản xuất.¹ Một biểu tượng nho nhỏ nhưng rõ ràng của thế giới mới đầy cạnh tranh này là con số “2020” bằng đèn nê-ông tỏa sáng trên nóc một tòa nhà cao tầng ở Kuala Lumpur, Malaysia. 2020 là năm mà đất nước này hy vọng sẽ bắt kịp những đối thủ giàu có nhưng kém năng động hơn nó.

Sự thay đổi mang tính xây dựng và cách mạng này trong cách thế giới vận hành doanh nghiệp đang buộc các quốc gia và các công ty – bao gồm cả các quốc gia và công ty lớn mà cách đây không lâu vẫn hưởng thụ thành công và lợi nhuận đáng kinh ngạc – phải tiến hành những điều chỉnh đau đớn. Nhà điều hành phải chú tâm hơn bao giờ hết vào chi phí. Khẩu lệnh giờ đây là “tái cấu trúc” – cắt giảm chi phí, vốn và lao động thừa thãi. Khi chi phí trở nên trọng yếu thì điều tương tự cũng xảy ra với công cụ kinh tế đo lường nó, đó là hàm chi phí: mối quan hệ thực tế giữa tổng đầu tư và chi phí. Chương này sẽ tập trung vào công cụ đó. Nó chỉ ra cho nhà điều hành cách sử dụng công cụ đó như một sự trợ giúp đắc lực cho việc ra những quyết định khó khăn về việc nên tiếp tục vận hành hay đóng cửa một nhà máy.

LIỆU ÍT HƠN CÓ THỂ LÀ NHIỀU HƠN KHÔNG?

Năm 1955, nhà sáng lập tập đoàn Sony, Akio Morita, đã mang đến Mỹ nguyên mẫu của chiếc radio bán dẫn nhỏ và thông dụng. Ngày nay, Sony là một trong những tập đoàn công nghiệp lớn nhất thế giới với 30 tỷ đô-la doanh thu hằng năm. Một thế hệ trước, nó chỉ là một công ty khởi nghiệp non trẻ, một niềm hy vọng nhỏ nhoi trong tâm tưởng của Morita. Bóng bán dẫn được phát minh cách đây chưa lâu bởi 3 nhà khoa học Mỹ là William Shockley, John Bardeen và Walter Brattain. Morita đã nhìn thấy tiềm năng thương mại to lớn của nó.

“Tôi coi nước Mỹ là một thị trường tự nhiên,” ông nói. Cũng có thể nó là thị trường thật sự duy nhất. Vào lúc đó, Mỹ đã chiếm hơn một nửa sản lượng và thu nhập toàn thế giới và gần như là người chơi duy nhất trên toàn cầu.²

Morita đã mang chiếc radio nhỏ có giá 29,95 đô-la của ông đến New York, nơi có “hơn 20 đài phát thanh”. Ông biết rõ thị trường của mình. Morita ghi lại, nước Mỹ có những ngôi nhà lớn, đủ để các thành viên trong gia đình nghe radio mà không làm phiền đến người khác. Morita cho Bulova, một công ty lớn chuyên về đồ gia dụng và đồng hồ, xem chiếc radio của ông. “Chúng tôi muốn một vài chiếc này, nhân viên mua hàng của họ nói. Chúng tôi sẽ lấy... 100.000 chiếc.”

Morita viết, tôi đã rất sửng sốt. Đó là một đơn hàng không thể tin được, trị giá gấp nhiều lần tổng số vốn của công ty. Nhưng có một điều kiện, Bulova nói – chúng tôi sẽ gắn tên của Bulova lên radio. Sony sẽ là nhà cung cấp OEM (original equipment manufacturer – nhà sản xuất thiết bị ban đầu). Morita từ chối. “50 năm nữa, tôi hứa với ông rằng tên của chúng tôi sẽ nổi tiếng như tên công ty ông ngày hôm nay.” (39 năm sau, điều đó đã thành hiện thực). Morita tiếp tục con đường của mình. Một người mua người Mỹ, đại diện cho một chuỗi 150 cửa hàng, cũng thích chiếc radio này. Ông ta hỏi giá cho 5.000, 10.000, 30.000, 50.000 và như Bulova, 100.000 chiếc.

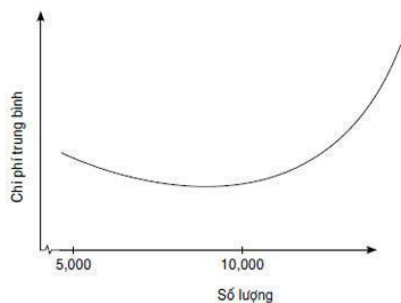
“Chúng tôi không có khả năng sản xuất 100.000 radio bán dẫn trong một năm và cũng phải làm những thứ khác liên quan đến dòng sản phẩm nhỏ của chúng tôi,” Morita ghi lại.

Năng lực sản xuất của chúng tôi là dưới 1.000 radio một tháng. Nếu chúng tôi nhận đơn đặt hàng 100.000 chiếc, chúng tôi sẽ phải thuê và đào tạo nhân viên mới, mở rộng cơ sở vật chất. Điều này đồng nghĩa với một khoản đầu tư lớn, một sự mở rộng lớn và một canh bạc.

Tôi ngồi xuống và vẽ một đường cong hình chuông. Giá cho 5.000 chiếc là giá thông thường của chúng tôi. Đó là điểm khởi đầu của đường cong. Với 10.000 chiếc, sẽ có chiết khấu và đó là điểm đáy của đường cong. Với 30.000 chiếc, giá sẽ bắt đầu tăng. Với 50.000 chiếc, giá đơn vị sẽ cao hơn so với 5.000 và với 100.000 chiếc thì giá đơn vị còn cao hơn nhiều so với 5.000 chiếc đầu tiên. (Xem hình 4.1).

“Lý do của tôi,” Morita giải thích, “là nếu phải tăng gấp đôi năng lực sản xuất để hoàn thành một đơn hàng 100.000 chiếc và không thể có một đơn hàng đặt lại cho năm sau thì chúng tôi sẽ gặp rắc rối lớn, có thể phá sản, vì trong trường hợp đó, làm thế nào chúng tôi có thể tuyển dụng mọi nhân viên bổ sung và trả cho tất cả những cơ sở vật chất mới và không sử dụng đến?”

Hình 4.1. Đường cong chi phí trung bình hình chuông áp dụng cho các radio bán dẫn đầu tiên của Akio Morita



Chi phí trung bình để làm radio bán dẫn bắt đầu ở mức khá cao với 5.000 radio, sau đó giảm xuống khi sản lượng là 10.000 radio một năm. Tại mức 10.000, chi phí trung bình bắt đầu đi lên vì việc sản xuất radio ngày càng trở nên tốn kém - thuê nhân công mới, trả tiền làm ngoài giờ cho các nhân công cũ, nhà xưởng quá chật chội, trả thêm tiền cho nhà cung cấp để thúc giục họ sản xuất, tất cả đều tính vào chi phí. Vì vậy, chi phí đơn vị trung bình khi sản lượng là 30.000 hoặc 100.000 cao hơn nhiều so với khi là 10.000 chiếc.

Sau khi xem đường cong chi phí hình chuông của Morita, phía đối tác đã bảo ông: “Anh là người đầu tiên đến đây và bảo tôi rằng tôi càng mua nhiều thì giá đơn vị càng cao. Thật phi lý hết sức!” Nhưng ông đã nghe lời giải thích của Morita và cuối cùng đặt mua 10.000 radio bán dẫn – “tốt cho cả ông ta và chúng tôi,” Morita kết luận. Trong trường hợp này, với Sony và Morita, bán ít tốt hơn (và rẻ hơn tính trên mỗi đơn vị) so với bán nhiều.

Quyết định định mệnh này đã trở thành cột mốc quan trọng trong lịch sử của tập đoàn Sony. Với tính toán khôn ngoan, đây rõ ràng là một quyết định đúng đắn. Nếu Morita bị cám dỗ bởi đơn hàng lớn thì công ty của ông có thể đã vấp ngã vì đã hy sinh chất lượng, hiệu quả, hoặc khả năng kiểm soát chi phí để nhanh chóng thúc đẩy sản xuất. Ông đã đưa ra quyết định đúng đắn vì ông hiểu rất rõ đường cong chi phí của Sony. Như nhiều quyết định khác, nắm vững kiến thức thông thường sẽ tạo ra hiệu quả tốt đẹp về mặt kinh tế.

Để quản lý chi phí và sản xuất cũng như đưa ra các quyết định thông minh về vấn đề nên sản xuất và tính giá bao nhiêu, nhà điều hành phải có kiến thức chính xác và chi tiết về chi phí để làm ra sản phẩm dịch vụ ở từng mức sản lượng khác nhau. Chương trước đã bàn về sự đánh đổi. Rõ ràng, không thể đưa ra quyết định đánh đổi thông minh nếu người ra quyết định hoàn toàn không biết những sự đánh đổi đó là gì. Nói cách khác, chất lượng của quyết định đánh đổi chỉ tốt khi chất lượng dữ liệu về sự đánh đổi đó tốt.

Từ xưa đến nay, rất nhiều nhà điều hành coi thường những kiến thức cơ bản về chi phí. Henry Ford là người đầu tiên xây dựng một trong những kế hoạch cắt giảm chi phí có ý nghĩa nhất trong lịch sử – sản xuất theo dây chuyền và chuẩn hóa các bộ phận. Ông “không ưa các kế toán và người giữ sổ sách” đến mức ông gọi họ là ‘những kẻ ăn bám’. Sự ghét bỏ

của ông đối với những người làm nhiệm vụ thu thập dữ liệu về chi phí đã đẩy Ford Motor vào tình trạng vô cùng căng thẳng.

Một lần, khi bước vào phòng, Henry Ford đã hỏi người phụ tá rằng các công nhân cổ trắng trong phòng làm công việc gì. Khi biết rằng họ là kế toán, ông ra lệnh: “Tôi muốn sa thải tất cả bọn họ. Họ làm việc không có năng suất, họ không làm được gì ra hồn cả”. Quyết định của ông đã tạo ra một sự hỗn loạn, theo như phát hiện của Arjay Miller (người sau này trở thành chủ tịch công ty). Miller có nhiệm vụ ước tính lợi nhuận hàng tháng của công ty Ford. Để làm được vậy, ông phải ước tính doanh thu và chi phí. Không khó để dự đoán doanh thu nhưng Miller rất kinh ngạc khi biết rằng Ford Motor ước tính chi phí bằng cách chia hóa đơn của nó ra thành 4 chồng (nhỏ, vừa, lớn và rất lớn), dự đoán tổng trung bình của các hóa đơn trong mỗi chồng, sau đó đo chiều cao của mỗi chồng và nhân chiều cao tính theo inch với kích cỡ trung bình của hóa đơn. (Sẽ cần đến cả một phòng chứa đầy các kế toán viên để tính chi phí chính xác – và Henry Ford đã sa thải họ.) Hệ thống này không khác gì so với 20 năm trước; khi các chồng hóa đơn không quá nhiều, những nhân viên kế toán đã cân chúng.³ Henry Ford nhanh chóng nhận ra những vấn đề nghiêm trọng của hệ thống này khi các khoản lãi lớn thu được cuối cùng lại chuyển thành lỗ lớn do giá vẫn giữ nguyên còn chi phí lại tăng lên không ngừng. Chi phí đã nằm ngoài tầm kiểm soát vì bạn không thể quản lý những gì bạn không biết.

Giả sử bạn không có mối ác cảm với nhân viên kế toán như Henry Ford và nhận ra tầm quan trọng của việc có được những thông tin về chi phí cập nhật và đáng tin cậy thì bạn sẽ làm gì với những con số về chi phí?

Sau đây là một cuộc đối thoại tưởng tượng giữa một người Econ và một người Exec với mục đích là xác định xem một lượng dữ liệu tối thiểu về chi phí có thể cung cấp một lượng tối đa các hướng dẫn cho những quyết định trong kinh doanh như thế nào. Quyết định quan trọng mà người Econ và người Exec đang thảo luận là liệu có nên đóng cửa nhà máy sản xuất bộ vi xử lý không (CPU hay đơn vị xử lý trung tâm, bộ não của máy tính cá nhân). Họ biết rằng trước đây, thị trường CPU rất lớn và đem lại nhiều lợi nhuận với giá của một chiếc CPU là 45 đô-la. Nhưng sau này, những đối thủ cạnh tranh mới đã vào thị trường, kéo tụt doanh thu và lợi nhuận. Cung tăng đã khiến giá thị trường giảm. Theo như dự tính, nó sẽ giảm 1/3 xuống còn khoảng 30 đô-la và tiếp tục giữ nguyên trong một thời gian.

Econ: Đây là 5 cặp số thể hiện tổng chi phí cho 5 mức sản lượng khác nhau, kể cả mức 0.

Bảng 4.1

Sản lượng (nghìn chiếc) 0 40 60 80 100

Tổng chi phí (nghìn đô-la) 500 1.400 1.848 2.480 3.500

Exec: Tôi thấy những thông tin này rất rời rạc. Cậu có chắc là chúng ta có thể ra quyết định dựa vào những thông tin ít ỏi này?

Econ: Tôi nghĩ cậu sẽ thấy những thông tin này dù có vẻ rất rời rạc nhưng lại chứa đựng rất nhiều thứ nếu cậu biết cách diễn giải chúng.

Exec: Tại sao lại cần phải biết chi phí cho mức sản lượng 0?

Econ: Chúng ta cần biết điều đó vì ngay cả khi nhà máy không hoạt động, cậu vẫn phải trả tiền – cho những thứ như giấy phép, tiền thuê địa điểm, chi phí sửa sang, bảo trì – để duy trì nó. Đó là những “chi phí cố định” hay “chi phí không thường xuyên” (nonrecurring cost) không thay đổi theo mức sản lượng. Một dạng chi phí cố định lớn là chi phí ban đầu dùng để xây dựng cơ sở vật chất cho sản xuất.

Những chi phí này độc lập với sản lượng. Khi sản lượng tăng, chúng không tăng. Ngược lại, chi phí thường xuyên là những chi phí phát sinh trong quá trình sản xuất và thay đổi mỗi khi tăng sản lượng.

Nhà máy của chúng ta có chi phí cố định là nửa triệu đô-la. Chúng ta phải trả khoản chi phí này dù cho làm bao nhiêu CPU đi chăng nữa. Nếu cậu trừ khoản này ra khỏi tổng chi phí, cậu sẽ có tổng chi phí biến đổi, hay chi phí sản xuất trực tiếp trong quá trình làm CPU.

Exec: Thế cậu lấy những con số này ở đâu?

Econ: Từ kế toán và kỹ sư. Chúng ta tính chi phí nhân công, chi phí nguyên vật liệu thô và chi phí năng lượng. Đó là tất cả chi phí mà thủ quỹ công ty trả. Chúng là “chi phí biến đổi” vì sản xuất càng nhiều, chúng ta càng sử dụng nhiều nhân công, nguyên vật liệu và năng lượng, do đó, chi phí càng cao. Khi đã có tổng chi phí biến đổi, cậu có thể tính chi phí biến đổi “trung bình” hoặc “đơn vị” (đó là những con số Akio Morita tính ra với đường cong hình chuông của ông) bằng cách chia “tổng chi phí biến đổi” cho số CPU chúng ta sản xuất. Ví dụ, nếu chi phí để làm 40.000 chiếc là 1,1 triệu thì chi phí trung bình cho mỗi chiếc là:
 $1.100.000 / 40.000 = 27,5$ đô-la.

Bây giờ, hãy nhìn vào hàng chi phí biến đổi trung bình. Nó nói lên điều gì?

Bảng 4.2

Sản lượng (nghìn chiếc)	0	40	60	80	100
Tổng chi phí (nghìn đô-la)	500	1.600	1.848	2.480	3.500
Tổng chi phí biến đổi	0	1.100	1.348	1.980	3.000

Chi phí biến đổi trung bình 27,5 22,5 24,75 30

Exec: Nó giống đường cong chi phí hình chuông của Akio Morita. Đầu tiên, chi phí sản xuất đơn vị giảm, sau đó lại bắt đầu tăng. Tôi nghĩ tôi biết tại sao. Như Morita, lúc đầu, chúng ta sản xuất càng ngày càng tốt. Chi phí nhân công giảm, chúng ta được chiết khấu dựa trên số lượng khi mua nguyên vật liệu thô, nên chi phí trung bình giảm. Nhưng đến một điểm nhất định, dây chuyền sản xuất của chúng ta trở nên quá tải và chúng ta phải tăng ca (phải trả thêm lương làm ngoài giờ), khiến chi phí bắt đầu tăng lên.

Quy mô vận hành hiệu quả nhất của chúng ta – số lượng CPU tạo ra chi phí sản xuất đơn vị nhỏ nhất – là 60.000. Đó là một thông tin quan trọng. Ngay lúc này, chúng ta đang làm 100.000 chiếc do giá đang tương đối cao. Nhưng khi giá giảm, chúng ta phải thu hẹp quy mô sản xuất lại, nếu không rất có thể sẽ chất đống số CPU không bán được.

Hãy làm điều này ngay lập tức. Hãy bắt đầu sản xuất 60.000 đơn vị. Số lượng này sẽ giữ cho chi phí sản xuất ở mức thấp. Chúng ta có thể làm CPU ở mức 22,5 đô-la rồi bán chúng ở mức 30 đô-la. Như vậy thì mỗi cái lời 7,5 đô-la.

Econ: Đương nhiên, con số này không gồm nửa triệu đô-la chi phí cố định.

Exec: Đúng thế. Nhưng dù thế nào thì chúng ta cũng vẫn mất những chi phí đó. Và điều mà tôi muốn biết là chúng ta có thể bù đắp những chi phí sản xuất không? Nếu có thì nó sẽ giúp nhà máy tiếp tục hoạt động, ít nhất là trong ngắn hạn. Một chút nữa, chúng ta sẽ quan sát kỹ hơn những khoản chi phí cố định này và ý nghĩa của chúng

Econ: Hay nói cách khác – bất cứ thứ gì bạn làm và bán với giá cao hơn chi phí sản xuất sẽ mang lại doanh thu và doanh thu này sẽ được dùng để trả chi phí cố định, chi phí mà bạn phải trả dù nhà máy có hoạt động hay không. Theo tính toán của tôi, nếu làm 60.000 CPU, tổng doanh thu sẽ là 60.000 nhân với 30 đô-la một chiếc hay 1,8 triệu đô-la. Tổng chi phí biến đổi là 1,348 triệu đô-la. Vậy chênh lệch là 452.000 đô-la.

Exec: Chúng ta vẫn đang mất tiền. Chúng ta lỗ nữa chứ.

Econ: Đúng thế. Chi phí cố định của chúng ta là 500.000 đô-la. Vậy tổng mọi loại chi phí – biến đổi cộng cố định – là 1,348 triệu đô-la cộng với 0,5 triệu đô-la bằng 1,848 triệu đô-la. Chúng ta lỗ 48.000 đô-la.

Exec: Nhưng tình hình vẫn có thể xấu đi. Nếu không vận hành nhà máy, đóng cửa nó vào ngày mai, chúng ta sẽ lỗ nhiều hơn. Chúng ta sẽ mất toàn bộ 500.000 đô-la chi phí cố định. Rõ ràng là nên để nhà máy tiếp tục hoạt động. Công nhân sẽ rất vui mừng khi biết tin này.

Econ: Không phải mọi tin tức đều tốt. Chúng ta không thể hoạt động với một khoản lỗ mãi mãi. Ngoài ra còn một chi phí lớn nữa mà không bao giờ được phép bỏ qua.

Exec: Tôi biết. Chi phí cơ hội. Cổ đông không bao giờ cho phép tôi quên dù chỉ trong một giây rằng họ đã đầu tư 8 triệu đô-la vào nhà máy nhỏ này. Họ có thể lấy lại số tiền đó – bằng việc bán nhà xưởng, đất đai và máy móc – và đầu tư vào nơi khác. Tất nhiên để làm được điều đó sẽ mất hàng tháng hoặc hàng năm. Khi làm xong, công ty và cổ đông có thể kiếm được khoản tỷ suất lợi nhuận là 8% với cùng mức độ rủi ro. Rủi ro là yếu tố rất quan trọng ở đây. Để so sánh khả năng tạo ra lợi nhuận của nhà máy CPU với lựa chọn thay thế tốt nhất, thì lựa chọn thay thế này cần phải có cùng mức độ rủi ro, nếu không thì chẳng khác nào bạn đang so sánh một quả táo với một con lợn.

Econ: Chính xác. Cậu sẽ sử dụng chi phí cơ hội như thế nào?

Exec: Một trong hai cách. Một là cộng chi phí vốn cơ hội của tôi như một chi phí hiện với các chi phí khác – nó vẫn là một chi phí dù cho tôi không phải trả nó. Hai là so sánh tỷ suất lợi nhuận trên vốn của tôi, lấy 8% làm chuẩn. Nếu vốn của chúng ta sinh lời ít hơn 8% thì về dài hạn, chúng ta sẽ được nhiều hơn nếu đầu tư vào nơi khác và chúng ta nợ cổ đông điều đó.

Econ: Chính xác. 8% của 8 triệu đô-la là 640.000 đô-la. Chúng ta phải đưa con số này vào tính toán của chúng ta trước khi ra quyết định liệu nhà máy này có thể hoạt động lâu dài không. Hãy xem nào:

Bảng 4.3

Sản lượng (nghìn chiếc)	0	40	60	80	100
Tổng chi phí (nghìn đô-la)	500	1.600	1.848	2.480	3.500
Chi phí vốn cơ hội	640	640	640	640	640
Tổng chi phí (đã bao gồm chi phí cơ hội)	1.140	2.240	2.488	3.120	4.140
Chi phí phân bổ trung bình (đô-la)	56	41,47	39	41,4	

Exec: Bảng này đặt vấn đề dưới một góc nhìn khác. Nếu tính tất cả chi phí hoạt động kinh doanh của tôi, kể cả chi phí cố định và chi phí cơ hội của khoản vốn được đầu tư vào đây thì mức rẻ nhất mà tôi có thể làm những chiếc CPU này là 39 đô-la một chiếc, tương đương với sản lượng 80.000 chiếc. Tôi thấy rằng về dài hạn, tôi sẽ sản xuất hiệu quả nhất ở mức 80.000 chứ không phải 60.000. Tôi nghĩ tôi biết lý do.

Econ: Tổng chi phí được phân bổ đều?

Exec: Đúng thế. Nói cách khác – càng sản xuất nhiều CPU thì tổng chi phí tính trên 1 CPU càng giảm. Tôi đã phân bổ chi phí cố định, 500.000 đô-la, trên một lượng lớn CPU, do đó mỗi CPU chỉ phải chịu một khoản chi phí cố định nhỏ. Tôi đoán nó giống việc chống đỡ sức nặng của một cây cầu lớn – càng có nhiều trụ cầu thì mỗi trụ cầu càng ít phải chịu lực hơn.

Econ: Trong dài hạn thì chi phí của chúng ta sẽ như thế nào, kể cả chi phí cố định và chi phí vốn cơ hội?

Exec: Trung bình mỗi chiếc CPU của chúng ta tốn mất 39 đô-la. Với công nghệ và phương pháp hiện tại, đó là điều tốt nhất chúng ta có thể làm. Đây là đáy của đường cong chi phí trung bình của chúng ta. Nếu giá thị trường rơi xuống dưới mức này thì chúng ta sẽ không thể đạt được một tỷ suất lợi nhuận trên 8 triệu đô-la vốn của công ty mà đáng ra có thể kiếm được ở nơi khác. Tỷ suất lợi nhuận sẽ dưới 8%.

Giá hiện tại của một chiếc CPU khoảng 30 đô-la. Nếu tình trạng đó tiếp tục trong một khoảng thời gian dài thì cổ đông của tôi sẽ mất sạch tiền và thực tế là vốn của họ (do tôi chịu trách nhiệm) đã bị phân bổ sai. Nó sẽ phục vụ tốt hơn cho họ nói riêng và cả nền kinh tế nói chung nếu được đầu tư vào một ngành công nghiệp hoặc một nhà máy năng suất hơn.

Nó giúp chúng ta duy trì nhà máy trong ngắn hạn. Nhưng chúng ta biết rằng chúng ta đang không có được một tỷ suất lợi nhuận hợp lý trên vốn. Ở một mức độ nào đó, điều này sẽ phải được khắc phục.

Econ: Tất cả đều đúng. Nhưng chúng ta không nên tuyệt vọng quá sớm. Một vài đối thủ cạnh tranh của chúng ta cũng đang có vấn đề như chúng ta và có thể bỏ cuộc. Nếu họ bỏ cuộc thì cung sẽ giảm và giá thị trường sẽ tăng. Chúng ta sẽ cố tận dụng tối đa nhà máy của chúng ta – giảm chi phí, loại bỏ chi phí không cần thiết, buộc nhà cung cấp phải bán rẻ nguyên vật liệu cho chúng ta, áp dụng chương trình tiền thưởng để nâng cao năng suất và cố giảm chi phí đi 20%. Như vậy thì chi phí làm CPU chỉ còn hơn 31 đô-la một chút và ở mức này, tôi nghĩ chúng ta có thể hoạt động trong dài hạn. Nếu chúng ta giải thích tình trạng khó khăn này cho công nhân, hy vọng là họ sẽ hiểu. Và chúng ta hãy giải thích cả với cổ đông nữa. Tôi hy vọng là họ sẽ có một cái nhìn kiên nhẫn, dài hạn và bỏ qua điểm yếu ngắn hạn trong báo cáo lỗ lãi hằng quý của chúng ta.

Mặc dù cuộc đối thoại này không có thật nhưng những điều tương tự đang diễn ra khắp nước Mỹ và trên thế giới. Một vài nhà điều hành là chuyên gia giảm chi phí nhưng đối với nhiều người khác, đây là một trải nghiệm khá mới mẻ – và rất đau đớn.

TÍNH DỄ THAY ĐỔI CỦA HIỆU QUẢ CHI PHÍ

Chi phí có tốc độ thay đổi rất nhanh – mọi nhà điều hành không được phép ngủ quên trên chiến thắng ngay cả khi vừa cắt giảm được một khoản chi phí lớn. Đức và các công ty công nghiệp lớn của nó là những ví dụ điển hình. Năm 1992, đất nước này vẫn được coi là một cường quốc công nghiệp. Giá trị xuất khẩu đạt 425 tỷ đô-la hằng năm – chỉ sau Mỹ và vượt xa Nhật Bản – trong đó 60% đến từ ô tô, máy móc, máy công cụ, kỹ thuật điện và hóa chất. Nhưng chi phí sản xuất theo giờ của Đức cao nhất thế giới – 25,21 đô-la một giờ so với 16

đô-la ở Mỹ và Nhật – trong khi năng suất lao động chỉ tăng 1% trong năm 1992 và giảm năm 1993. Các công ty Đức thấy mình bị lâm vào thế bất lợi về chi phí so với những đối thủ đến từ châu Á và Bắc Mỹ.

Do đó, những nhà điều hành ở Đức đã làm một điều mà trước đây không ai có thể nghĩ tới. Họ bắt đầu sa thải công nhân, cắt giảm nửa triệu công nhân sản xuất trong một năm. Họ bắt đầu chuyển quá trình sản xuất nội địa sang những nước khác có chi phí sản xuất thấp hơn. Ngay cả BMW, một công ty được ca tụng hết lời, cũng đã thông báo kế hoạch sản xuất ô tô ở Mỹ còn các công ty Đức khác đang nhìn sang Trung Quốc và Đông Âu để tìm kiếm nơi sản xuất cho mình. Mercedes-Benz đã “bị sốc khi biết rằng chi phí sản xuất của họ cao hơn của Nhật Bản 35%,” và họ đã hành động một cách triệt để nhằm cắt giảm chi phí trong đó có việc xây dựng nhà máy ở các quốc gia khác.⁴

Đối với chi phí, tốc độ thay đổi không phải là thứ dễ thay đổi duy nhất. Điều kỳ lạ là, chi phí là vấn đề khó kiểm soát hơn nhiều đối với công ty sinh lời so với công ty không sinh lời. Khi thua lỗ dồn lại đến mức bất kỳ ai cũng có thể nhìn ra, kể cả (hoặc đặc biệt là) những công nhân tạm thời hoặc làm việc theo giờ trong dây chuyền sản xuất, đó là lúc nhà điều hành phải thực hiện những bước đi quyết liệt. Thực tế, các kế hoạch cắt giảm chi phí dễ thực hiện hơn trong thời kỳ khủng hoảng. Nhưng khi các công ty sinh lời, rất khó để những người ra quyết định cao nhất cắt giảm chi phí dù cho rõ ràng là các đối thủ cạnh tranh đang bắt kịp họ và thậm chí có thể đạt được chi phí thấp hơn với chất lượng tương đương hoặc vượt trội. Người ta nói rằng những thành công của ngày hôm nay thường che lấp những dấu hiệu thất bại đầu tiên của ngày mai. Đó là lý do tại sao việc liên tục so sánh đối chuẩn chi phí của bạn với các đối thủ cạnh tranh là vô cùng quan trọng.

* * *

Tại sao hiện nay việc cắt giảm chi phí lại trở thành trung tâm trong quá trình ra quyết định điều hành? Một lý do đã được giáo sư MIT, Nam Suh, đưa ra.⁵ Ông phân biệt giữa những công ty “đổi mới” – những công ty đưa ra sản phẩm mới – và những công ty “trưởng thành” – những công ty sản xuất và bán sản phẩm cũ, quen thuộc. Sản phẩm tiêu dùng đại trà là những thứ quen thuộc, hầu như không có ngoại lệ – ô tô, tivi, đầu máy video, thậm chí cả máy vi tính. Công nghệ của chúng rất phổ biến và rất nhiều công ty có khả năng sản xuất những sản phẩm này. “Nền kinh tế được dẫn dắt bởi những đổi mới đột phá,” Suh nói. “Những phát minh như động cơ hơi nước, điện thoại, đường sắt, máy dệt, máy bay, chất dẻo, laser, bóng bán dẫn và máy tính đã tạo ra những ngành công nghiệp mới trong thời đại của chúng. Nhiều ngành trong số này trưởng thành trong vòng khoảng 50 năm, đạt đỉnh trong khoảng 20 đến 30 năm. Trong suốt những năm 1960, nước Mỹ đã không tạo ra bất cứ ý tưởng đổi mới đột phá nào mà có thể làm động lực cho nền kinh tế trong những năm 1990”.

Kết quả là nước Mỹ phải cạnh tranh trong những thị trường trưởng thành dựa trên nền tảng chi phí, thay vì những thị trường đổi mới dựa trên nền tảng công nghệ. Những quốc gia công nghiệp hóa mới có thể sở hữu công nghệ và năng suất của phương Tây nhưng với chi phí nhân công thấp hơn nhiều. Khi đó, nền tảng cạnh tranh trong những thị trường dành

cho các sản phẩm tiêu chuẩn, tiêu dùng hàng ngày sẽ là chi phí – công ty nào có thể sản xuất với chi phí đơn vị thấp nhất trong khi vẫn duy trì các tiêu chuẩn chất lượng?

Trong cuộc cạnh tranh giữa các công ty trong những ngành công nghiệp trưởng thành, nhà điều hành biết rõ cấu trúc và các yếu tố tác động đến chi phí của họ, đồng thời có khả năng tăng năng suất và giảm chi phí trong khi vẫn giữ được giá trị sản phẩm, là những người “quý như vàng”. Khi các nhà điều hành am hiểu về chi phí được đánh giá như kim loại quý thì chức năng quản lý chi phí cũng sẽ được chú trọng – như được mạ vàng.⁶

NHỮNG TƯỢNG ĐÀI CẮT GIẢM CHI PHÍ

Nhà điều hành tìm cách sản xuất với chi phí thấp hơn không chỉ cắt giảm chi phí – mà họ còn tạo ra thị trường cho những sản phẩm mà nếu không có quá trình cắt giảm chi phí sẽ trở nên quá đắt đỏ và người bình thường không thể mua nổi.

Henry Ford tạo ra thị trường đại trà hiện đại cho ô tô. Hiện nay, với khoảng 50 triệu ô tô một năm trên toàn thế giới, thị trường này có giá trị 600 tỷ đô-la. Khi ông bắt đầu cho ra mắt mẫu Model T vào năm 1909, cần nửa ngày – 12 tiếng rưỡi – để làm ra một chiếc xe. Mục tiêu của Ford là sản xuất ra một chiếc xe chỉ trong một phút – không phải chỉ vì tốc độ sản xuất đơn thuần, mà còn vì điều này sẽ giúp việc làm ra một chiếc xe trở nên rẻ hơn, dẫn đến có thể bán với giá thấp hơn. Chỉ trong vòng 12 năm, ông đã đạt mục tiêu “một ô tô/phút”. Đến năm 1925, dây chuyền lắp ráp sản xuất hàng loạt của Henry Ford tại River Rouge, Michigan sản xuất ra một chiếc Model T chỉ trong 10 giây. Giá xe của ông đã giảm còn gần 1/10 so với mức khởi điểm. Nhờ thế, 15.456.868 chiếc Model T đã được bán ra. Giá trị ròng của Henry Ford năm 1946 ước tính là 600 triệu đô-la.⁷

Nhiều thành tựu cắt giảm chi phí xuất sắc diễn ra dưới áp lực của chiến tranh. Một chi nhánh của General Motors, Saginaw Steering, đã ký hợp đồng làm súng máy với quân đội Hoa Kỳ. Tòa nhà sản xuất súng chỉ mới được hoàn thành vào đầu năm 1941 và khẩu súng đầu tiên ra khỏi dây chuyền vào tháng 3 năm 1941. Hợp đồng yêu cầu sản xuất tổng cộng 281 khẩu súng trong vòng 1 năm, cho đến tháng 3 năm 1942. Trong vòng 12 tháng, Saginaw đã không chỉ làm 281 mà là 28.728 khẩu súng máy – gấp 100 lần con số trong hợp đồng. Chi phí cho mỗi khẩu súng cũng giảm đột biến.

Năm 1940, súng phòng không tốt nhất thế giới là Oerlikon do Thụy Sĩ thiết kế. Nó được Anh cấp phép và được đưa đến Mỹ để sản xuất hàng loạt. Các kỹ sư tại Pontiac, một công ty ô tô, đã thiết kế lại nó để có thể sản xuất nhanh hơn và rẻ hơn. Một trong những phần phức tạp nhất của khẩu súng là cơ cấu đệm nòng súng để chống giật sau khi bắn. Để làm được cơ cấu này cần 290 thao tác hoàn thiện và hệ thống máy móc chuyên biệt. Các kỹ sư Pontiac đã thiết kế lại, cải thiện nó và cắt đi 150 thao tác, nhờ đó tiết kiệm được chi phí rất lớn.

Sau hai thế hệ, các kỹ sư IBM cũng làm được một “điều kỳ diệu” tương tự với máy in kim Proprinter. Bằng việc thiết kế lại máy in và cắt giảm mạnh số lượng các bộ phận, thời gian lắp ráp đã giảm từ 30 phút xuống chỉ còn vài phút. Cùng lúc đó, chất lượng lại tăng lên – những sản phẩm dễ lắp ráp hơn thường được lắp ráp tốt hơn và gần như không có lỗi.

Một bài học mà nhà điều hành đã học được hoặc đã học lại được – vốn rất nổi tiếng trong suốt những giai đoạn sản xuất, thiết kế và R&D sục sôi thời kỳ Thế chiến II – là phải đưa các kỹ sư sản xuất vào đội thiết kế. Tiết kiệm chi phí phải bắt đầu từ trước khi xây dựng dây chuyền lắp ráp và trong khi sản phẩm đang được thiết kế. Câu hỏi “Nó có tạo ra giá trị không?” luôn đi liền với câu hỏi “Chúng ta có thể sản xuất nó đủ rẻ không?” Xét cho cùng, giá trị vốn là mối quan hệ hai chiều giữa giá trị của sản phẩm đối với khách hàng và chi phí để tạo ra nó.

Để xem xét một ví dụ quan trọng, một lần nữa chúng ta quay trở lại thời kỳ Thế chiến II. Lúc đó, Mỹ là quốc gia có năng lực sản xuất máy công cụ vượt trội và ngày nay, ngành công nghiệp này vẫn duy trì được vị thế của mình với các công ty có khả năng cạnh tranh cao. Hank Krueger, một nhà sản xuất máy công cụ xuất sắc, đã được Springfield Arsenal (nơi số lượng súng lớn được sản xuất để đáp ứng nhu cầu của chiến tranh) đề nghị giúp đỡ giải quyết một nút thắt cổ chai, một chiếc máy tạo ổ đạn trong nòng súng trường. Phương pháp tiêu chuẩn hiện tại sử dụng một thợ máy lành nghề cần 12 đến 15 phút để làm một ổ đạn. Nó quá đắt. Krueger đã đến nhà máy Springfield và xem các thợ máy làm việc. Sau đó, ông quay lại nhà máy của mình và bắt đầu thiết kế một máy công cụ để giải quyết vấn đề này. Nó trở nên nổi tiếng với tên gọi Máy tạo Ổ đạn Tự động Dọc Kruger và nhờ đó, thời gian hoàn thành chỉ mất 4 tháng. Mười ổ đạn đầu tiên đã được tạo ra một cách hoàn hảo. Chiếc máy này đã làm tăng hiệu suất của một thợ máy lên gấp 10 lần, từ đó làm giảm thời gian và chi phí sản xuất xuống còn 1/10 so với mức cũ.

CÀNG TO, CÀNG TỐT... VÀ CÀNG RẺ?

Herbert Simon, người từng đoạt giải Nobel, đã đả kích mạnh mẽ lý thuyết kinh tế của công ty và đường cong chi phí hình chuông tương ứng với nó. Ông cho rằng, “các nghiên cứu thực nghiệm cho thấy đường cong chi phí của công ty không phải có dạng hình chuông mà thực tế, nó dốc xuống về bên phải rồi đi ngang và không có điểm tối thiểu rõ ràng.”⁸ Theo Simon, “một đường cong như vậy ngụ ý rằng chi phí giảm trong mọi quy mô chứ không hề bị khống chế bởi một giới hạn trên nào”. Ông đề xuất một ý tưởng rằng “trung bình, các công ty sẽ có cơ hội phát triển tương xứng với quy mô hiện tại của nó,” thông qua sự tiếp cận ngày càng tăng với thị trường, vốn, tín dụng và thông tin. (Ý tưởng rằng sản xuất quy mô lớn giúp tiết kiệm chi phí, một khái niệm quan trọng trong kinh tế học, được khám phá trong chương 7). Một nghiên cứu gần đây về “cuộc cách mạng máy tính” đã chỉ ra hai nguyên lý cơ bản: “công ty có sản lượng cao nhất gần như luôn thắng,” và “điểm tạo ra sản lượng là đáy của thị trường, nơi mà những mức giá thấp tạo ra những khách hàng mới.”⁹

Akio Morita, người đáng lẽ đoạt giải Nobel nếu có hạng mục dành cho doanh nhân và Herbert Simon, người đoạt giải Nobel Kinh tế, đều không hẳn là không đồng ý. Đường cong chi phí hình chuông của Morita phản ánh những ràng buộc trong ngắn hạn – thực tế là đầu ra có thể nhanh chóng mở rộng chỉ bằng việc phát sinh những chi phí cao hơn. Nhưng về dài hạn, Simon chiếm ưu thế. Danh sách “Global 1.000” mới nhất thống kê những công ty thành công nhất thế giới đã xếp Sony đứng thứ 12 trên thế giới về mức đầu tư cho Nghiên cứu và Phát triển, với 29,4 tỷ đô-la doanh thu, 1,5 tỷ đô-la lợi nhuận và 1,8 tỷ đô-la chi cho hoạt động R&D hằng năm. Trong dài hạn, Sony đạt được thành công lớn trong các sản phẩm

sản xuất hàng loạt như máy nghe nhạc cầm tay Walkman và đài cassette. Tính đến thời điểm Morita viết tự truyện của mình, Walkman đã bán được 20 triệu chiếc. Số lượng lớn – vượt xa con số 10.000 chiếc – làm giảm chi phí và tăng lợi nhuận. Tuy nhiên, các công ty chỉ phát triển trong dài hạn nếu sống sót trong ngắn hạn. Thành công mang tính hiện tượng của Sony nói chung và của Walkman nói riêng ít nhất một phần nhờ vào quyết định dũng cảm từ sớm của Morita – rằng trong ngắn hạn, trung bình, “nhiều hơn” có thể đắt hơn “ít hơn” và thậm chí trong dài hạn, “sản xuất nhiều hơn” tức là “tốn chi phí ít hơn”.

Không phải mọi chi phí đều liên quan đến tương lai. Một số “chi phí” là quá khứ, thể hiện khoản tiền đã được chi tiêu. Việc biết được chi phí nào thích đáng (phát sinh trong hiện tại và tương lai) và chi phí nào “chìm” (phát sinh trong quá khứ) đôi khi cũng quan trọng không kém việc biết được chi phí là bao nhiêu.

CHI PHÍ CHÌM (MỘT LẦN NỬA)

Ở phần trước, chúng ta đã thấy rằng việc hủy một dự án R&D để phát triển một sản phẩm hoặc quy trình mới là một trong những quyết định khó khăn nhất của một công ty. Cái khó thứ hai là xác định xem liệu kết quả của một dự án R&D có đáng để đưa vào sản xuất và quảng bá hay không.

Tiền đã được chi tiêu là “chi phí chìm”, và nó không liên quan gì đến quá trình ra quyết định. Áp dụng logic chi phí-giá trị vào quá trình ra quyết định đòi hỏi nhà điều hành đặt ra những câu hỏi sau:

Nó sẽ mất chi phí gì? Nó sẽ có giá trị gì?

Trọng tâm ở đây được đặt vào thời tương lai. Các câu hỏi: “Nó mất chi phí gì? Nó có giá trị gì?” chỉ đáng giá với các nhà sử học thay vì các nhà điều hành. Tôi có thể đã mua một chiếc máy vi tính đắt tiền với mức giá 4.000 đô-la nhưng khi quyết định xem nên thay thế nó hay không, số tiền này hoàn toàn không liên quan. Tôi chỉ cần biết rằng chiếc máy vi tính mới sẽ có giá trị bao nhiêu đối với tôi kể từ ngày tôi mua nó? Và tôi phải trả bao nhiêu để mua nó? Giá mà tôi trả cho chiếc máy vi tính cũ chỉ liên quan một cách gián tiếp – ví dụ, trong việc quyết định xem tôi có thể được bao nhiêu nếu bán nó. Nhưng ngay cả điều đó cũng ở thời tương lai – nó ám chỉ đến câu hỏi chiếc máy tính cũ này sẽ có giá trị gì với tôi trong tương lai, khi nó được bán thay vì số tiền mua nó trước đây. Nhiều dữ liệu kế toán được ghi chép tại giá gốc (historical cost) và trong những thời điểm giá và điều kiện thị trường thay đổi, chúng không còn thể hiện được giá trị thật của chúng nữa.

Chi phí chìm tạo ra thêm một trong nhiều nghịch lý mà ban quản lý cấp cao phải đối mặt. Không có nhiều thứ quan trọng với nhà điều hành hơn mức hiểu biết rõ ràng về lịch sử – các quá trình mà trong nhiều năm đã đưa các xã hội và các công ty đến đúng tình trạng hiện tại của chúng. Song, cũng không có nhiều thứ quan trọng như việc biết cách bỏ qua lịch sử của một dự án, đặc biệt là những nguồn lực bị chìm trong quá khứ, khi quyết định về tương lai và khả năng tạo ra cơ hội sinh lời của dự án. Khi những thành tích của người ra quyết định được ghi lại cẩn thận và khả năng sinh lời của dự án được nhấn mạnh từ khi bắt đầu thì cực kỳ khó để họ loại bỏ dự án và nhiều khả năng là sẽ thúc đẩy dự án thêm một vài tuần

hoặc một vài tháng nữa với hy vọng rằng có thể xoay chuyển tình thế. Kết quả là thua lỗ leo thang một cách không cần thiết.

Thời gian qua đi không bao giờ trở lại. Mặc dù bản thân lịch sử là một chi phí chìm – sai lầm trong quá khứ không thể xóa bỏ hay làm lại – nhưng những bài học mà lịch sử và các chi phí chìm của nó mang lại có giá trị rất lớn. Lịch sử nên được đào sâu hết mức có thể để tìm ra những bài học như vậy. Cũng nên làm điều tương tự với lịch sử của dự án và khoản tiền chi cho chúng. Nhưng giá gốc, chi phí chìm không có vai trò gì trong quá trình ra quyết định và xứng đáng được bỏ qua. Tuy nhiên, nói lúc nào cũng dễ hơn làm.

Sự khôn ngoan trong việc bỏ qua chi phí chìm luôn phát sinh tranh cãi. Nhiều chuyên gia quản trị không đồng ý với kiến thức lý thuyết của các nhà kinh tế học. Giáo sư quản trị Theodore Levitt đã nhận xét rằng, “chi phí tăng là một xu hướng tự nhiên chẳng khác gì việc mưa phải rơi. Người ta cũng có xu hướng tự nhiên từ chối và chống lại việc phải chịu trách nhiệm về chúng: ‘Tôi không làm phát sinh và không thể kiểm soát chúng. Chúng đã ở đó từ trước khi tôi đến. Dù sao chẳng nữa, chúng cũng là chi phí chung.’”

Logic của quá trình ra quyết định nhấn mạnh vào chi phí biến đổi và chi phí cận biên đồng thời coi chi phí chung – chi phí phát sinh do các hoạt động hành chính và quản lý chung – là chi phí cố định không thể tránh khỏi trong ngắn hạn, phải bị cấm không được lạm dụng làm lời biện hộ cho các khoản chi phí chung lãng phí và thừa thãi. Đặc biệt là các tổ chức phi tập trung rất dễ mắc phải căn bệnh “lảng tránh chi phí cố định,” khi không một đơn vị, bộ phận, hay nhóm sản phẩm nào chịu nhận trách nhiệm về họ. “Mọi khoản khích lệ đều được dùng để từ chối chúng và khả năng phân bổ chúng một cách hợp lý,” Levitt ghi lại, “...kết quả luôn là một đồng chi phí không tạo ra thu nhập lan tràn khắp tổ chức, bị bỏ qua một cách vô trách nhiệm với suy nghĩ rằng chúng kiểu gì cũng sẽ được bù đắp theo một cách nào đó và cuối cùng, công ty sẽ giải quyết nếu không có ai chịu trách nhiệm... Không ai có trách nhiệm thực sự lại được lợi từ việc cố gắng hạn chế hoặc loại bỏ những chi phí lan tràn khắp nơi này. Bất cứ ai thử làm điều đó sẽ chỉ chuốc lấy rắc rối.” Do vậy, quan trọng là phải nỗ lực cắt giảm chi phí chung và chi phí cố định không cần thiết tương đương với nỗ lực được đầu tư vào quyết định đóng cửa nhà máy hay tiếp tục vận hành chúng cũng như nỗ lực chọn mức sản xuất tối ưu – những quyết định mà về bản chất phải bỏ qua chi phí chìm hoặc chi phí cố định. Có một cách hay đó là đảm bảo rằng có người chịu trách nhiệm giám sát từng đô-la trong những chi phí này – người tạo ra chúng, ghi chúng vào báo cáo lãi lỗ và cuối cùng giảm chúng xuống mức thấp nhất có thể.¹⁰

Trả quá nhiều chi phí chìm là một sai lầm phổ biến. Theo Levitt, trả quá ít chi phí cố định so với mức cần thiết cũng không hiếm. Ra quyết định dựa trên chi phí trung bình (hoặc chi phí cho một “đơn vị”) cũng vậy, trong khi thực tế, khái niệm chi phí liên quan lại là một loại khác – chi phí cận biên.

TUYẾN ĐƯỜNG BIÊN

Một khái niệm chi phí đặc biệt quan trọng đối với quá trình ra quyết định điều hành nhưng lại bị coi nhẹ và hiếm khi được các nhân viên kế toán chi phí cung cấp hoặc tính toán mang tên “chi phí cận biên” hoặc “chi phí gia tăng” và đó là câu trả lời cho câu hỏi:

Tôi sẽ mất bao nhiêu chi phí để sản xuất thêm một đơn vị sản phẩm, hoặc cung cấp thêm một đơn vị dịch vụ?

Nó được gọi là chi phí “cận biên” không phải bởi nó không quan trọng, nằm ở biên, ngoài lề, mà bởi nó là khoản gia tăng ở cuối hoặc ở biên của cấu trúc chi phí. Đối với nhiều công ty, chi phí trung bình và chi phí cận biên gần như là một. Điều này xảy ra khi chi phí trung bình gần như không đổi và do đó, chi phí để sản xuất thêm một đơn vị cũng tương đương chi phí (trung bình) để sản xuất 100 hay 1.000 đơn vị trước đó.

Tuy nhiên, chi phí trung bình và chi phí cận biên rất khác nhau. Ví dụ, nhiều doanh nghiệp – đặc biệt là những công ty cần cơ sở hạ tầng lớn và vốn đầu tư cao như hàng không hay viễn thông – có cấu trúc chi phí nặng về chi phí trung bình. Điều này cũng dễ hiểu đặc biệt trong trường hợp chi phí vốn cố định được tính vào và chi phí sản xuất thêm một đơn vị đầu ra (ví dụ, thêm một cuộc gọi điện thoại hoặc chở thêm một hành khách) rất thấp. Chẳng hạn, với một chiếc Boeing 727 đã được lên lịch bay từ New York đến Boston và không còn ghế trống, chi phí chở thêm một hành khách (chi phí cận biên) từ New York đến Boston xấp xỉ bằng 0. Tuy nhiên, chi phí trung bình của hành khách đó – được tính bằng cách lấy mọi chi phí của chuyến bay, bao gồm nhiên liệu, lương phi công, tiếp viên hàng không, chi phí vốn của máy bay, v.v... chia cho 100 hoặc 200 hành khách – có thể sẽ rất cao.

Trong trường hợp này, hãng hàng không sẽ được lợi nếu chở hành khách đó dù cho tiền vé của người này rất thấp. Quy tắc quan trọng cho thấy miễn là giá của sản phẩm (trong trường hợp này là giá vé) cao hơn chi phí cận biên, thì công ty sẽ thu được lợi nhuận trên khách hàng hay đơn vị sản phẩm cụ thể đó. Chi phí cận biên thấp tức là dù giá vé thấp thì hãng hàng không vẫn có lợi nhuận, miễn là họ biến ghế trống (không tạo ra doanh thu) thành ghế có người ngồi (ít nhất cũng tạo ra doanh thu dù thấp). Theo nghĩa này, “sinh lời” không phải là giá vé phải bù được tất cả chi phí – có thể là không – mà là nó ít nhất phải bằng với chi phí bổ sung do việc chở thêm hành khách đó tạo ra.

Các ngành kinh doanh có chi phí cận biên thấp có thể sinh lời bằng cách tăng mức độ sử dụng vốn. Có nhiều cách để làm điều này. Công ty điện lực và viễn thông thỉnh thoảng giảm giá sử dụng dịch vụ vào những giờ thấp điểm (như buổi tối hoặc cuối tuần) khi chi phí cận biên và mức sử dụng thấp. Hãng hàng không tính giá rẻ cho các chuyến bay dự trữ (dựa trên số ghế trống vào thời gian bay) và vào những dịp cuối tuần đặc biệt khi các hành khách doanh nhân thường ở nhà và máy bay ít được sử dụng.

Nhà điều hành có thể sử dụng dữ liệu chi phí do các nhà kinh tế học và kế toán viên cung cấp để tính chi phí cận biên của mình. Khi những dữ liệu này không sẵn có, người ra quyết định có thể và nên yêu cầu cung cấp. Nếu không, họ có thể lấy dữ liệu chi phí trung bình và tính toán chi phí cận biên phù hợp một cách tương đối dễ dàng.

Ví dụ, hãy xem một nhà máy CPU đang gặp khó khăn. Chúng ta trở lại với cuộc thảo luận giữa Exec và Econ.

Exec: Anh biết đấy, Econ, tôi không thoải mái lắm về trò “5 cặp số”. Tôi muốn những dữ liệu chi phí chi tiết hơn. Tôi muốn biết thật chi tiết, để làm thêm một CPU, chi phí của tôi sẽ là khoảng bao nhiêu ở các mức sản xuất khác nhau.

Tôi lại muốn biết điều đó bởi nếu tôi có thể thu về 30 đô-la với mỗi CPU, một mức giá thấp, tôi muốn chắc chắn rằng tôi đang không làm và bán những chiếc CPU làm tiêu tốn của tôi nhiều chi phí hơn mức tôi thu về. Như thế là lỗ. Cùng lúc đó, nếu tôi có thể làm CPU ở mức thấp hơn 30 đô-la, thì tôi đang lãi. Với tình hình cạnh tranh khốc liệt, tôi muốn kiếm được nhiều tiền nhất có thể. Và tôi không thể làm được điều đó nếu dữ liệu duy nhất mà tôi có chỉ là những con số chi phí trung bình cho một loạt các sản phẩm này. Chúng ta hãy lấy thêm những chi tiết cụ thể hơn dựa trên hàm chi phí này. Tôi muốn những dữ liệu chi phí có khả năng phóng đại lớn chứ không phải một ống kính góc rộng bao quát được nhiều nhóm chi phí.

Econ: Anh nói đúng. Đây là dữ liệu anh muốn:

Bảng 4.4

Sản lượng (nghìn chiếc)	60	70	80	90	100
-------------------------	----	----	----	----	-----

Tổng chi phí (nghìn đô-la)	1.848	2.142	2.480	2.934	3.500
----------------------------	-------	-------	-------	-------	-------

Chi phí cận biên (đô-la)	12.40	29.40	31.60	45.40	51.00
--------------------------	-------	-------	-------	-------	-------

Exec: Hãy giải thích cách anh tính chi phí cận biên.

Econ: Đây là một ví dụ về chi phí cận biên, giữa 60.000 và 70.000 CPU.

Đầu tiên, tôi điền số tổng chi phí. Sản xuất 70.000 CPU thay vì 60.000 làm tăng tổng chi phí từ 1.848 triệu đô-la lên 2.142 triệu đô-la. Điều này có nghĩa là chi phí gia tăng – phần thêm vào tổng chi phí – là 294.000 đô-la.

Bây giờ, chúng ta có thể làm thêm 10.000 CPU với chi phí gia tăng đó. Vậy chi phí cận biên cho 1 CPU là 29.40 đô-la hay 294.000 đô-la chia cho 10.000 đơn vị. Đây là chi phí chúng ta phải bỏ ra để làm thêm 1 CPU và chú ý rằng nó thấp hơn giá thị trường, 30 đô-la.

Exec: Đúng thế! Vậy có lẽ là chúng ta nên tiếp tục và sản xuất nhiều hơn 70.000 đơn vị một chút, 72.000 hoặc 73.000 đơn vị chẳng hạn và vẫn có chi phí cận biên hoặc chi phí gia tăng thấp hơn giá thị trường.

Econ: Đây là một logic kinh tế hợp lý. Bạn có thể nói đây là một ví dụ về kinh doanh của “sống cận biên”. “Biên” ở đây không phải là trên bờ vực của rủi ro, đối mới, nguy hiểm hay

công nghệ mà là “biên lợi nhuận” – sự khác biệt giữa những gì mà công ty phải bỏ ra để làm thêm một CPU và những gì mà nó mang lại, về doanh số hoặc giá cả của nó trên thị trường.

Định giá theo chi phí cận biên là một quy luật đặc biệt hữu dụng trong thời kỳ suy thoái hoặc các thị trường hẹp vì nó giúp nhà điều hành tận dụng được tối đa những cơ sở vật chất đất đỏ và chưa sử dụng hết công suất, từ đó tạo ra doanh thu để chi trả cho các khoản chi phí chung cao. Khi nhà máy đã được xây dựng, máy bay đã được mua, xe tải đã gia nhập đội xe, chúng là chi phí chìm. Lúc này, câu hỏi đặt ra là nên sử dụng chúng trong những thời điểm khó khăn như thế nào cho tốt nhất. Ra quyết định trên cơ sở chi phí cận biên chính là câu trả lời.

Tất nhiên, cuối cùng, nhà điều hành vẫn phải bù đắp mọi chi phí, kể cả chi phí cố định. Anh không thể sử dụng phương pháp định giá theo chi phí cận biên mãi để tối thiểu hóa thua lỗ, vì người rót vốn cho anh sẽ bỏ cuộc và đầu tư vốn của họ vào nơi tạo ra lợi nhuận chứ không phải thua lỗ. Nhưng trong ngắn hạn, nếu vốn của anh “chìm” – bị tắc trong cách sử dụng hiện tại và không thể rút ra nhanh chóng hay dễ dàng – anh phải làm mọi thứ có thể. Đối với nhà máy CPU, chúng ta gần như có thể hòa vốn nếu sử dụng logic kinh tế hợp lý trong ngắn hạn. Nhưng trong dài hạn, chúng ta nhận ra rằng, hoặc là giá phải tăng, hoặc là chi phí của chúng ta phải giảm, thì nhà máy mới đáng để tiếp tục mở cửa.

Mặc dù logic tối đa hóa lợi nhuận rất rõ ràng – bạn phải đảm bảo rằng bạn sản xuất và bán tại điểm mà doanh thu (giá) của đơn vị cuối cùng bằng với chi phí của nó (chi phí cận biên) – nhưng các kế toán viên và sách giáo khoa về kế toán hầu như không quan tâm đến chi phí gia tăng. Một cuốn sách giáo khoa về kế toán điển hình, *Accounting: Text and Cases* (tạm dịch: Kế toán: Lý thuyết và Thực tiễn) của Robert N. Anthony và James S. Reece đã không hề đề cập gì đến chi phí cận biên ở bất cứ đâu trong 1.030 trang sách.

* * *

Tóm lại, biết chi phí nằm ở đâu là một nhu cầu sống còn của nhà điều hành, đặc biệt đối với các công ty hoạt động trong những thị trường cạnh tranh. Họ cần phải hiểu sự khác nhau giữa chi phí sản xuất, bán hàng và vận chuyển (chi phí biến đổi) và chi phí không liên quan đến số lượng sản xuất (chi phí cố định). Họ cũng phải hiểu rõ tại sao một số chi phí (chi phí chìm – chi phí phát sinh trong quá khứ), mặc dù rất lớn, lại không và không nên ảnh hưởng đến các quyết định về chiến lược marketing và sản xuất trong hiện tại, mà thay vào đó, cần tập trung cao độ vào khoản tiền được chi ra ở hiện tại và tương lai trong mối tương quan với doanh thu hiện tại và tương lai. Nhà điều hành nên quen thuộc với chi phí trung bình, hay chi phí đơn vị và hiểu cách chi phí trung bình thay đổi theo tốc độ và cường độ sản xuất. Họ phải có khả năng tách các chi phí đơn vị này thành chi phí biến đổi đơn vị và chi phí cố định đơn vị. Ngoài ra, họ phải có khả năng chuyển các dữ liệu chi phí thành thông tin về chi phí cận biên – chi phí làm ra chiếc CPU, vi mạch, hay bánh lái xe ô tô cuối cùng.

Biết chi phí là gì và ở đâu trong mối liên hệ với đối thủ cạnh tranh là nền tảng của chiến lược kinh doanh. Những hiểu biết như vậy, được trợ giúp bởi công cụ là các hàm chi phí, có thể giúp nhà điều hành thu được lợi nhuận cao nhất trong cuộc chơi đầy rủi ro trên thị trường thế giới.

Chương 5. CON NGƯỜI, TRI THỨC HOẶC/VÀ MÁY MÓC

“Quản lý thường được định nghĩa là hành động và khả năng khiến người khác làm việc. Quản lý đích thực là phát triển con người thông qua công việc.”

– A.H. Abedi

Trong mọi quyết định điều hành, điều tối quan trọng là phân bổ và kết hợp lao động, vốn và kiến thức một cách sáng tạo để tạo ra giá trị cho khách hàng.

Công nhân và vốn của chúng ta hiệu quả như thế nào so với đối thủ cạnh tranh? Nên sa thải công nhân cũ hay thuê thêm công nhân mới? Có nên thay thế công nhân bằng máy móc? Những máy móc hiện tại (đặc biệt là máy vi tính) có đang được sử dụng tốt không? Công nhân được trả lương quá cao hay quá thấp? Có thể tăng năng suất như thế nào? Các tổ chức có thể được xây dựng như thế nào để học tập tốt hơn và nhanh hơn? Những câu hỏi này và những câu hỏi tương tự khác xoay quanh việc sử dụng và phân bổ nguồn lực luôn có một vị trí quan trọng đối với nhà điều hành. Nhưng vào những năm 1990, tầm quan trọng của chúng đã tăng lên.

Ngày càng có nhiều công ty, cả lớn và nhỏ, cả sinh lời và không sinh lời, tiến hành “tái cấu trúc” hoặc “cắt giảm quy mô” – một lối nói hoa mỹ chỉ việc loại bỏ triệt để các khoản nợ và những công nhân thừa được tích tụ trong thời kỳ hoàng kim vào những năm 1980. Và khi đối mặt với doanh thu đang dần thu hẹp lại, những gánh nặng nợ nần và cạnh tranh ngày càng gay gắt thì nhiều nhà điều hành đã phải tìm kiếm sự trợ giúp. Lúc này, thời điểm khó khăn của doanh nghiệp chính là thời điểm lên ngôi của nhà tư vấn. Tại châu Âu, mức phí tư vấn đạt đến con số 10 tỷ đô-la vào năm 1994 – cao hơn 25% so với năm 1990 – trong đó 40% thuộc về riêng nước Đức. Đa phần các dịch vụ tư vấn này không nằm trong chiến lược dài hạn truyền thống mà nằm trong quá trình “quản lý khủng hoảng” ngắn hạn.¹ Ở Mỹ, các nhà tư vấn cũng đang rất thành công.

Nhưng ngay cả khi có những nhà tư vấn giàu kinh nghiệm nhất và khôn ngoan nhất ở bên cạnh, các nhà điều hành cuối cùng cũng vẫn phải chịu trách nhiệm về những quyết định khó khăn. Logic chi phí-giá trị của kinh tế học có thể là một sự trợ giúp đắc lực cho những nhà điều hành đang phải vật lộn với quá trình tái cấu trúc hoặc đang lo sợ rằng một ngày nào đó họ sẽ cần phải tái cấu trúc.

Nhiều quyết định về nhân công và vốn trong thời kỳ khủng hoảng chung quy lại là một đánh giá về mức độ tiết kiệm khi giảm số giờ lao động hoặc số giờ máy chạy so với mức độ thiệt hại do giảm chất lượng và sản lượng. Loại lựa chọn này rất phù hợp để áp dụng logic chi phí-giá trị.

SẢN PHẨM CẬN BIÊN - PHÉP SỐ HỌC ĐƠN GIẢN CỦA GIÁ CẢ, NĂNG SUẤT VÀ CHI PHÍ

Logic chi phí-giá trị, được áp dụng với lao động và vốn, nằm trong so sánh liên tục giữa những gì vốn và lao động tác động tới công ty và những gì công ty tác động tới chúng. Logic chi phí-giá trị áp dụng không phải cho toàn bộ vốn và lao động của công ty, mà cho những thay đổi của chúng – tức là cho những con người hoặc máy móc được cộng thêm vào hoặc trừ đi khỏi bảng lương.

Khái niệm “sản phẩm cận biên của vốn và lao động” là công cụ nổi bật trong chương này. Nó liên quan mật thiết đến khái niệm “chi phí cận biên” đã được giải thích trong chương 4 và là một ví dụ khác về cách tư duy kinh tế nhấn mạnh quá trình ra quyết định vào “sự gia tăng” – những thay đổi cận biên nhỏ của nguồn lực đang tồn tại – thay vì “tổng” hay “trung bình” – liên quan đến toàn bộ tồn kho về nguồn lực và sản lượng đang tồn tại. Logic sản phẩm cận biên có thể rất hữu dụng trong việc “tái cấu trúc” chiến thuật. Nhưng nó cũng mang tính ứng dụng cao đối với chiến lược dài hạn nhằm đến việc đem lại cho công ty những lợi thế lâu dài so với đối thủ cạnh tranh.

Sản phẩm cận biên là một ứng dụng cụ thể của logic chi phí-giá trị trong ngữ cảnh của những nguồn lực chính như lao động và vốn. Khi áp dụng đối với lao động và vốn, logic chi phí-giá trị đặt ra hai câu hỏi:

- Chi phí cho một giờ tăng thêm của lao động hoặc vốn là bao nhiêu?
- Một giờ tăng thêm của lao động và máy móc đóng góp bao nhiêu cho sản lượng hàng hóa và dịch vụ của công ty?

Đây gọi là “sản phẩm cận biên”. Nó được sử dụng khi định lượng giá trị của lượng lao động và máy móc tăng thêm so với chi phí của chúng. Khái niệm chi phí cận biên không bị giới hạn chỉ trong lao động và vốn – nó có thể được áp dụng đối với những nguồn lực khác, kể cả thông tin, mặc dù sản phẩm cận biên của chúng thường không dễ xác định.

Chi phí lao động và vốn, giống như mọi chi phí khác, nên được xem xét dưới dạng chi phí cơ hội, bao gồm cả chi phí ẩn. Lao động có thể có chi phí bằng 0 nếu các công nhân từng không làm được việc hiện đang được sử dụng một cách có hiệu quả. Cách sử dụng lao động như vậy không làm tăng chi phí lương của công ty, trong khi làm tăng sản lượng và doanh thu. Nguồn vốn có thể có chi phí đáng kể, dù đó chỉ là chi phí ẩn, khi khoản tiền công ty đang sử dụng được đầu tư vào các hoạt động sinh lời khác.

Các ước tính về sản phẩm cận biên của lao động và vốn không phải lúc nào cũng sẵn có. Những dữ liệu kế toán tiêu chuẩn trong các báo cáo kết quả kinh doanh thường xuyên không cung cấp các thông tin này. Cách tốt nhất để thu thập chúng là theo dõi cẩn thận mối quan hệ giữa số giờ lao động, số giờ máy chạy và số lượng đầu ra với sự trợ giúp của các nhà kinh tế học và các kỹ sư sản xuất. Sản phẩm cận biên là nghịch đảo của chi phí cận biên, khái niệm đã được giải thích trong chương 4. Chi phí cận biên thể hiện khoản chi phí tăng thêm phát sinh trong quá trình sản xuất thêm một đơn vị sản lượng. Sản phẩm cận biên thể hiện mức sản lượng tăng thêm khi tăng thêm một giờ lao động hoặc một giờ chạy máy. Nếu biết chi phí của những giờ lao động và chạy máy này, thì ta có thể tính sản phẩm cận biên chỉ bằng cách đơn giản là lấy nghịch đảo của chi phí cận biên:

Bảng 5.1

Chi phí cận biên	Sản phẩm cận biên
Chi phí tăng thêm chia cho Sản lượng tăng thêm	Sản lượng tăng thêm chia cho Đầu vào (Vốn hoặc Lao động) tăng thêm

Nếu biết chi phí của một giờ lao động hay chạy máy thì chỉ cần nhân số này với lượng lao động hoặc vốn, ta sẽ tính ra được chi phí tăng thêm từ lượng lao động hoặc vốn tăng thêm.

Các nhà kinh tế học thường nói về mối quan hệ “kép” giữa hàm chi phí và hàm sản xuất, tức là nếu bạn biết một hàm, bạn có thể tìm ra (hoặc ít nhất suy ra được tương đối) hàm còn lại. Quả thật, kiến thức về hàm sản xuất – mối quan hệ chi tiết giữa lao động và vốn với tổng sản lượng hàng hóa và dịch vụ – thường là cách tốt nhất để xây dựng hàm chi phí.

Bơm dầu

Sau đây là một ví dụ cụ thể về hàm sản xuất. Ví dụ này thể hiện mối quan hệ giữa hai yếu tố đầu vào: đường kính của đường ống dẫn dầu (tính theo inch) và công suất trạm bơm của nó (tính theo nghìn mã lực); với một yếu tố đầu ra, tổng lượng dầu thô (tính theo nghìn thùng) được bơm xuyên qua 1.500 km đường ống trong suốt 24 giờ²:

Bảng 5.2

Đầu vào		Đầu ra
Đường kính (inch)	Công suất (nghìn mã lực)	Thông lượng (nghìn thùng/ngày)
8	10	25
10	20	47
15	30	109
20	40	200

25	50	320
----	----	-----

30	60	469
----	----	-----

Kiến thức về hàm sản xuất nói lên rất nhiều điều. Ví dụ, nó cho thấy rằng những đường ống có đường kính lớn sẽ kinh tế hơn những đường ống có đường kính nhỏ. Để làm rõ điều này, hãy tăng đường kính và giữ nguyên công suất:

Bảng 5.3

Đường kính (inch)	Công suất (nghìn mã lực)	Thông lượng (nghìn thùng/ngày)	Sản phẩm cận biên của đường kính*
8	10	25	-
10	10	36	11
15	10	73	37
20	10	120	47
25	10	176	56
30	10	242	66
35	10	316	74

***Sự thay đổi lưu lượng qua đường ống khi tăng đường kính lên 5 inch**

Khi tăng gấp đôi đường kính của ống, giả sử từ 10 inch lên 20 inch, thông lượng***** sẽ tăng gần 3,5 lần. Điều này xuất phát từ thực tế rằng thể tích của một ống tỷ lệ với bình phương đường kính của ống đó. Rõ ràng, những đường ống có đường kính lớn sẽ kinh tế hơn những đường ống có đường kính nhỏ – đây còn gọi là “lợi thế kinh tế theo quy mô”.

Cũng chính hàm này nói lên rằng nếu đường kính của một đường ống quá nhỏ thì việc chúng ta muốn tăng công suất của trạm bơm để bơm thêm dầu trong tương lai sẽ rất đắt đỏ:

Bảng 5.4

Đường kính (inch)	Công suất (nghìn mã lực)	Thông lượng (nghìn thùng/ngày)	Sản phẩm cận biên của công suất
25	10	176	-
25	20	228	52
25	30	265	37
25	40	294	29
25	50	320	26
25	60	342	22
25	70	362	20

Việc nâng công suất lên 7 lần so với mức ban đầu, tức là từ chỉ 10.000 lên 70.000 mã lực, chỉ làm tăng thông lượng lên khoảng gấp đôi. Đó là do dầu khi được bơm qua một đường ống có đường kính giới hạn sẽ dính hơn và ma sát nhiều hơn khi công suất tăng. Đây là tất cả những tính toán xuất phát từ dữ liệu sản xuất thực tế.

Ba bảng trên có thể được sử dụng để so sánh sản phẩm cận biên của đường kính với sản phẩm cận biên của công suất. Thông lượng tăng thêm tính trên mỗi 5 inch đường kính tăng thêm sẽ tăng từ 37.000 thùng, khi đường kính tăng từ 10 inch lên 15 inch, lên 60.000 thùng, khi đường kính tăng từ 25 inch lên 30 inch.

Ngược lại, thông lượng tăng thêm tính trên mỗi 10.000 mã lực tăng thêm sẽ giảm từ 52.000 thùng, khi công suất tăng từ 10 lên 20 nghìn, xuống chỉ còn 20.000 thùng, khi công suất tăng từ 60 lên 70 nghìn. Đây là một ví dụ của “quy luật hiệu suất giảm dần” – vốn thực sự không phải là một quy luật bởi như đã thấy ở trên, đầu vào “đường kính” hoàn toàn vi phạm quy luật này – sẽ được thảo luận dưới đây.

Mối quan hệ giữa sản phẩm trung bình và chi phí trung bình cũng giống với mối quan hệ giữa sản phẩm cận biên và chi phí cận biên. Sản phẩm trung bình là tỷ lệ giữa tổng sản lượng hàng hóa và dịch vụ của một công ty, hoặc một phòng ban và tổng số giờ lao động cần

thiết để sản xuất ra chúng. Cũng giống như chi phí trung bình, sản phẩm cận biên chi phối toàn bộ quá trình sản xuất từ đơn vị đầu tiên đến đơn vị cuối cùng. Sản phẩm trung bình tăng luôn ngụ ý rằng chi phí trung bình giảm và giá giảm.

Ví dụ sớm nhất về lợi ích của năng suất cao đã được Adam Smith miêu tả chi tiết trong ví dụ về nhà máy đinh ghim của ông. Ví dụ hấp dẫn nhất là mô hình ô tô Model T của Henry Ford.

1 triệu đinh ghim/ngày, 1 chiếc xe/giây:

Thành công của doanh nghiệp phụ thuộc vào hai điều: thiết kế ra một sản phẩm hạng nhất rồi sản xuất nó với chất lượng cao và chi phí hợp lý. Năm 1908, Henry Ford đã xây dựng một nguyên mẫu xe hạng nhỏ, nhẹ và chắc, được đặt tên là Model T với sự trợ giúp của một sáng chế mới – thép va-na-di, loại thép chắc hơn 3 lần so với thép thông thường. Nhiệm vụ tiếp theo của ông là sản xuất Model T nhanh hơn và rẻ hơn.

Sự thay đổi trong sản phẩm trung bình thường được sử dụng để theo dõi năng suất. Chúng ta hãy chú ý đến thành công đáng kinh ngạc của Henry Ford trong việc giảm số phút cần thiết để lắp ráp một chiếc xe – từ 12,5 giờ xuống còn 90 phút – và do đó tăng sản phẩm cận biên và sản phẩm trung bình của lao động lên cao. Kết quả là thời gian lao động tính trên một chiếc xe giảm mạnh và vì lẽ đó, số xe sản xuất được trong 1 giờ cũng tăng mạnh – vào mức đỉnh, cứ 10 giây là có 1 chiếc xe ra khỏi dây chuyền lắp ráp mang tính cách mạng này.

Theo ngôn ngữ của sản phẩm cận biên, Henry Ford đã đưa ra một chuỗi đổi mới về công nghệ sản xuất có sức ảnh hưởng vô cùng sâu rộng, khiến sản phẩm cận biên của vốn (và lao động) ngày càng cao. Cứ mỗi lần ông cắt giảm dây chuyền lắp ráp đi một nửa là ông tăng sản phẩm cận biên của một giờ lao động lên gấp đôi. Những cải tiến vượt bậc trong chi phí và năng suất này đã giúp ông có thể giảm giá mạnh cho Model T, tăng lương (thực tế là gấp đôi), giảm số giờ làm việc trong ngày cho công nhân từ 10 giờ xuống còn 8 giờ mà vẫn bỏ túi khoản lợi nhuận khổng lồ.

“Cách sản xuất ô tô,” ông chia sẻ vào năm 1903, “là làm chiếc ô tô này giống chiếc ô tô khác; cũng giống như chiếc đinh ghim này giống chiếc đinh ghim khác...”³

John Kenneth Galbraith, một trong những nhà kinh tế ảnh hưởng nhất hiện tại, đã từng nói rằng ông nhớ mình chưa từng thực sự đến thăm một nhà máy nào. Hai thế kỷ trước, Adam Smith thì ngược lại. Chương đầu tiên trong cuốn sách nổi tiếng của ông, *Wealth of Nations* (tạm dịch: *Sự thịnh vượng của các quốc gia*) (1776), đã mở đầu bằng một miêu tả chi tiết về một nhà máy đinh ghim, trong đó “mỗi người có thể được coi như là đang làm 4.800 đinh ghim một ngày.” Nếu Smith không thực sự đến thăm một nhà máy – có thể ông đã đi – thì chắc chắn ông đã có thông tin đầy đủ và chi tiết về nó.

Nhà máy đinh ghim là ví dụ đầu tiên trong kinh tế học về thứ mà Adam Smith gọi là “sự phân công lao động” – tăng năng suất bằng cách chia các công việc lớn thành những công việc nhỏ hơn và giao từng công việc nhỏ này cho một công nhân. Khi công nhân làm công việc đó ngày càng tốt hơn, họ sẽ làm dần tốn ít thời gian hơn và do đó, chi phí trên mỗi đơn vị hoặc công việc sẽ giảm. Theo nghĩa này, Henry Ford không phải là người phát kiến ra

khái niệm tự động hóa mặc dù ông là người áp dụng nó đầu tiên và thành công nhất từ trước đến nay.

Smith đã giải thích tại sao các công nhân lại có năng suất vậy. Để làm ra một chiếc đinh ghim, cần thực hiện 18 hoạt động riêng biệt và chúng được giao cho 18 công nhân khác nhau. Việc này giúp tiết kiệm thời gian di chuyển từ kệ làm việc này đến kệ làm việc khác và khiến mỗi công nhân thực hiện từng công việc riêng lẻ nhanh hơn và trôi chảy hơn. Smith cho hay sự phân công lao động của ông đã khiến năng suất của công nhân làm đinh ghim tăng hơn 240 lần so với khi một công nhân làm cả 18 công đoạn – đây có thể là một sự phóng đại.⁴

Ngày nay, một công nhân trong một nhà máy đinh ghim ở Anh có thể làm nhiều đinh ghim hơn 167 lần – hơn 800.000 đinh ghim một ngày – so với một công nhân năm 1776.5 Sự gia tăng năng suất này rất có ý nghĩa vì hai lý do có liên quan đến nhau. Nó khiến đinh ghim – và gần như mọi thứ khác – rẻ hơn nhiều xét về số giờ lao động trên một chiếc đinh ghim và nó khiến một giờ lao động có giá trị hơn, từ đó cung cấp cho người lao động thu nhập cần thiết để mua đinh ghim và những thứ khác, với số lượng lớn hơn rất nhiều so với năm 1776.

Tại sao các công nhân đinh ghim lại làm việc năng suất hơn như vậy? Một lý do là vì “tiến bộ kỹ thuật – sự thay thế hoạt động chân tay bằng máy móc – đã làm tăng đáng kể năng suất lao động trong dài hạn của công nhân,” nhà kinh tế học Clifford Pratten giải thích. Tốc độ của máy làm đinh ghim tăng từ 45 đinh ghim/phút năm 1930 lên 500 đinh ghim/phút hiện nay – và chỉ cần vài công nhân đã có thể điều khiển tới 24 chiếc máy. Việc chia nhỏ quá trình sản xuất đinh ghim thành 18 công đoạn cho phép các kỹ sư thiết kế ra những máy móc chuyên môn hóa. Nhà máy ô tô của Henry Ford là một bước tiến vĩ đại nhưng nó cũng chỉ là một sự kế thừa phức tạp nhà máy đinh ghim của Adam Smith.

Khi Ford mới bắt đầu tìm cách sản xuất ô tô nhanh hơn và rẻ hơn, chúng được lắp ráp tại một địa điểm với hàng đồng linh kiện và cần 728 giờ. Trong thời kỳ đổi mới ban đầu của Ford, khung gầm (thân xe) của chiếc Model T được một chiếc tời kéo 76m dọc theo sàn nhà máy. Các công nhân đuổi theo nó, nhặt các bộ phận được đặt cẩn thận dọc theo 76m đó và lắp chúng vào thân xe. Đây là dây chuyền lắp ráp đầu tiên. Nó làm giảm thời gian lắp ráp một chiếc xe đi một nửa, từ 12,5 giờ xuống 5,5 giờ. Một dây chuyền dài hơn với nhiều công nhân chuyên môn hóa hơn tiếp tục cắt thời gian lắp ráp đi một nửa nữa. Sau đó, một băng tải tự động – đầu tiên – dựa trên hệ thống xe đẩy dùng để chuyển thịt bò trong các nhà máy đóng gói thịt ở Chicago, đã được xây dựng và thời gian lắp ráp tiếp tục giảm đi một nửa một lần nữa, còn 93 phút – 1/500 thời gian lắp ráp đứng yên. Tuyên bố của Adam Smith rằng phân công lao động làm tăng năng suất làm đinh ghim lên 240 lần có thể là phóng đại – nhưng phiên bản phân công lao động của Henry Ford đã tăng năng suất lên 500 lần và sự ra đời của hàng ngàn chiếc Model T là minh chứng cho điều này.

Cái được ở đây rất lớn, cho công nhân, cho người tiêu dùng và cho cả Công ty Ô tô Ford. Năng suất của công nhân tăng lên đồng nghĩa với tiền lương tăng lên. Năng suất tăng dẫn đến giảm chi phí và xe rẻ hơn. Năm 1910, Model T có giá 780 đô-la; 4 năm sau, nó có giá

chưa đến một nửa, 360 đô-la và doanh thu hằng năm của Ford vượt qua con số 100 triệu đô-la. Nhà máy của Ford hoạt động ngày càng năng suất hơn – nơi đã từng mất 12,5 giờ để làm một chiếc xe, Ford đã giảm thời gian đó xuống còn 1 phút và cuối cùng là 10 giây. Tổng cộng 15.486.868 chiếc Model T đã được sản xuất và thế giới đã thay đổi hoàn toàn so với trước đây.⁶

Công thức thành công của Henry Ford là kết hợp một cách sáng tạo nguồn vốn và nguồn nhân lực sao cho có thể tận dụng tối đa năng lực của cả hai. Dù Ford nhanh chóng đánh mất lợi thế cạnh tranh của chính nó vào tay các công ty ô tô khác – đầu tiên là General Motors, sau là Chrysler – nhưng nước Mỹ đã dẫn đầu thế giới trong ngành công nghiệp này đến tận những năm 1970. Nó đánh mất vị thế dẫn đầu khi quên mất bài học chủ đạo mà Henry Ford đã dạy – đó là giá trị có tính quyết định của những công nhân giỏi, có khả năng tạo ra các sản phẩm chi phí thấp, giá trị cao, mà sinh lời nhiều – một bài học có thể nói là ngày càng rõ ràng và đúng đắn hơn trong thời đại ngày nay.

Từ những ví dụ này, dường như, việc cải thiện sản phẩm cận biên của lao động là một quá trình đơn giản phụ thuộc vào các đột phá công nghệ hay “những bước tiến lớn”. Đây là một kết luận sai lầm. Việc cải thiện năng suất, dù là nhờ công nghệ (máy làm đinh ghim tốt hơn) hay các sáng chế khác (chia nhỏ công việc để chuyên môn hóa), phụ thuộc vào kỹ năng, khả năng và nền tảng học vấn của người lao động, trong cuộc đấu tranh liên tục để khiến những công việc tẻ nhạt ngày một tốt hơn.

NGUỒN NHÂN LỰC LÀ CHÌA KHÓA

Hàng hóa và dịch vụ là thành quả của lao động, nguồn vốn, nguyên vật liệu, công nghệ và “kiến thức,” hay cách làm. Trong số 5 yếu tố trên, yếu tố nào tạo ra lợi thế lớn nhất, lâu dài nhất cho các công ty?

Ngày càng rõ ràng rằng con người (các kỹ năng, động lực của họ và những kiến thức cũng như nguồn lực mà họ cần) là yếu tố chính và có lẽ là duy nhất tạo ra lợi thế như vậy. Đây chính là lĩnh vực sẽ đem lại nguồn thu nhập chính cho các nhà điều hành trong thập kỷ tới. Và vì đó, khả năng đo lường mức độ làm việc xuất sắc hay kém cỏi của nguồn nhân lực sẽ có tầm quan trọng ngày càng cao.

Lý do mà nguồn nhân lực – và khả năng sử dụng kiến thức của họ – trở thành yếu tố cạnh tranh hàng đầu hiện nay là điều rất dễ hiểu. Những người làm việc năng suất luôn là những người có trách nhiệm nhất nhưng trớ trêu thay, lại là nguồn lực hiếm có nhất trong mọi nguồn lực cơ bản. Một khi có được họ, bạn chắc chắn sẽ có một nguồn lực tuyệt vời.⁷

Trong dài hạn, sự thay thế nguyên vật liệu tự nhiên bằng nguyên vật liệu nhân tạo – như dùng nhựa và gốm thay cho thép – đã làm giảm đáng kể sự khan hiếm do thiếu những nguyên vật liệu truyền thống. Và trong ngắn hạn, những nguồn cung lớn các loại niken, sắt, thép và nhôm cho thị trường thế giới từ Liên Xô cũ, đặc biệt là Nga, đã khiến tỷ trọng của chi phí nguyên vật liệu trong chi phí cận biên chung ngày càng giảm. Ví dụ, trong thập kỷ vừa qua, lượng tiêu thụ thép ở Mỹ đã giảm đi hơn 1/4.

Nguồn vốn cũng đã trở nên ngày càng dồi dào dù cho tỷ lệ tiết kiệm quốc gia đã giảm ở nhiều nước công nghiệp. Hiện nay, với sự ra đời của thị trường vốn toàn cầu, một công ty, hay một quốc gia có sản phẩm hoặc ý tưởng tốt có thể vay tiền để phát triển và sản xuất sản phẩm hay ý tưởng đó, đồng thời có thể mua máy móc để thực hiện. Trong thế kỷ XIX-XX, những khoản tiết kiệm lớn ở Mỹ, Anh và Đức đã giúp các quốc gia đó có được năng lực xây dựng các nhà máy và cơ sở hạ tầng cơ sở hiện đại. Ngày nay, các quốc gia như Thái Lan và Malaysia có thể sử dụng những khoản tiết kiệm này thông qua hình thức nợ hoặc cổ phần để xây dựng nền tảng công nghiệp của riêng mình.

Cả công nghệ và kiến thức đều không phải là những yếu tố tạo lợi thế đương nhiên. Giống như vốn, công nghệ và kiến thức có tính di động cao, chúng di chuyển rất nhanh từ quốc gia này (quốc gia phát kiến) đến quốc gia khác, thách thức mọi nỗ lực nắm giữ hay sở hữu độc quyền chúng. Các công ty Nhật Bản sản xuất không chỉ 30 triệu đầu máy video một năm vào thời kỳ đỉnh cao của họ dù cho công nghệ đầu máy video có nguồn gốc từ Mỹ, mà còn hàng triệu máy ghi đĩa CD mặc dù công ty Philips của Hà Lan mới là công ty đầu tiên phát triển công nghệ này. Năm 1980, Singapore không sản xuất ổ đĩa máy tính nào, nhưng đến năm 1982, nó đã là nhà sản xuất ổ đĩa máy tính hàng đầu thế giới dù cho sản phẩm này được phát triển ở Mỹ.

Lao động là yếu tố quan trọng nhất trong 4 yếu tố sản xuất vì nó có ít tính di động nhất trong thị trường toàn cầu ngày nay. Một lực lượng lao động có kỹ năng và động lực lớn chính là nguồn lực chủ yếu và lâu dài để tạo ra lợi thế cạnh tranh, xuất khẩu và tăng trưởng cho phần lớn các công ty và thậm chí là phần lớn các quốc gia. Khi các công ty châu Âu, Nhật Bản và Bắc Mỹ ngày càng có xu hướng chuyển quá trình sản xuất ra nước ngoài thì những người công nhân giỏi và có động lực đã giúp Thái Lan, Indonesia, Singapore, Hong Kong, Đài Loan và Malaysia nắm bắt được cơ hội này. Ví dụ, Motorola đã tập trung phần lớn hoạt động sản xuất điện thoại di động ở Malaysia. Công nghệ, nguồn vốn tài chính, nguồn vốn vật chất (máy móc) và nguyên vật liệu đã được chuyển đến đó để tiếp cận được với lao động giá rẻ và tay nghề cao của Malaysia. Chiếc vợt tennis ngoại cỡ có khung ống bằng nhôm nhẹ hiệu Prince của Howard Head được sản xuất bởi Kunnan Lo, một công ty Đài Loan. “Chúng tôi không đến Đài Loan vì chúng tôi có thể làm những chiếc vợt rẻ hơn ở đây,” Head giải thích sau này. “Chúng tôi đến Đài Loan vì đạo đức nghề nghiệp ở đây rất cao. Tôi vẫn còn nhớ đã quan sát họ trong nhà máy – họ chuyên tâm vào công việc như những người thợ thủ công Mỹ năm xưa.”⁸

Lao động có một lợi thế nữa: trong những điều kiện thích hợp, lao động tiến bộ theo thời gian, theo độ tuổi và theo kinh nghiệm, không giống như máy móc và công nghệ hiện tại, những thứ mà gần như chỉ luôn giảm hiệu quả dần. Trong những điều kiện thích hợp, con người học hỏi thường là rất nhanh trong khi máy móc thì không.

Nếu nguồn nhân lực – những con người làm việc năng suất, chăm chỉ và có kỹ năng – là chìa khóa cho lợi thế công ty, thì bạn sẽ nghĩ rằng các nhà điều hành đứng đầu khu vực chức năng quan trọng này hẳn là có lương cao và địa vị cao. Nhưng thật ra lại không phải vậy. Một cuộc khảo sát về lương của 9 người đứng đầu các khu vực chức năng quan trọng – tài chính, nghiên cứu, bán hàng, sản xuất, marketing, hệ thống thông tin, kỹ thuật, nguyên vật

liệu và nhân sự – tại 10 quốc gia châu Âu đã cho thấy rằng tại phần lớn các quốc gia, nhân sự được trả lương thấp nhất hoặc gần như thấp nhất. Ngoài ra, nhiều quản lý nhân sự không phải là thành viên ban điều hành, những người được ra những quyết định quan trọng, kể cả sa thải trên quy mô lớn hay tái cấu trúc, dù cho đây là những quyết định mà đáng ra phải do người đứng đầu nguồn nhân lực thực hiện.⁹ Theo chuyên gia về các mối quan hệ lao động của MIT, Thomas Kochan, dù nguồn nhân lực là yếu tố chủ chốt của chiến lược cạnh tranh nhưng đa phần các nhà điều hành nguồn nhân lực không có nhiều tiếng nói trong việc xây dựng chiến lược doanh nghiệp tổng thể:

Ở Mỹ, các nhà điều hành nhân sự và các mối quan hệ lao động trong lịch sử bị loại trừ khỏi các cuộc họp về chiến lược kinh doanh. Phần lớn các giám đốc nhân sự ở vị trí có quyền lực thấp hơn so với người đồng cấp của họ trong ban quản lý. Thu nhập của họ trung bình chỉ bằng 60% thu nhập của các giám đốc tài chính. Các giám đốc nhân sự dường như đã chấp nhận ý tưởng rằng việc của họ là thích nghi với các chiến lược cạnh tranh do công ty chọn và điều chỉnh các vấn đề lao động theo các chiến lược đó. Thực tế nay đã khác. Ở châu Âu và Nhật Bản, bài học cơ bản này không còn đúng nữa.¹⁰

Kochan nhấn mạnh, ở Nhật Bản, các phó giám đốc nhân sự có thu nhập ngang với các phó giám đốc tài chính. Ở đó, hiệu quả quản lý nguồn nhân lực của một công ty được coi là có tầm quan trọng đối với tình hình hoạt động của công ty bằng hoặc hơn cả hiệu quả đầu tư nguồn vốn tài chính của nó. Quả thật, thực tế đúng là như vậy.

Theo Kochan, mô hình mối quan hệ ban quản lý-người lao động mang tính đối kháng kiểu cũ, nơi mà “ban quản lý điều hành công ty còn người lao động thì vật lộn với công việc” không còn đúng nữa. Trong hệ thống đó, thương lượng tập thể được gắn với những công việc hạn hẹp cần các kỹ năng bậc trung và được vận hành không phụ thuộc vào trình độ giáo dục, đào tạo và sự phát triển nguồn nhân lực. Ngày nay, hoạt động giao việc linh hoạt, trả lương theo kết quả, bảo đảm việc làm và việc tham gia của công nhân vào quá trình quản lý đã khiến mô hình cũ “đối kháng” đã trở nên lỗi thời. Song, nhiều công ty vẫn rất chậm chạp trong việc loại bỏ nó.

Nhà điều hành biết rằng để thành công, chiến lược cạnh tranh cần một cách tiếp cận từ dưới lên. Mọi người trong công ty, từ nhà điều hành cho đến cả những nhân viên vận chuyển, phải hiểu chiến lược là gì và mỗi công nhân cần phải làm gì để biến nó thành hiện thực. Ví dụ, trong một thập kỷ, Xerox đã áp dụng điều này thành công trong quá trình làm mới công ty và sản phẩm của mình. Song, mối quan hệ công nghiệp kiểu mới được xây dựng dựa trên sự cam kết và tin tưởng lẫn nhau này được áp dụng chậm hơn ở Mỹ so với ở Pháp hoặc Đức. Kochan ước tính rằng chỉ 20-45% các công ty lớn và vừa ở Mỹ tích hợp các yếu tố nguồn nhân lực vào quá trình lập chiến lược kinh doanh.¹¹

Hai ví dụ minh họa tiêu biểu cho vai trò chủ chốt của nguồn nhân lực trong việc tạo nên doanh nghiệp toàn cầu thành công là Hong Kong và Mauritius. Cả hai đều đang tận hưởng sự tăng lên nhanh chóng về mức sống của mình bằng việc áp dụng một cách mạnh mẽ và nhất quán một chiến lược tập trung vào nguồn nhân lực, tương tự như cách một giám đốc

điều hành chèo lái một công ty lớn. Mỗi quốc gia đều có những bài học quan trọng cho việc ra quyết định điều hành.

NĂNG SUẤT CẬN BIÊN Ở HONG KONG VÀ MAURITIUS

Để hiểu rõ hơn khái niệm sản phẩm cận biên, chúng ta hãy cùng xem xét lý thuyết kinh tế học có lẽ là quan trọng nhất trong lịch sử – Bài luận về Quy luật Dân số (An Essay on the Principle of Population) của Malthus.

“Tạo hóa đã vươn cánh tay dài rộng và hào phóng nhất của mình để ươm những hạt mầm cuộc sống ở khắp nơi,” Malthus lý luận vào năm 1798. Nhưng “người đã tằn tiện trong việc cung cấp không gian và nguồn dinh dưỡng cần thiết để nuôi sống chúng.” Khi lực lượng lao động trên một diện tích cố định đất nông nghiệp tăng lên, khoản bổ sung vào tổng sản lượng lương thực được tạo ra do thêm lao động ngày càng nhỏ – do thứ gọi là quy luật hiệu suất giảm dần. Cuối cùng, “nhân loại không thể,” Malthus nói một cách ảm đạm – và điều này đã để lại cho kinh tế học một biệt danh mà nó không thể thoát khỏi, “Khoa học ảm đạm” – “thoát khỏi nó bằng mọi giá.”

Malthus đã đúng ở chỗ là với một lượng vốn và đất đai nhất định, nếu lao động càng tăng thì mức tăng trong sản xuất sẽ càng giảm. Thậm chí ngày nay, nhiều quốc gia cũng đang phải đấu tranh một cách tuyệt vọng để giữ cho mức sống không bị giảm xuống; vì dân số của họ cứ hai thập kỷ lại tăng lên gấp đôi nên lương thực sản xuất ra cũng phải tăng gấp đôi tương ứng và đây là một nhiệm vụ vô cùng khó khăn.

Nhưng dù đất đai không thể sinh sôi nhưng những yếu tố khác giúp tăng năng suất lao động và do đó tăng sản phẩm cận biên của lao động – máy móc và kiến thức – lại có thể. Nếu Bài luận về Quy luật Dân số của Malthus là một tác phẩm gây chấn động vào cuối thế kỷ XVIII thì trong thế kỷ XX đã xuất hiện một vài thực tế bác bỏ nó – ít nhất là trong thời điểm hiện tại. Kể từ khi Malthus viết bài luận nổi tiếng của ông, sản phẩm cận biên và sản phẩm trung bình của lao động không những không hề giảm mà còn tăng mạnh. Ở Anh và Mỹ, năng suất lao động trung bình đã tăng khoảng 20 lần kể từ thời Malthus và nhờ đó, mức sống đã tăng ngoạn mục. Nhưng một hòn đảo nhỏ có dân cư đông đúc ở Ấn Độ Dương – Mauritius – và một vùng đất mong manh ở ngoài khơi Trung Quốc – Hong Kong – đã cung cấp một phản ví dụ thậm chí còn ngoạn mục hơn đối với Malthus và một vài bài học cho nhà điều hành.

Mauritius: Sau Thế chiến II, Mauritius bé nhỏ với dân số hơn 1 triệu người đã phải trải qua 5 thách thức lớn – diện tích nhỏ, thiếu tài nguyên thiên nhiên, quá phụ thuộc vào một vụ mùa duy nhất (đường), xung đột dân tộc (dân số của nó gồm một tập hợp người châu Âu, người Creole, người Trung Quốc, người Hindu và người Hồi giáo có nguồn gốc Ấn Độ) và cách xa những thị trường lớn. Trong một “cuộc thi sắc đẹp” dành cho các quốc gia có thể đạt mức tăng trưởng cao, tôi sẽ chọn Mauritius là quốc gia về bét.

Thực tế, Mauritius lại nằm trong số những người thắng cuộc. Kể từ năm 1984, Mauritius đã tăng gấp đôi thu nhập bình quân đầu người, hiện là hơn 2.200 đô-la – một trong số ít các quốc gia đã từng nghèo vượt qua ngưỡng 2.000 đô-la. Năm 1983, cứ 5 công nhân thì có 1 người thất nghiệp; năm 1988, tỷ lệ thất nghiệp xuống dưới 1/25. Lạm phát nhìn chung

thấp. Ngân hàng Thế giới và Quỹ Tiền tệ Quốc tế sử dụng nó như là hình mẫu cho các quốc gia khác.

Công thức của Mauritius là gì? Hãy bắt đầu với một lực lượng lao động có giáo dục. Thậm chí trong năm 1960, quốc gia này đã phổ cập giáo dục tiểu học. Từ năm 1960 đến năm 1985, số người đăng ký học cấp 3 đã tăng gấp đôi. Tỷ lệ người Mauritius biết đọc biết viết cao, hệ thống giáo dục của họ tuyệt vời và Đại học Mauritius đã đào tạo ra rất nhiều những con người tài năng cho các vị trí cao trong doanh nghiệp và chính phủ. Mauritius theo chế độ dân chủ nghị viện và đề cao quyền con người. Bây giờ, hãy chuyển sang khía cạnh kinh tế học thị trường tự do. Chính phủ Mauritius ủng hộ các thị trường tự do và đã hành động để tạo ra chúng. Năm 1984, Mauritius đã giảm thuế, gỡ bỏ hạn ngạch nhập khẩu và tạo ra một Khu chế xuất (Export Processing Zone – EPZ), nơi mà hàng hóa được sản xuất để xuất khẩu không phải chịu những ràng buộc về thủ tục hành chính áp cho những hàng hóa hoặc vốn nhập khẩu. (Về địa lý thì cả hòn đảo là một khu chế xuất). Các nhà xuất khẩu châu Á, chủ yếu từ Hong Kong cũng như Đài Loan và Singapore, chọn Mauritius là nơi đặt cơ sở sản xuất ở nước ngoài. Nguồn vốn chảy dồi dào vào khu chế xuất này. Khoảng 600 công ty sản xuất bắt đầu hoạt động ở đây. Họ nhanh chóng biến Mauritius thành nhà xuất khẩu hàng dệt len lớn thứ 3 thế giới – “kẻ nghèo rách đã thành người giàu sang.” Hàng chục quốc gia châu Phi hiện cũng đang bắt chước cạnh tranh với khu chế xuất của Mauritius.

Tuy nhiên, Mauritius vẫn còn phải đối mặt với những thách thức khó khăn khác. Kinh tế học cũng giống như bóng chày, việc thăng hạng sẽ mang đến những cạnh tranh gay gắt hơn. Cầu về lao động cao sẽ làm tăng tiền lương và khiến lực lượng lao động mất đi sức hấp dẫn đối với nhà đầu tư nước ngoài, từ đó dẫn đến lo ngại rằng các nhà máy sẽ chuyển đến các quốc gia khác có mức tiền lương thấp hơn. Để giải quyết vấn đề này, Mauritius tìm kiếm một vai trò mới là “nhà gia công thuê ngoài” cho các công ty châu Âu và Mỹ và đang cố đa dạng hóa sang các lĩnh vực như đồ trang sức, nhựa, thậm chí cả hóa dầu và tránh khỏi ngành may mặc. Thật đáng ngạc nhiên, các quốc gia lại đang đấu giá để có được các nhà máy khá mới ở Mauritius.

Hong Kong: Thành phố nhỏ này rất đông đúc (với mật độ dân số ở một vài quận lên đến hơn 400.000 người trên 1 dặm vuông), luôn ở trong tình trạng thiếu nhà ở và các cơ sở hạ tầng khác. Song Hong Kong vẫn là một vùng lãnh thổ cực kỳ thịnh vượng. Nó đã vươn cao, từ một đất nước nghèo – với GNP bình quân đầu người khoảng 800 đô-la vào năm 1970 – trở thành một quốc gia thịnh vượng với 15.000 đô-la bình quân đầu người năm 1992, tương đương với các quốc gia Tây Âu trong nhóm kém giàu có hơn.

Năm 1961, 3/4 số người lao động ở Hong Kong có trình độ tiểu học hoặc phổ thông trung học. Chỉ 1/5 số người lao động không được giáo dục. Đây là kết quả trực tiếp từ quá trình nhập cư mạnh mẽ của những người có giáo dục từ Trung Quốc đại lục, những người đến từ các khu vực thành thị và có giáo dục căn bản. Lực lượng lao động thông minh được giáo dục bài bản này trở thành nền tảng cho thành công trong sản xuất của Hong Kong được xây dựng trên cơ sở năng suất cao và tiền lương vừa phải.

Việc người lao động có kỹ năng ngày càng đóng một vai trò mới và quan trọng không phải là điểm lành cho nước Mỹ, một quốc gia đang phải đấu tranh với một hệ thống giáo dục tiểu học và phổ thông cơ sở vốn để mặc nhiều học sinh không biết đọc, biết viết và làm toán hoặc khiến chúng phải bỏ học hoàn toàn trước khi tốt nghiệp. Lời phàn nàn mạnh mẽ nhất về hệ thống giáo dục của Mỹ không phải đến từ các bậc phụ huynh hay những chính trị gia mà đến từ các nhà tuyển dụng, những người bị buộc phải thuê các học sinh tốt nghiệp cấp 3 mà không thể đọc hay thực hiện các phép toán đơn giản. Việc xây dựng lại hệ thống trường học sẽ mất nhiều năm, vậy trong khi chờ đợi, tại sao các công ty không hành động ngay, đầu tư vào các chương trình đào tạo để bồi dưỡng các kỹ năng phổ thông? Các công ty Mỹ đã chi 30 tỷ đô-la một năm cho các chương trình đào tạo và phát triển nhân sự – chưa đến 2% tiền lương và nếu tính theo bình quân đầu người thì thấp hơn nhiều so với các đối thủ cạnh tranh của Mỹ. Đại đa số những khoản tiền đào tạo này được chi bởi các công ty lớn cho các chương trình phát triển quản lý.

THEO DÕI NĂNG SUẤT: Ô TÔ VÀ XE MÁY

Theo dõi sản phẩm cận biên và sản phẩm trung bình của công nhân so với các nhà máy cạnh tranh là một nhiệm vụ trọng yếu của nhà điều hành. Ngành công nghiệp ô tô là một ví dụ minh họa. Ba Ông Lớn (Big Three) của Mỹ đã mất đáng kể thị phần vào tay các đối thủ cạnh tranh Nhật Bản trong những năm 1970 và 1980. (Tuy nhiên có những dấu hiệu cho thấy họ đang dành lại vị thế của mình trong những năm 1990). Những dấu hiệu cảnh báo sớm đã xuất hiện từ đầu những năm 1960. Đến năm 1965, Toyota có năng suất cao hơn 50% (tính trên số ô tô trên một công nhân, được điều chỉnh cho những sự khác biệt như tích hợp theo chiều dọc, tận dụng công suất và chênh lệch giờ làm) so với Ba Ông Lớn và đến năm 1975, lợi thế này đã tăng lên thành 160%. Nếu không được điều chỉnh – chỉ đơn giản chia số ô tô cho số công nhân sản xuất – thì ngay từ năm 1957, một công nhân Toyota trung bình sản xuất được 13 xe một năm trong khi con số này ở GM là 6 còn Ford là 10. Nếu nhà điều hành của Ba Ông Lớn thận trọng hơn, những con số này hẳn đã gióng lên hồi chuông cảnh tỉnh họ từ rất lâu trước khi họ bị “soán ngôi”, có lẽ là đủ để kịp ngăn chặn sự mất thị phần lớn đó.

Các dữ liệu năng suất chi tiết cung cấp một bức tranh đầy đủ hơn về lợi thế năng suất của Nhật Bản khi nó đạt đỉnh vào năm 1982. Ở Nhật, chỉ cần 5 phút để thay khuôn rập (die) trong khi ở Mỹ cần đến 4-6 giờ; lắp ráp một chiếc ô tô nhỏ ở Nhật cần 30 giờ so với hơn 50 giờ ở Mỹ.

Năng suất cao hơn giúp nhà sản xuất ô tô Nhật Bản có được lợi thế to lớn trên thị trường toàn cầu, đến mức mà ngay cả những bất lợi như cước phí vận chuyển bằng đường biển, thuế hải quan, chi phí phân phối và marketing cao hơn cũng trở nên không đáng kể. Kể từ đó, theo Cusumano, tại các cơ sở sản xuất ô tô Nhật Bản, “năng suất vật lý, đại lượng thể hiện tốc độ ‘thông lượng’ để hoàn thành sản phẩm và số lao động cần thiết, gần như gấp đôi so với phần lớn nhà máy ở Mỹ.”¹²

(Dần dần, có những dấu hiệu cho thấy các công ty Mỹ và châu Âu đã bắt kịp năng suất của Nhật Bản trong ngành sản xuất ô tô. Trong khi một số nhà sản xuất vẫn cần 30 giờ lao động để lắp ráp một chiếc ô tô thì các nhà sản xuất hiệu quả nhất đã giảm xuống còn 10 giờ đối

với xe hạng nhỏ, Micra của Nissan và một vài mẫu của Opel; và có lẽ một số nhà máy tại Nhật Bản còn cần số giờ ít hơn.)¹³

Một ví dụ khác là ngành công nghiệp xe máy. Nhà sản xuất xe máy của Anh, Norton-Villiers-Triumph, đã từng có tất cả, thành công, doanh số, lợi nhuận và thị phần cao. Nhưng vào cuối những năm 1960 và đầu những năm 1970, họ phát hiện ra rằng những thứ này đang dần biến mất khi phải đối mặt với sự cạnh tranh gay gắt từ các nhà sản xuất Nhật Bản là Kawasaki, Yamaha và Honda.

Sau khi chính phủ Anh bơm một lượng tiền lớn vào ngành công nghiệp này mà có vẻ như không thu được gì, Bộ trưởng Bộ Công nghiệp Eric Varley đã thuê Tập đoàn Tư vấn Boston để phân tích vấn đề. Báo cáo của họ, một trong những tượng đài kinh điển trong lĩnh vực này, chủ yếu do Bruce Henderson viết.¹⁴ Nghiên cứu đã được bắt đầu vào tháng 4 năm 1972 và hoàn thành trong vòng 4 tháng, tính đến hết tháng 7.

Henderson phát hiện ra rằng mỗi công nhân Honda làm được khoảng 200 xe máy một năm trong khi công nhân Anh chỉ đạt mức từ 10 đến 16 chiếc. Xét về giá trị gia tăng, mỗi công nhân Anh làm gia tăng giá trị nguyên vật liệu họ sử dụng lên 9.000 đô-la còn con số này đối với công nhân Honda là gần 40.000 đô-la. Kết quả là người Nhật được trả lương cao hơn đáng kể so với người Anh (13 đô-la một giờ so với 11 đô-la) – song chi phí đơn vị của Nhật Bản lại thấp hơn vì lợi thế năng suất của họ lớn hơn phần chi phí tiền lương cao hơn.

Để hiểu sợi dây liên kết giữa giá cả, chi phí, tiền lương và sản phẩm cận biên, hãy xem lại công cụ lợi thế cạnh tranh được thảo luận trong chương 3. Giả sử rằng những gì mà một công nhân trung bình sản xuất được (sản phẩm trung bình) xấp xỉ những gì mà công nhân cuối cùng sản xuất được (sản phẩm cận biên). Sử dụng công cụ “sản phẩm cận biên,” chúng ta có thể thấy tỷ lệ sản phẩm cận biên trên chi phí tiền lương của Nhật Bản so với Anh như sau:

Bảng 5.5

	Nhật Bản	Anh
Sản phẩm cận biên/năm	40.000	9.000
Chi phí nhân công/năm*	25.000	21.000
Tỷ lệ sản phẩm cận biên trên tiền lương	1,6	0,43

*Tính trên một tuần có 40 giờ làm việc và một năm có 48 tuần làm việc

Rõ ràng là dù công nhân Nhật Bản được trả cao hơn gần 20% một giờ, nhưng năng suất của họ cao hơn khoảng 4 lần so với công nhân Anh. Điều này mang lại cho Nhật Bản một lợi thế so sánh lớn về xe máy. Công nhân của nó tạo ra giá trị gia tăng gấp 1,6 lần tiền lương nhận được trong khi công nhân Anh tạo ra giá trị gia tăng chưa bằng một nửa những gì họ được trả. Không có gì lạ khi mà các công ty Anh dù đến tận năm 1969 vẫn chiếm một nửa thị trường Mỹ cho các loại xe máy cỡ lớn và cỡ trung nhưng chỉ 4 năm sau, đến năm 1973, thị phần của họ chỉ còn 9% cho cỡ trung và 19% cho cỡ lớn.

Năng suất – dù là sản phẩm cận biên hay sản phẩm trung bình – luôn là một tỷ số giữa tổng đầu ra (doanh thu) và đầu vào (giờ lao động, chạy máy). Tỷ số này có thể được tăng lên bằng cách tăng đầu ra (tức số) trong khi giữ nguyên đầu vào hoặc bằng cách không đổi đầu ra trong khi giảm đầu vào. Có một cách khác nữa là vẫn sử dụng lượng lao động và nguồn vốn hiện tại nhưng ở mức chi phí thấp hơn. Cách tiếp cận thứ hai này đang dần trở thành một xu hướng mang tên “tái cấu trúc,” cắt giảm một lượng lớn công nhân và nguồn vốn đồng thời duy trì mức sản xuất hiện tại. Gần một nửa số công nhân Mỹ thất nghiệp ngày nay tin rằng họ sẽ không bao giờ có lại được việc làm. Hai thập kỷ trước, tỷ lệ này là khoảng 20%. Nguyên nhân mất việc là kết quả của sự suy giảm kinh tế trong ngắn hạn và các công nhân bị sa thải cho rằng khi thị trường được vực dậy, họ sẽ có việc làm trở lại. Đối với nhiều công nhân thất nghiệp ngày nay, niềm hy vọng đó không còn tồn tại.

KHỦNG HOẢNG VIỆC LÀM

Câu hỏi đặt ra là tại sao ngay từ đầu đã cần một lực lượng lao động và vốn lớn đến vậy? Và tái cấu trúc có hiệu quả đến đâu với tư cách là một công cụ nâng cao năng suất và hiệu quả? Nó có thể được thực hiện một cách tốt nhất như thế nào?

Do phần lớn hoạt động “tái cấu trúc” chủ yếu tập trung loại bỏ số công nhân dư thừa, nên chúng ta sẽ để mắt đến nguồn nhân lực. Các công cụ lợi thế so sánh và sản phẩm cận biên cho thấy rằng phương pháp giảm lương để giảm chi phí có thể sẽ rất đắt đỏ. Như cựu CEO kiêm Chủ tịch Hội đồng quản trị của Chrysler, Lee Iacocca, từng nói: “một số nhà điều hành đặt lợi ích kinh tế trên tất cả – và sẵn sàng trả bất cứ giá nào để đạt được nó.”

Một nhà điều hành khôn ngoan sẽ tuyển dụng lao động đến điểm mà ở đó giá trị của những người lao động cuối cùng tương xứng với chi phí dành cho họ. (Thêm một lao động không sinh thêm lời; thiếu một lao động đồng nghĩa với việc từ bỏ một cách không cần thiết các khoản lợi nhuận gia tăng, có thể ít hoặc nhiều, trong những giờ lao động có giá trị lớn hơn chi phí cho chúng).

Lợi thế so sánh và sản phẩm cận biên minh họa cho một vấn đề rất gây tranh cãi, đó là sự cạnh tranh với các quốc gia có chi phí tiền lương thấp. Đôi khi người ta phàn nàn rằng các quốc gia có tiền lương thấp như vậy – ví dụ, ở Mexico, tiền lương cho công nhân sản xuất ở vào khoảng 2,5 đô-la một giờ, so với Mỹ là 11 đô-la – có năng lực cạnh tranh về việc làm không gì sánh được và do vậy, hàng hóa được làm ở đó cần phải được ngăn chặn bằng cách đánh thuế cao.

Theo logic chi phí-giá trị, tiền lương thấp không nhất thiết đồng nghĩa với giá hàng hóa thấp. Trong trường hợp của Honda với Norton Villiers Triumph được nói đến ở trên, tiền lương ở Nhật Bản cao hơn nhiều so với ở Anh, song chi phí và giá cả vẫn thấp hơn, đó là nhờ năng suất vượt bậc của Nhật Bản.

Giá cả và chi phí được quyết định bởi hai yếu tố – những gì nguồn vốn và lao động mang lại cho công ty so với những gì công ty trả cho chúng. Trong phần lớn các trường hợp, các chiến lược năng suất cao, tiền lương cao đạt hiệu quả về chi phí hơn nhiều so với các chiến lược năng suất thấp, tiền lương thấp.

Một lần nữa, Henry Ford đã cung cấp cho chúng ta một ví dụ mạnh mẽ từ rất sớm. Đến năm 1913, việc sản xuất Model T đã được cơ khí hóa đến trình độ rất cao với đội ngũ công nhân được chuyên môn hóa để thực hiện một trong rất nhiều các thao tác lắp ráp nhỏ. So với thời sản xuất ô tô bằng tay và do đó, các công nhân rất tự hào về kỹ năng của mình thì những công việc này quá buồn tẻ và khiến họ không muốn làm. Tình trạng bất ổn ở người lao động gia tăng trong khi áp lực phải tăng tốc quá trình sản xuất và giảm chi phí lại rất nặng nề và gay gắt. Số công nhân bỏ việc nhiều đến mức để luôn có đủ 100 công nhân làm việc tại dây chuyền trong suốt năm 1913, có lúc Ford từng phải thuê 1.000 người – tức là tỷ lệ luân chuyển nhân sự là 10 trên 1. Ngay khi các công nhân học được một kỹ năng nào đó, họ thường sẽ bỏ việc; tình trạng này dẫn đến việc khoản đầu tư ban đầu dùng để đào tạo họ bị lãng phí. Cuộc cách mạng dây chuyền sản xuất của Ford gần như sắp tan vỡ do các mối quan hệ lao động đang sụp đổ.

Henry Ford đã đưa ra giải pháp tăng gấp đôi tiền lương trong ngày, từ 2,5 đô-la lên 5 đô-la. Trong khi một vài người coi khoản tăng lương lớn này là một cử chỉ hào phóng, thể hiện sự biết ơn của ban quản lý đối với những người công nhân làm việc năng suất của họ, thì thực chất, đó lại là một hành động tuyệt vọng với mục đích tuyển được những công nhân tốt nhất và ngăn họ không bỏ việc. Bên cạnh đó, đây là một bài tập trong logic chi phí-giá trị đơn giản được áp dụng đối với vốn và lao động. Ford nghĩ rằng trao những máy móc đắt tiền và năng suất cao cho những công nhân rẻ tiền và có năng suất thấp là một việc làm không hợp lý chút nào. Nguồn vốn đắt đỏ cần nguồn nhân lực đắt đỏ và năng suất. Ông đã đúng. 10.000 công nhân đã khuấy động nhà máy của Ford vào ngày sau khi ông công bố khoản tiền công 5 đô-la/ngày đầy kích thích. Tỷ lệ luân chuyển nhân sự giảm mạnh, năng suất tăng và cuộc cách mạng dây chuyền lắp ráp của Ford được tiếp tục. Đây là một trong những ví dụ đầu tiên và sống động nhất về việc nâng lương để tiết kiệm những khoản chi phí lớn.

Nhiều nhà điều hành phản ứng với sự cạnh tranh ngày càng gay gắt bằng cách giảm thay vì tăng lương. Đây là cách tiếp cận của nhiều công ty Mỹ vào đầu những năm 1980, bao gồm bộ phận động cơ điện của General Electric. GE đã cạnh tranh với Emerson Electric, một công ty không có tổ chức công đoàn và chi trả tiền công lao động ở mức 7,2 đô-la/giờ so với 11 đô-la/giờ của GE. Cả hai công ty đều có nhà máy ở Singapore và Mexico, những quốc gia có mức tiền công theo giờ rất thấp, chỉ từ 80 xu đến 1,5 đô-la. Đối mặt với doanh thu giảm và lợi nhuận cận biên chỉ còn 2%, nhà điều hành công ty đã hành động một cách quyết đoán. Các công nhân làm theo giờ sẽ bị giảm 1 đô-la tiền công/giờ, xuống chỉ còn dưới 10 đô-la và được báo rằng khoản tăng lương thêm 1,3 đô-la theo dự định bị bác bỏ. Đối lại, việc

làm của 5.400 công nhân được đảm bảo và 200 triệu đô-la được đầu tư vào phát triển sản phẩm và thiết bị mới. Khoản giảm lương đã giúp tiết kiệm 25 triệu đô-la/năm. Nhưng đây là một chiến thắng có giá quá đắt vì tinh thần công nhân bị suy giảm và năng suất đi xuống. GE hiện có một chiến lược mới, vẫn giữ nguyên các mức lương hiện tại nhưng bù lại những bất lợi về tiền lương của nó (so với Emerson Electric) bằng cách nâng năng suất và hiệu quả thông qua các bước như làm việc nhóm, xoay vòng công việc, hệ thống hàng tồn kho và kiểm soát chất lượng. Theo một nhà điều hành cao cấp của GE, “hiện nay chúng tôi thấy rằng năng suất đang có thật sự rất phi thường.”¹⁵

Vậy con người có phải là tài sản giá trị – hay là chi phí biến đổi? Khi thời kỳ khó khăn kết thúc, chắc chắn sẽ và phải như thế, các công ty sẽ chia thành hai nhóm – một nhóm đấu tranh để gìn giữ và nâng cao nguồn nhân lực và một nhóm chuyên “cắt và đốt.” Logic chi phí-giá trị của kinh tế học sẽ chỉ ra nhóm nào sẽ tồn tại và thắng thế.

Trớ trêu thay, đất nước thực hiện tốt nhất công thức năng suất cao, tiền lương cao – Nhật Bản – hiện đang bị buộc phải hạn chế và trong một số trường hợp còn phải từ bỏ nó, do phải chịu sức ép bởi thực tế của logic chi phí-giá trị. Một nguyên nhân lớn là do chi phí vốn đang tăng cao ở Nhật Bản. Vào cuối những năm 1980, chi phí vốn thực (đã được điều chỉnh theo lạm phát) chỉ là 4,5%, so với 5,9% của các công ty Mỹ. Nhưng sau đó, lãi suất của Mỹ đã giảm mạnh, trong khi thị trường chứng khoán Nhật Bản sụp đổ – và các nỗ lực nâng đỡ nó đã dẫn đến hiện tượng lãi suất cao. Kết quả là các công ty Mỹ và Nhật Bản đã gần như đổi vai trò cho nhau. Hiện tại, các công ty Nhật Bản trả 5% cho vốn của họ còn con số này ở các công ty Mỹ là 4,4%.

Một hệ quả tất yếu là các khoản đầu tư lớn của Nhật Bản vào rô-bốt lắp ráp công nghiệp trong những năm 1980 để thay thế công nhân dây chuyền lắp ráp (khi đó là một món hời, giúp tiết kiệm được sức lao động của một công nhân với chi phí 5-10 triệu yên) đã trở thành một món hàng xa xỉ đắt đỏ [ở mức 20 triệu yên trên một công nhân tiết kiệm được – quá đắt]. Thiết bị giúp tiết kiệm lao động hiện còn đắt hơn cả số tiền lương mà nó tiết kiệm được do chi phí vốn mới ở Nhật Bản ngày một tăng cao hơn. Nhà máy mới của Nissan Motor ở Kyushu với 500 rô-bốt đã bị bỏ không và hoàn toàn vô dụng.

Khi đã không thể nghĩ ra được gì, các công ty Nhật Bản bắt đầu sa thải hàng nghìn công nhân. Tính đến năm 1995, Sony Electric đã cắt giảm 3.000 nhân công. TDK, nhà sản xuất băng từ lớn nhất thế giới đã đề nghị 50 quản lý cấp trung “ở nhà”, đổi lại họ sẽ được nhận 90% lương cho đến năm 60 tuổi.¹⁶ Chắc chắn sắp tới sẽ còn những các khoản cắt giảm mạnh tay khác nữa.

CHI TRẢ CHO KẾT QUẢ

Một cách tiếp cận hợp lý để tăng năng suất là liên kết lưỡi dưới và lưỡi trên của chiếc kéo chi phí-giá trị bằng phần đỉnh vít, liên kết những gì công nhân có được từ công ty dưới dạng tiền lương với những gì họ đóng góp cho nó về sản lượng. Đây là cách tiếp cận của Warren Buffett, nhà sáng lập Berkshire Hathaway huyền thoại, người đã đầu tư lớn vào Salomon Brothers rồi sau đó đã tiếp quản điều hành nó khi khoản đầu tư gặp nguy hiểm. Salomon Brothers, nhà buôn chứng khoán hàng đầu Phố Wall, hoạt động dựa trên kỹ năng và kiến

thức của nhân viên và chi phí lớn nhất của nó là tiền lương–tổng cộng vào khoảng 1,6 tỷ đô-la. Song do kế toán chi phí lỗi thời, không ai thực sự biết được các cá nhân hay bộ phận đang hoạt động ra sao. Điều này đặc biệt đúng đối với Salomon Brothers, với giá trị vốn hóa thị trường ở mức 4 tỷ đô-la. Buffett đã xây dựng lại hệ thống kế toán chi phí của Salomon Brothers để biết được các đơn vị kinh doanh nào đang có chi phí cao nhất, vốn hoạt động của công ty được sử dụng ở đâu và lợi nhuận đến từ đâu. Chi phí chung được phân bổ cho từng đơn vị kinh doanh. Sau đó các khoản thù lao được liên kết trực tiếp với thu nhập của từng hoạt động. Ngoài ra, việc tiết kiệm chi phí được coi là có đóng góp cho lợi nhuận ngang bằng với việc tăng doanh thu – nếu tính theo đô-la thì đúng là như vậy. Kết quả đạt được 1,4 tỷ đô-la lợi nhuận trước thuế trong năm 1992, cao hơn 1/3 so với cùng kỳ năm trước. Một cách tiếp cận đã được chứng minh là giúp cải thiện thành tích đó là để đội ngũ nhân viên coi mình là các cổ đông (với một sự quan tâm sâu sắc đến khả năng sinh lời của công ty) thay vì chỉ là những người làm công ăn lương. Phần lớn thù lao của Salomon Brothers dành cho ban quản lý cấp cao đều ở dưới dạng cổ phần.¹⁷

Nói chung, bất chấp ví dụ điển hình về Salomon Brothers, bằng chứng về mối liên kết trực tiếp giữa năng suất cao hơn với việc chia sẻ lợi nhuận là khá yếu như kế hoạch cho nhân viên sở hữu cổ phần –ESOP (Employee Stock Ownership Plan) với mục đích làm tăng năng suất cũng vậy. Tuy nhiên, có bằng chứng cho thấy các công ty có một chương trình cho phép nhân viên tham gia vào quá trình ra quyết định có khả năng tăng năng suất cao hơn so với các công ty không có những chương trình này. Các kế hoạch như vậy cũng nâng cao mức tiền thưởng năng suất nhờ việc chia sẻ lợi nhuận. Nguyên lý có vẻ đơn giản – các nhân viên hành động như thể họ là cổ đông kiêm nhà điều hành sẽ làm việc tốt hơn những người hành động như thể họ là người làm thuê.¹⁸

Cuối cùng thì năng suất, cũng như mọi thứ xảy ra bên trong công ty, vẫn là trách nhiệm của nhà điều hành. Nhưng nó có đáp trả lại nhà điều hành không? Có bằng chứng cho thấy có. Một nghiên cứu do Thomas Hout, Phó Chủ tịch Tập đoàn Tư vấn Boston, thực hiện đã chỉ ra rằng các công ty thành công “biết cách khiến mọi người làm việc cùng nhau để đưa ra những câu trả lời đúng trước bất kỳ ai khác.” Ông phát hiện ra rằng những công ty đổi mới và nhanh nhạy “cân bằng tốt hơn trong việc bố trí nhân viên, để từ đó tạo ra nhiều tương tác giữa các phòng ban trong quá trình phát triển, giúp các kỹ sư thiết kế có thêm nhiều đóng góp và hỗ trợ từ các phòng ban khác. Các tương tác như vậy làm tăng tỷ lệ sản phẩm không lỗi, tăng doanh thu và tạo ra lợi nhuận.”¹⁹

Vai trò then chốt của tinh thần đồng đội hay làm việc nhóm chuẩn bị trải qua một bài kiểm tra khắt khe tại Boeing, nhà sản xuất máy bay dân dụng Boeing 767. Boeing cam kết sản xuất cho United Parcel Service một phiên bản máy bay chở hàng mới của chiếc 767 trong 33 tháng (bao gồm cả thiết kế và lắp ráp) thay vì 42 tháng như thường lệ. Nó sẽ đạt được kế hoạch này bằng việc đặt một đội gồm 400 nhân viên tại một địa điểm và tổ chức họ thành các nhóm “phòng ban chéo” có đầy đủ nhân viên thiết kế, sản xuất, lập kế hoạch và vận hành máy trong mỗi nhóm. Việc giảm ¼ thời gian trong một chu kỳ sản xuất là một thành tựu to lớn – nó có nghĩa rằng Boeing sẽ đưa sản phẩm ra thị trường sớm hơn các đối thủ cạnh tranh gần một năm. Trong một thời kỳ mà các sản phẩm tương tự nhau về giá cả và chất lượng thì việc phân phối nhanh hơn có thể là một lợi thế mang tính quyết định.

Một yếu tố then chốt khác làm tăng năng suất là khái niệm “cải tiến liên tục” – mặt tích cực của phương pháp tra tấn “cái chết bởi một ngàn nhát cắt” của người Trung Quốc, dưới dạng “nâng cao đầu ra và hiệu quả bằng một ngàn cải tiến nhỏ.” Nói chung, một trong những thất bại lớn nhất của các công ty Mỹ là sự tập trung vào việc cải thiện sản phẩm, thay vì cải thiện quy trình – nói cách khác, là nhấn mạnh vào việc làm ra các sản phẩm có chất lượng tốt hơn, chứ không phải là làm ra các sản phẩm bằng phương pháp tốt hơn. Mọi quy trình mới đều thường giống như các đội bóng chày mở rộng: đầu tiên ai cũng hoan nghênh họ, sau đó họ bị sa lầy trong sự hỗn loạn và cuối cùng chìm xuống đáy giải. Nhiều công ty kỳ vọng mua được các quy trình mới sẵn có – những máy móc hoàn chỉnh, có đầy đủ sách hướng dẫn, kỹ sư dịch vụ và phần mềm – đồng thời sẵn sàng hoạt động ở mức hiệu quả nhất. Nhưng thường những kỳ vọng này không được đáp ứng trong thực tế. Các công nhân, quản lý và kỹ sư cần phải hợp tác chặt chẽ trong nhiều tuần hoặc nhiều tháng. Và một khi hệ thống đã hình thành, cần phải liên tục sửa chữa, cải tiến để nó hoạt động tốt hơn.²⁰

KIẾN THỨC VÀ NĂNG SUẤT

Tầm quan trọng then chốt của lao động và kiến thức trong nền kinh tế hiện đại được thể hiện rõ bởi một đồ thị trong báo cáo nghiên cứu của SRI International với tiêu đề, “Xã hội hậu công nghiệp: Sự chuyển dịch trong hoạt động kinh tế đã diễn ra.” Biểu đồ này cho thấy hai cuộc cách mạng lớn ở cách con người kiếm sống. Cuộc cách mạng đầu tiên xuất hiện vào khoảng năm 1905 – thời điểm mà Model T của Henry Ford mới chỉ là một tia hy vọng trong tâm trí của ông – khi lần đầu tiên, tỷ lệ lực lượng lao động Mỹ làm việc trong lĩnh vực nông nghiệp thấp hơn trong lĩnh vực công nghiệp. Cuộc cách mạng thứ hai xảy ra ngay từ năm 1955, khi lần đầu tiên, số người được tuyển dụng trong các ngành liên quan đến thông tin – giáo dục, truyền thông, xuất bản, phần mềm, cơ sở dữ liệu, tư vấn – vượt qua số người làm việc trong các ngành công nghiệp. (Xem Hình 5.1)

Ngành kinh doanh chủ đạo của nước Mỹ ngày nay không phải là công nghiệp mà là thông tin. Điều này đã đúng trong nhiều thế kỷ dù cho chúng ta mãi mới nhận ra nó. Nó có ý nghĩa vô cùng quan trọng cho việc ra quyết định điều hành vì rõ ràng thông tin là một sản phẩm hoàn toàn khác so với ô tô hay tivi và người sản xuất thông tin cũng khác với người làm ra máy tính cá nhân hay đầu video.

Trong những ngày đầu tiên tôi gắn bó với nghề báo, một trong những biên tập viên quản lý tôi đã kể cho tôi nghe câu chuyện về cuộc tranh luận giữa ông với một người bạn là luật sư. “Cánh nhà báo các anh,” anh bạn luật sư nói, “giống những người đang đứng bên bờ sông, nhúng các cái xô xuống sông một cách tùy hứng rồi múc nước đổ nó vào rãnh của chúng tôi. Anh chẳng thêm gì cả, chẳng làm gì có lợi cho dòng nước cả.”

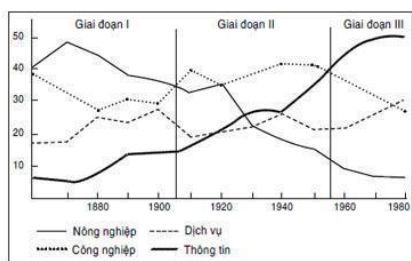
“Đúng vậy,” người biên tập viên quản lý nói. “Chúng tôi nhúng cái xô vào dòng nước, múc nước. Sau đó, chúng tôi làm sạch nước, chưng cất nó, đưa nó đến đúng đường ống dẫn và đến đúng các ngôi nhà với chi phí thấp và gần như ngay lập tức. ‘Nước’ của chúng tôi mang đến sự sống. Thiếu nó, xã hội sẽ không phát triển.”

Nếu thông tin là dòng nước thì kiến thức chính là sản phẩm đã được chưng cất, làm sạch và được tổ chức sau khi những chiếc xô thông minh được nhúng xuống dòng thông tin. Đây là

chức năng của ngày càng nhiều công ty và cá nhân cũng như là cách kiếm sống của nhiều người trong chúng ta. Và mặc dù mới được nhận ra, nhưng đó là một việc khác về cơ bản so với việc lắp ráp ô tô.

Không giống bánh mỳ hay nhiên liệu, kiến thức mở rộng khi nó được sử dụng và chia sẻ với người khác. Một trong những nhiệm vụ cơ bản của nhà điều hành là đảm bảo kho kiến thức đang tồn tại trong công ty di chuyển một cách tự do và nhanh chóng từ những người có nó đến những người cần nó.²¹ Tôi đã từng nói rằng, nền kinh tế mệnh lệnh của Liên Xô cũ và Đông Âu sụp đổ không phải do việc lên kế hoạch, mà là do dòng chảy thông tin bị giới hạn một cách cứng nhắc như là một phương tiện để kiểm soát xã hội.²² Một hệ thống công nghiệp hiện đại, nơi mà gần như tất cả mọi người bị ngăn cản một cách cố ý việc tiếp xúc với gần như tất cả mọi thứ thì sẽ không thể hoạt động.

Hình 5.1. Phần trăm lực lượng lao động Mỹ làm việc trong các ngành nông nghiệp, công nghiệp, thông tin và dịch vụ



Nguồn: SRI International, “Xã hội hậu công nghiệp: Sự chuyển dịch đã xảy ra trong hoạt động kinh tế,” được trích dẫn trong Stewart Brand, The MIT Media Lab (Viking Penguin, New York, 1987). Được in lại với sự cho phép của SRI International, Menlo Park, California.

Nhiều nhà điều hành tôi đã dạy trong những năm qua – cả những người từ ngành thông tin – vẫn đang bám vào một sai lầm cơ bản bắt nguồn từ tư duy của chủ nghĩa Mác – rằng chỉ những thứ hữu hình, một sản phẩm, mới có giá trị đích thực, trong khi một dịch vụ thì hoặc là không có giá trị hoặc là chỉ có giá trị phái sinh được tính dựa trên đóng góp của nó vào việc tạo ra một sản phẩm. Trong Tư bản, quyển II, chương 3, Mác viết, “không gì có thể có giá trị mà không phải là chủ thể của sự thỏa dụng. Nếu nó vô dụng, lao động chứa trong nó không có tác dụng, không thể được coi là lao động và do đó không thể tạo ra giá trị.” Theo phương pháp kế toán kinh tế của chủ nghĩa Mác, sản xuất dịch vụ không được tính vào một chỉ tiêu trong Chủ nghĩa Cộng sản tương đương với tổng sản phẩm quốc nội và trong nhiều năm, những dữ liệu được công bố của Liên Xô chỉ bao gồm “sản phẩm vật chất ròng,” tức hàng hóa, không tính dịch vụ. Trong xã hội dựa trên kiến thức, dịch vụ không chỉ có giá trị, mà dịch vụ thông tin còn có giá trị trọng yếu và thông thường, cách sử dụng chúng quyết định sự thành bại của các công ty. Để sản xuất và phân phối dịch vụ thông tin thành công, việc có một lực lượng lao động có giáo dục, có kỹ năng và thông tin là vô cùng quan trọng.

Cuối cùng thì mọi người không mua sản phẩm. Họ mua dịch vụ mà sản phẩm đó sinh ra. Khi việc mua hàng của người tiêu dùng được xem xét dưới đúng góc độ, là những nỗ lực mua các giải pháp cho các vấn đề của họ, thì rõ ràng thứ quan trọng là những đóng góp của sản phẩm – những gì sản phẩm mang lại cho bạn – chứ không phải bản thân sản phẩm. Giáo sư Đại học Dartmouth, James Bryant Quinn, đã nhận ra một cách sâu sắc rằng “sản phẩm là phương thức tối ưu để có được dịch vụ.” Theo ông, một chiếc ô tô là hiện thân cho dịch vụ vận tải thuận tiện và nó sẽ còn như vậy cho đến khi chúng tôi hoặc là có thể vận chuyển bạn theo một cách khác hoặc vẫn cung cấp cho bạn trải nghiệm này nhưng thông qua phương thức điện tử chẳng hạn.²³

Cái nhìn mới mẻ về kinh doanh này ảnh hưởng đến mọi khía cạnh của quá trình ra quyết định điều hành. Ví dụ, trào lưu “Chất lượng tổng thể” đã cố gắng tìm ra những cách thức mới để cải thiện các dịch vụ khác nhau mà một sản phẩm cung cấp, trong mọi giai đoạn. Việc tái cấu trúc đã chia nhỏ các quá trình sản xuất và cố gắng cải thiện hàng loạt các dịch vụ nối tiếp nhau để cuối cùng cho ra một gói dịch vụ tối ưu cuối cùng được bán trên thị trường.

Dịch vụ cuối cùng là kiến thức. Trong công sở mới, những ai biết cách tạo ra kiến thức rồi sử dụng nó sẽ là thành phần quan trọng nhất trong lực lượng lao động. Và bản thân kiến thức sẽ thay thế đất đai, máy móc, lao động không có tay nghề, nguyên vật liệu thô và thậm chí cả năng lực quản trị để trở thành yếu tố sản xuất trọng yếu – thực ra, nó đã làm được thế rồi. Nhận thức của chúng ta về điều này dường như bị che mờ bởi thực tế rằng trong thập kỷ qua, các công ty Mỹ đã đầu tư rất lớn cho hệ thống thông tin nhưng chỉ thu được những kết quả đáng thất vọng trong việc nâng cao năng suất và tạo ra lợi nhuận ngay lập tức.

1.000 TỶ ĐÔ-LA BỊ BỎ QUA TRONG DỮ LIỆU NĂNG SUẤT

Người đoạt giải Nobel Kinh tế, Robert Solow, từng nhận xét, “Chúng ta nhìn thấy máy vi tính ở khắp nơi... ngoại trừ trong các thống kê về năng suất.”

Trong thập kỷ qua, các công ty Mỹ đã chi số tiền khổng lồ 1.000 tỷ đô-la cho các loại công nghệ thông tin khác nhau – máy vi tính, mạng lưới và phần mềm. Kết quả thật nghèo nàn. Năng suất của Mỹ tăng trung bình 3% một năm cho đến năm 1973; kể từ đó, nó chỉ tăng trung bình 1% một năm bất chấp những khoản đầu tư lớn vào công suất tính toán.

Học giả MIT, Geoffrey Brooke, nghĩ rằng việc áp dụng rộng rãi công nghệ thông tin có liên quan đến sự chậm lại trong năng suất. Ông giải thích: “càng có nhiều thông tin, càng cần nhiều thời gian để chuyển hóa nó (thành kiến thức). Chúng ta dễ dàng sản xuất, thu thập và truyền thông tin nhưng không dễ dàng hấp thụ thông tin. Từ trước đến nay, việc hấp thụ thông tin lúc nào cũng chậm.”²⁴ Kết quả tạo ra thứ gọi là nghịch lý năng suất: tiềm năng khổng lồ của máy vi tính trong việc cải thiện năng suất và khoản đầu tư khổng lồ vào chúng không hề có ảnh hưởng rõ ràng đến sản lượng hay năng suất.

Tuy nhiên, những tiến bộ mới trong máy tính và phần mềm sẽ khiến việc hấp thụ làn sóng kiến thức khổng lồ được tạo ra trong những thập kỷ gần đây trở nên dễ dàng hơn. Một bộ

dữ liệu lớn do nhà nghiên cứu của MIT, Erik Byrnfjolfsson, thu thập cho khoảng 380 công ty đã cho thấy một tỷ suất lợi nhuận cao tính trên khoản đầu tư vào máy tính – từ năm 1987 đến năm 1991 ở vào khoảng 54-68% một năm.²⁵ Có hai điều đã xảy ra trong 5 năm qua giúp nâng cao mạnh mẽ giá trị của máy tính. Thứ nhất, công suất của chúng đã tăng ít nhất 10 lần và có thể thực hiện những ứng dụng mà trước đây vốn vượt quá sức tưởng tượng (ví dụ như quản lý các hệ thống thu hồi nợ bằng máy tính). Thứ hai, nhiều công ty cuối cùng đã tiến hành những thay đổi sâu rộng trong tổ chức nhằm đáp ứng các yêu cầu mà công nghệ thông tin mới đòi hỏi để biện minh cho chi phí của nó. Họ đã loại bỏ các lớp quản lý và nhân viên không cần thiết khi áp dụng các hệ thống thông tin này.

Vấn đề với các khoản đầu tư vào công nghệ thông tin là nó chủ yếu được dùng để phục vụ “chủ” của nó – nhà điều hành – chứ không phải là những “nô lệ” khác – những người thực sự cần nó, các nhà sản xuất, phục vụ, cung cấp, duy trì và thiết kế sản phẩm và dịch vụ. Một nghiên cứu của nhà kinh tế học thuộc Đại học Princeton, Alan Krueger, đã chỉ ra rằng “những nhân viên dùng máy tính khi làm việc có mức lương cao hơn khoảng 10 đến 15%.” Điều này cho thấy rằng họ có năng suất cao hơn xấp xỉ 10 đến 15% so với những nhân viên không có máy tính.²⁶ Trong nhiều năm, máy tính đã sản sinh thêm các nhà điều hành, thay vì thay thế họ theo như dự định. Như Paul Strassman đã chỉ ra, các công ty sử dụng công nghệ thông tin một cách hiệu quả sẽ ứng dụng nó chủ yếu trong việc quảng bá, sản xuất, phân phối và phát triển sản phẩm và dịch vụ, hơn là trong quản lý và tổ chức.²⁷

Kết quả nghịch lý của công nghệ thông tin là nó đã bổ sung các lớp quản lý (để sử dụng và quản lý nó) thay vì loại bỏ những quản lý thừa thãi do các nhà điều hành cấp cao hiện có ngay trên màn hình những thông tin mà trước đây họ phải yêu cầu cấp dưới xử lý, lọc và phân tích. Hayes, Wheelright và Clark quan sát được rằng, “một người nên mang một chiếc máy tính vào những công ty đã rút được bài học thông qua các kinh nghiệm đau đớn chỉ sau khi hệ thống thông tin đó được làm sạch và hệ thống hóa.” Tuy nhiên, phần lớn các công ty đưa máy tính vào trước – và làm sạch nó sau. Kết quả là phải mất nhiều năm dài thì các máy tính và những hệ thống thông tin liên quan mới tạo ra được thành quả năng suất tích cực như dự định.²⁸

Phần lớn các xu hướng có ảnh hưởng sâu rộng trong kinh doanh là sự kết hợp giữa tin tốt và tin xấu. Điều này cũng đúng với trường hợp sử dụng công nghệ thông tin mới để tăng năng suất nhanh chóng. Tin xấu ở đây là một lượng rất lớn nhân viên bị mất việc, kể cả những người được đào tạo bài bản, có kỹ năng tốt cũng không hy vọng sẽ lấy lại được việc làm. Theo ước tính thì năm 1992, nửa triệu nhân viên văn phòng và kỹ thuật đã “biến mất” ở Mỹ. Cùng lúc đó, nền kinh tế đi lên. Theo định nghĩa, kết quả của sản lượng cao hơn và số nhân viên ít hơn là năng suất cao hơn. Đây chính là một phần của tin tốt. Trước đó, khi tình trạng mất việc do tăng năng suất gây ra nỗi đau trong ngắn hạn thì nó sẽ được đền bù nhiều hơn bằng tỷ lệ nâng cao mức sống trong dài hạn được tạo ra từ chính sự tăng năng suất này. Tuy nhiên, cũng cần phải cân nhắc những áp lực lên các điểm yếu của nền kinh tế. Trước đây, người ta chỉ sa thải những công nhân cổ cồng xanh – ngày nay, ngay cả những nhân viên có trình độ giáo dục cao và các quản lý, từ cấp trung đến cấp cao, cũng đang trở nên dư thừa. Những người này sẽ không vui khi biết rằng xã hội sẽ giàu có hơn nếu họ nghèo đi

đáng kể và thực tế, họ có thể sẽ không tìm được công việc nào có lợi trong suốt phần đời còn lại của mình.

Nền kinh tế tri thức sẽ thay đổi triệt để cách thức nhà điều hành ra quyết định về lao động, vốn và kiến thức. Sau đây là một vài ngụ ý.

Thực tế: Không giống như lao động, vốn, hay nguyên vật liệu, kiến thức mở rộng khi nó được chia sẻ rộng rãi và sử dụng thường xuyên.

Ngụ ý: Nhà điều hành sẽ phải tìm những cách thức sáng tạo để nuôi dưỡng tinh thần hợp tác trong công ty của họ cũng như giữa công ty của họ với các công ty khác, kể cả những đối thủ cạnh tranh gay gắt, những cách giúp phạm vi chia sẻ kiến thức trở nên sâu rộng hơn.

Thực tế: Kiến thức được tạo ra, chia sẻ và lan tỏa nhanh hơn và hiệu quả hơn trong những tổ chức nhỏ so với những tổ chức lớn.

Ngụ ý: Nhà điều hành sẽ cần tìm ra những cách để tái định hình tổ chức của họ, biến những đơn vị lớn, cồng kềnh thành những đơn vị nhỏ hơn, phản ứng nhanh hơn, giúp đưa kiến thức đến mọi người với tốc độ đủ cao để tạo ra những phản ứng nhanh với các điều kiện liên tục thay đổi trong thị trường và công nghệ.

Thực tế: Chi phí trung bình của kiến thức rất cao, nhưng chi phí cận biên của việc khai sáng thêm một người hoặc một nhóm lại rất nhỏ một khi kiến thức đã tồn tại.

Ngụ ý: Sẽ ngày càng có nhiều sản phẩm và dịch vụ dựa trên kiến thức được bán dưới dạng thẻ thành viên câu lạc bộ đồng quê cho những người đăng ký, thay vì bán riêng lẻ.

Trong bài thơ Đá tảng (The Rock), T.S. Eliot đã viết: “Chúng ta đã đánh mất những kiến thức về thông tin ở đâu?” Dù tốn 1.000 tỷ đô-la nhưng hiện nay, các công ty Mỹ đang tìm lại được những kiến thức đã mất trong biển thông tin và công nghệ thông tin mà họ đã mua. Điều này sẽ tạo ra một cuộc cách mạng, cho cả nhà điều hành và các nhân viên mà họ quản lý.

Tái bút: Câu trích dẫn mở đầu chương này là một lời khuyên hữu ích. Tuy nhiên, nó được đưa ra bởi Aga Hasan Abedi, nhà sáng lập Ngân hàng Tín dụng và Thương mại Quốc tế (BCCI), ngân hàng được cho là đã lừa đảo những ông chủ đầu mỏ Ả-rập giàu có và hàng ngàn người gửi tiền ở 40 quốc gia để chiếm đoạt khoảng 15 tỷ đô-la. Không có mấy lĩnh vực mà lời nói và thực tiễn chênh nhau nhiều như những lĩnh vực liên quan đến quản lý con người, kiến thức và máy móc.

Chương 6. TỪ SỐ LƯỢNG ĐẾN SỰ ĐA DẠNG

Càng ngày nhà điều hành càng bị thách thức phải đạt được hai mục tiêu mà luôn ít nhiều mâu thuẫn với nhau, nếu không muốn nói là hoàn toàn đối lập. Đó là:

- đạt mức sản lượng cao cho các thị trường đại trà; đồng thời,
- cung cấp hàng hóa dịch vụ chất lượng cao được làm riêng cho từng khách hàng.

Họ phải làm những điều trên trong khi vẫn tiếp tục cắt giảm chi phí, tăng hiệu quả và năng suất để đảm bảo có nhiều chủng loại hàng hóa chất lượng cao đáp ứng mọi nhu cầu của khách hàng. Tóm lại, đây là vấn đề về số lượng và sự đa dạng.

Công ty Công nghiệp Xe đạp Quốc gia, một chi nhánh tại Nhật Bản của Matsushita, là một ví dụ minh họa hấp dẫn về cách giải quyết hiệu quả vấn đề số-lượng-và-sự đa dạng tưởng chừng bất khả thi này. Ở Nhật, công ty này đã đưa ra hơn 11 triệu biến thể khác nhau của 18 mẫu xe đạp đua, xe đạp leo núi và xe đạp đi đường bằng. Sau khi quyết định mua một chiếc xe đạp của công ty, một khách hàng điển hình có thể sẽ nghĩ rằng mình đang nhằm một cửa hàng xe đạp với một nhà may. Những người chủ cửa hàng đo kích thước cơ thể của khách hàng dựa trên một khung số đặc biệt. Sau đó, họ ghi lại lựa chọn của khách hàng về mẫu mã, kích cỡ, màu sắc và thiết kế. Các thông số kỹ thuật này sau đó sẽ được gửi đến nhà máy.

Tại nhà máy, một chiếc máy vi tính sẽ tạo ra một bản thiết kế xe đạp dành riêng cho khách hàng. Các rô-bốt sẽ đo, hàn và sơn khung theo đúng đơn hàng. Sau đó, các công nhân lành nghề sẽ thực hiện các thao tác hoàn thiện, bao gồm cả việc in lụa tên của khách hàng lên khung xe.

Một phần nhờ sự phối hợp thông minh giữa các công nhân được đào tạo bài bản, máy vi tính và rô-bốt được lập trình tốt, chi phí của một chiếc xe được làm theo yêu cầu khách hàng không cao hơn quá nhiều so với một mẫu tiêu chuẩn làm sẵn. Sự kết hợp giữa giá trị cao và chi phí thấp đã giúp Công ty Công nghiệp Xe đạp Quốc gia đạt được doanh số cao, từ đó chứng minh rằng khoản đầu tư lớn vào công nghệ rô-bốt là hoàn toàn thích đáng.

Chương này tập trung vào những khái niệm về “quy mô” (số lượng) và “phạm vi” (sự đa dạng). Công cụ được trình bày ở đây là một khái niệm được xây dựng để giúp nhà điều hành biết được phải sản xuất nhiều đến mức nào (tính kinh tế theo quy mô) hay mở rộng chủng loại hàng hóa và dịch vụ của công ty đến mức nào (tính kinh tế theo phạm vi), hay cả hai thì sẽ tiết kiệm được chi phí.

Đi kèm với công cụ này là một thông điệp – một cuộc cách mạng công nghiệp mới sắp xảy ra. Người tiêu dùng không còn sẵn sàng chấp nhận một sản phẩm Model T tiêu chuẩn “bất kỳ màu nào, miễn là màu đen” nữa, khi mà 15 triệu chiếc trông như được nhân bản từ cùng

một “tế bào” hay một thiết kế, dù chúng rẽ đến cỡ nào. Họ đang yêu cầu và đang có được xe với rất nhiều kích cỡ, hình dạng và màu sắc. Sản xuất hàng loạt đang phải nhường chỗ cho tùy biến hàng loạt. Việc ứng phó với cuộc cách mạng này đòi hỏi những người đứng đầu công ty phải tiến hành các thay đổi triệt để trong cách tổ chức công ty, cách phát triển và quảng bá sản phẩm, cách chọn công nghệ và cách định hình doanh nghiệp của mình.

NGUỒN GỐC CỦA QUY MÔ VÀ PHẠM VI

Như mọi cuộc cách mạng khác, cuộc cách mạng này đã manh nha từ trước đây rất lâu. Nhà sử học kinh tế của Harvard, Alfred Chandler, Jr., trong công trình so sánh nổi tiếng của mình về chủ nghĩa tư bản ở Anh, Đức và Mỹ, đã lần ra nguồn gốc của cuộc cách mạng này là từ hai quyết định kinh doanh can đảm được thực hiện từ hơn một thế kỷ trước ở Mỹ và Đức.¹

Vào năm 1882 ở Mỹ, công ty Standard Oil của John D. Rockefeller (tiền thân của Exxon) đã thống trị ngành sản xuất dầu lửa. Lúc bấy giờ, dầu lửa là sản phẩm chủ chốt được lọc từ dầu thô và là sản phẩm xuất khẩu phi nông nghiệp lớn nhất của Mỹ cho đến thời điểm đó. Liên minh của khoảng 40 công ty đã tạo nên Standard Oil chiếm tới 90% sản lượng dầu lửa toàn nước Mỹ và độc quyền kiểm soát thị trường. Với các-ten sinh lời và khá thoải mái này, một tư-rót Standard Oil mới đã hình thành.² Như Chandler thuật lại, nó lập ra một văn phòng trung tâm và văn phòng này đã tiến hành đóng cửa các nhà máy lọc dầu nhỏ hoạt động không hiệu quả đồng thời huy động vốn để xây dựng ba nhà máy lọc dầu khổng lồ mới với $\frac{1}{4}$ sản lượng của thế giới được tập trung tại đây. Mục tiêu chính là nhằm đối phó với thách thức ngày càng lớn ở châu Âu. Các mỏ dầu ở biển Caspian của Nga bắt đầu sản xuất và vận chuyển dầu lửa sang các thị trường châu Âu béo bở của Standard Oil. Mặc dù mối đe dọa này vẫn chỉ đang ở dạng tiềm tàng – Standard Oil đã chiếm phần lớn thị trường châu Âu – nhưng công ty này đã hành động nhanh chóng để chặn đứng nó bằng việc xây dựng các nhà máy lọc dầu khổng lồ và rất hiệu quả về chi phí.

Quy mô sản xuất khổng lồ đã khiến chi phí giảm một cách đáng kinh ngạc. Năm 1880, các nhà máy đạt công suất 2.000 thùng một ngày với mức chi phí 2,5 xu một gallon. Năm 1885, công suất của các nhà máy tăng gấp 3 lần và chi phí chỉ còn chưa đến nửa xu một gallon. Nhờ “tính kinh tế theo quy mô” này mà lợi nhuận trên một gallon tăng gấp đôi, từ nửa xu thành 1 xu. Quan trọng hơn, giờ đây, Standard Oil đã có thể đặt giá cho dầu của mình một cách cạnh tranh so với dầu của Nga trên thị trường châu Âu mặc dù sản phẩm của Mỹ có chi phí vận chuyển cao hơn nhiều.

Không một đối thủ nào có thể cạnh tranh được về chi phí cũng như các khoản đầu tư và sức mạnh công nghệ có được từ các dòng tiền trên. Chandler nhấn mạnh rằng sự thành công của quyết định nhằm vào quy mô này không nằm trong nhà máy lọc dầu khổng lồ và công nghệ của nó, mà nằm trong các kỹ năng quản trị cần thiết để vận hành nó hiệu quả, bao gồm việc phối hợp các nguyên vật liệu thô, sản xuất, vận chuyển và phân phối của một hệ thống phụ thuộc lẫn nhau rất phức tạp. Nhà điều hành đáng tin cậy có những kỹ năng này. Nếu không có họ, khoản đầu tư vào quy mô chắc chắn sẽ thất bại.³

Cũng trong khoảng thời gian này ở Đức, ba công ty hóa chất lớn – Bayer, Hoechst và BASF – cũng đã rót những khoản đầu tư khổng lồ vào các nhà máy sản xuất thuốc nhuộm lớn. Mục

tiêu của họ hơi khác so với mục tiêu của Standard Oil. Tính đến lúc đó, họ đã có một danh mục thuốc nhuộm và dược phẩm đa dạng được làm tại rất nhiều cơ sở sản xuất chuyên môn nhỏ. Họ tự hỏi, vì sao không xây dựng các nhà máy lớn có khả năng sản xuất hàng trăm loại thuốc nhuộm và dược phẩm khác nhau từ những chất hóa học cơ bản giống nhau. Khi các nhà máy lần lượt được xây dựng, thuốc nhuộm mới do các nhà máy này làm ra sẽ làm tăng tổng chi phí lên không đáng kể. Đây chính là một trường hợp cắt giảm chi phí dựa vào “tính kinh tế theo phạm vi” – giảm chi phí bằng việc tạo ra nhiều sản phẩm mới khác biệt từ cùng một cơ sở vật chất thay vì sản xuất cùng một sản phẩm với số lượng lớn.

Tính kinh tế theo phạm vi, cũng giống tính kinh tế theo quy mô của Standard Oil, có thể giúp chi phí giảm đáng kể. Ví dụ, chi phí của một cân alizarin đỏ, một loại thuốc nhuộm nhân tạo mới, đã giảm từ 270 mark vào năm 1869 xuống còn 9 mark vào năm 1886. Cũng như hoạt động sản xuất số lượng lớn, hoạt động sản xuất phạm vi rộng đòi hỏi phải có trình độ quản lý cao để kiểm soát được một danh mục phong phú các loại sản phẩm khác nhau, đảm bảo mỗi loại sản phẩm được làm đúng số lượng, theo một cách phù hợp và được giao đến đúng địa điểm theo đúng lịch trình. Giống như quy mô, phạm vi đòi hỏi phải có những nhà điều hành hàng đầu. Tương tự tư-rót Standard Oil, kỹ năng quản trị là một yếu tố đầu vào tiên quyết.

Một khi đã đạt được, những lợi thế chi phí rất lớn về quy mô và phạm vi mang lại cho các công ty đầu tiên tạo ra chúng lợi thế cạnh tranh gần như không thể vượt qua. “Trong một số trường hợp,” Chandler ghi lại, “công ty đầu tiên xây dựng một nhà máy có quy mô hiệu quả tối thiểu và tuyển dụng đội ngũ quản lý nòng cốt đã giữ vững vị trí đầu ngành trong suốt nhiều thập kỷ.”⁴ Exxon vẫn là một trong những công ty dầu khí lớn nhất thế giới và là công ty công nghiệp lớn thứ ba của Mỹ. Còn Bayer, Hoechst và BASF vẫn thống trị thị trường hóa chất thế giới.

Vậy các khoản tiết kiệm chi phí nhờ quy mô và phạm vi được xác định và đo lường như thế nào?

Tính kinh tế theo quy mô là việc giảm trong chi phí cận biên và chi phí trung bình nhờ tăng quy mô đơn vị hoạt động. Các khoản tiết kiệm như vậy là kết quả của nhiều yếu tố. Đó là khả năng chia tách các nhiệm vụ thành những nhiệm vụ nhỏ nhất có thể – như Adam Smith đã giải thích trong ví dụ về nhà máy đinh ghim của ông – khiến người lao động phải thực hiện từng khâu một cách nhanh và hiệu quả nhất có thể; những khoản tiết kiệm do mua số lượng lớn bộ phận và nguyên vật liệu thô; việc sử dụng máy móc đắt đỏ đến nỗi không thể sản xuất ở quy mô nhỏ; và sự phân bổ đều chi phí cố định trên một số lượng đầu ra lớn.

Tính kinh tế theo phạm vi là việc giảm chi phí cận biên và chi phí trung bình nhờ sử dụng những cơ sở vật chất và quy trình trong cùng một đơn vị hoạt động để sản xuất ra nhiều chủng loại hàng hóa và dịch vụ. Nền tảng cơ bản của tính kinh tế theo phạm vi là sản xuất “chung” – các dòng sản phẩm khác nhau chia sẻ cùng một hệ thống sản xuất, phân phối và marketing. Những nhà máy sản xuất thuốc nhuộm mới của các công ty hóa chất Đức hay những chiếc xe đạp làm theo yêu cầu của Công ty Công nghiệp Xe đạp Quốc gia là những ví dụ điển hình.

Chiến lược quy mô của Standard Oil và chiến lược phạm vi của các công ty hóa chất Đức không phải không có liên quan đến nhau. Để có thể đạt được tính kinh tế theo phạm vi, phải xây dựng các nhà máy quy mô lớn. Và những nhà máy lọc dầu khổng lồ của Standard Oil đã đạt được tính kinh tế theo quy mô, cũng cho phép phạm vi rộng – bằng việc thay đổi quy trình sản xuất, chúng có thể làm ra rất nhiều loại dầu hỏa, từ dầu diesel và dầu nặng cho tàu thủy cho đến xăng. Mối liên kết định lượng chính xác giữa tính kinh tế theo “quy mô” và tính kinh tế theo “phạm vi” sẽ được nói đến chi tiết dưới đây.

MA TRẬN SỐ LƯỢNG VÀ/HOẶC SỰ ĐA DẠNG

Bằng cách nào mà các nhà điều hành có thể biết được doanh nghiệp của họ đang có tính kinh tế theo quy mô hay theo phạm vi? Và hai cách tiết kiệm chi phí đó có liên quan đến nhau như thế nào?

Một cách để trả lời cho những câu hỏi này là ma trận chi phí hay, bảng hai chiều, thể hiện tổng chi phí (bao gồm chi phí sản xuất, phân phối và marketing) với các mức khác nhau tùy theo số lượng đầu ra cho 2 sản phẩm hoặc hơn. Ví dụ dưới đây là cho 2 sản phẩm, nhưng cũng có thể dễ dàng nhân rộng ra 3 hay nhiều loại sản phẩm hoặc dịch vụ.

Wal-Mart là chuỗi cửa hàng bán lẻ chiết khấu lớn nhất nước Mỹ. Sam Walton, người sáng lập ra Wal-Mart, đã trở thành tỷ phú nhờ hiểu biết trực giác của ông về tính kinh tế khổng lồ theo quy mô và phạm vi trong doanh nghiệp của ông. Hiện tại, doanh thu hằng năm của Wal-Mart là 55 tỷ đô-la, tăng trưởng hằng năm đạt 20%. Tuy nhiên, điều này cũng gây ra cho nó vấn đề chiến lược – phải tìm ra những thị trường và sản phẩm mới để duy trì tỷ lệ tăng trưởng đáng kinh ngạc này.

Giả sử Wal-Mart bán “quần áo và đồ gia dụng” (gọi chung là X) trong những cửa hàng lớn có diện tích sàn khoảng 10.000 m² hoặc hơn. Wal-Mart cân nhắc liệu có nên bán thêm thực phẩm – được gọi là Y – trong một vài cửa hàng của mình ở trong những nơi được gọi là Siêu trung tâm (Superxuer) hay không.⁵

Đó có phải là một ý kiến hay? Nó sẽ làm giảm bớt chi phí chứ?

Để kiểm tra, hãy lập một ma trận tổng chi phí cho X (quần áo và đồ gia dụng) và Y (thực phẩm), với các con số khác nhau tương ứng với những mức sản lượng X và Y khác nhau. Trong ma trận này, mỗi mục, hay mỗi yếu tố, sẽ thể hiện tổng chi phí (cả chi phí cố định như đất đai nhà xưởng và chi phí biến đổi như lương nhân viên) của việc bán những lượng X và Y khác nhau.

Ma trận tổng chi phí này đơn giản chỉ là lên danh sách một cách có hệ thống tổng chi phí sản xuất hai mặt hàng cơ bản của Wal-Mart ở những mức sản lượng khác nhau.

Nó sẽ giúp ta giải đáp các câu hỏi sau:

1. Liệu có tính kinh tế theo quy mô một sản phẩm không? Đây là những khoản chi phí tiết kiệm được khi sản lượng của một hàng hóa, chẳng hạn là Y (thực phẩm), được giữ nguyên,

trong khi các mặt hàng khác tăng lên. Ví dụ, cho Y không đổi và bằng 0 (có nghĩa là không bán thực phẩm ở cửa hàng). Tăng X từ 1 lên 2 lên 3 lên 4. Kiểm tra xem điều gì sẽ xảy ra với tổng chi phí.

Ở ví dụ trên, với Y bằng 0, khi tăng X lên 4 lần, từ 1 đơn vị lên 4 (nghìn) sẽ chỉ làm tăng gấp đôi tổng chi phí. Điều này ngụ ý là có tồn tại tính kinh tế đáng kể theo quy mô một sản phẩm dành cho quần áo và đồ gia dụng – một thực tế mà nhiều đối thủ cạnh tranh nhỏ hơn của Wal-Mart đã học được một cách cay đắng. Nó đúng cho mọi giá trị của Y dù Y = 1, 2, 3, hay 4.

2. Liệu có tính kinh tế theo phạm vi không? Để kiểm tra, hãy so sánh tổng chi phí bán một lượng Y và X nhất định trong những hệ thống riêng biệt với chi phí bán chúng cùng nhau trong cùng một hệ thống. Việc làm này sẽ kiểm tra xem liệu:

TỔNG CHI PHÍ (Quần áo và Đồ gia dụng, Không có thực phẩm)

+

TỔNG CHI PHÍ (Thực phẩm, Không Quần áo và Đồ gia dụng)

\geq , =, hay \leq

TỔNG CHI PHÍ (Quần áo và Đồ gia dụng & Thực Phẩm trong cùng 1 cửa hàng)

Bảng 6.1. Tổng chi phí bán X và Y (triệu đô-la)

		Số lượng X (nghìn đơn vị/ngày)				
		0	1	2	3	4
Số lượng Y (nghìn đơn vị/ngày)	0	10	15	20	25	30
	1	15	19	23	27	31
	2	20	23	27	20	32
	3	25	27	29	31	33
	4	30	31	32	33	34

Sự so sánh này cần phải tiến hành với số lượng có thể so sánh được – ví dụ, khi 5 đơn vị Y và 0 X được bán và khi 5 đơn vị X được bán và 0 Y (mỗi loại ở các cửa hàng riêng biệt); được so sánh với việc bán 5 đơn vị X và 5 đơn vị Y cùng nhau trong cùng cửa hàng.

Tính kinh tế theo phạm vi sẽ xuất hiện nếu bán X và Y cùng nhau trong cùng cửa hàng rẻ hơn so với bán cùng một lượng X và Y riêng biệt, tại các cửa hàng riêng biệt. Và tính phi kinh tế theo phạm vi sẽ xuất hiện nếu bán chúng riêng biệt rẻ hơn bán cùng nhau.

Theo bảng trên, với $X = 0$ và $Y = 4$ (có nghĩa là một cửa hàng bán được 4 đơn vị thực phẩm nhưng không bán quần áo và đồ gia dụng), tổng chi phí là 30. Với $Y = 0$ và $X = 4$ (có nghĩa là một cửa hàng bán được 4 đơn vị quần áo và đồ gia dụng và không bán thực phẩm), tổng chi phí vẫn bằng 30. Với 2 cửa hàng riêng biệt, cùng nhau cung cấp 4 đơn vị quần áo và đồ gia dụng và 4 đơn vị thực phẩm, tổng chi phí là $30 + 30 = 60$. Còn nếu bán trong cùng 1 cửa hàng, theo ma trận, tổng chi phí cho $X = 4$ và $Y = 4$ chỉ là 34. Đây là khoản tiết kiệm đáng kể so với 60.

3. Liệu có tính kinh tế theo quy mô đa sản phẩm không? Đây là khoản giảm chi phí nhờ mở rộng quy mô kinh doanh cho cả hai sản phẩm X và Y. Nó sẽ được tìm thấy dọc theo đường chéo chính của ma trận, khi nhân đôi cả X và Y rồi sau đó kiểm tra xem tổng chi phí tăng lên ít hơn, nhiều hơn, hay đúng 2 lần.

Tính kinh tế theo quy mô đa hàng hóa là kết quả ròng của hai lực lượng riêng biệt: tính kinh tế theo quy mô một sản phẩm và tính kinh tế theo phạm vi.

Nếu tổng chi phí tăng ít hơn 2 lần khi sản lượng tăng gấp đôi thì có tồn tại tính kinh tế theo quy mô đa sản phẩm. Nếu tổng chi phí tăng nhiều hơn 2 lần khi sản lượng của mọi sản phẩm tăng gấp đôi thì có tồn tại tính phi kinh tế theo quy mô đa sản phẩm.

Trong ví dụ trên, khi gấp đôi X và Y, từ $X = Y = 2$ lên thành $X = Y = 4$, tổng chi phí chỉ tăng từ 27 lên 34. Nói cách khác, doanh thu tăng gấp đôi trong khi tổng chi phí tăng ít hơn 25%. Nguyên nhân là do có tính kinh tế theo quy mô tồn tại một cách riêng rẽ và tách rời nhau, trong cả thực phẩm cũng như quần áo và đồ gia dụng; còn khi bán chúng cùng nhau thì nảy sinh những sự hợp lực lớn.

Thực tế, những khoản chi phí tiết kiệm được không có gì là bí ẩn. Khi bạn đang xây một cửa hàng bán lẻ, bạn cũng có thể xây nó với kích thước lớn và cung cấp cho người tiêu dùng gần như mọi thứ mà họ có thể muốn mua, nhờ đó đảm bảo rằng họ sẽ để lại một phần đáng kể thu nhập của họ tại máy tính tiền của bạn. Theo cách này, chi phí cố định của cửa hàng sẽ được phân bổ đều lên một lượng doanh số bán lẻ lớn. Điều này cũng đúng cả với khách hàng. Nếu bạn đang lái xe đến, giả sử, một cửa hàng của Wal-Mart ở rất xa, bạn cũng đang phân bổ đều “chi phí thời gian cố định” lên rất nhiều hàng hóa mà bạn mua, do đó làm giảm chi phí tính trên xăng, chuyển đi và năng lượng.

Thành công đáng kinh ngạc của Wal-Mart trong việc cách mạng ngành bán lẻ của Mỹ – và các công ty bắt chước theo nó trong những nhánh khác nhau của bán lẻ, như Toys-R-Us trong ngành đồ chơi, Circuit City trong ngành đồ gia dụng – là những ví dụ sống động về

tính kinh tế khổng lồ theo quy mô và phạm vi có thể cùng nhau tạo ra lợi thế cạnh tranh như thế nào. Ngày nay, các nhà bán lẻ đều tìm kiếm địa điểm gần đường cao tốc lớn, nơi có thể xây dựng các cửa hàng có diện tích ít nhất là khoảng 10.000 m². Những cửa hàng như vậy có thể cách xa khu tập trung đông dân cư gần nhất đến 80 cây số. Mặc dù vậy, khách hàng dường như vẫn sẵn sàng lái xe đến cửa hàng nếu họ có lý do hợp lý để làm thế. Đây là hình mẫu thời hiện đại của những nhà máy lọc dầu của to-rót Standard Oil được áp dụng (có lẽ hơi muộn) vào ngành bán lẻ.

Để nắm được quy mô của những cửa hàng này, cần biết rằng chiều dài trung bình của lối đi giữa các kệ hàng là gần 1 cây số và thường có 20 lối đi như vậy hoặc hơn. Nghĩa là chỉ cần đi lên và đi xuống một lối đi thì đã là hơn 1,6 cây số! Nếu có 4 lớp kệ hàng ở hai bên mỗi lối đi thì những cửa hàng này có gần 13 cây số kệ hàng. Rất nhiều cửa hàng như vậy tạo thành các chuỗi và tiết kiệm được một khoản chi phí lớn nhờ quy mô – chẳng hạn như chiết khấu khi mua hàng số lượng lớn. Mỗi cửa hàng lớn này tạo ra tính kinh tế theo quy mô nhờ việc trưng bày rất nhiều chủng loại hàng hóa đa dạng để khách hàng chắc chắn sẽ tìm được chính xác mẫu mã, giá cả, màu sắc và loại sản phẩm mà họ muốn và vừa túi tiền của họ.

Rõ ràng, giá cả sẽ rẻ hơn nhiều nếu bán thực phẩm, quần áo và đồ gia dụng, với giá chiết khấu, trong cùng một cửa hàng. Trong từng sản phẩm đều tồn tại tính kinh tế theo quy mô riêng biệt và khi được bán cùng nhau, chúng sẽ hợp lực tạo ra tính kinh tế theo phạm vi. Khi biết được điều này, ai đó sẽ có thể tiên đoán được sự xâm nhập của Wal-Mart vào thị trường thực phẩm và cuộc cạnh tranh khốc liệt chắc chắn sẽ xảy ra. Một vài chuyên gia dự đoán rằng trong vòng 4 đến 5 năm tới, Wal-Mart sẽ lấn át doanh nghiệp kinh doanh siêu thị số một hiện tại là công ty Kroger với doanh thu 22 tỷ đô-la năm 1992. Trong một ngành mà các cửa hàng thực phẩm ở góc phố đã từng có thời làm ăn phát đạt, tính kinh tế theo quy mô và phạm vi chắc chắn sẽ “đút” ngày càng nhiều tiền trong tổng số 383 tỷ đô-la doanh thu của ngành thực phẩm hằng năm vào kết của những chuỗi lớn như Wal-Mart. Chủ các cửa hàng nhỏ hơn – như các hiệu thuốc nhỏ – có thể sẽ bị quy mô và phạm vi nghiền nát cũng giống như cách những nhà máy lọc dầu và công ty hóa chất nhỏ bị nghiền nát vào cuối thế kỷ XIX. Chiến lược của họ sẽ phải là cung cấp cho khách hàng những gì mà các chuỗi lớn không thể cung cấp – dịch vụ cá nhân, giao hàng tại nhà, địa điểm gần nhà, v.v... – và ít phải đi lại hơn.

Công thức cho quy-mô-cộng-phạm-vi trong việc bán lẻ chiết khấu đã lan tỏa đến gần như mọi loại sản phẩm, từ đồ chơi cho đến đồ gia dụng. Các cửa hàng Circuit City rộng trung bình khoảng 3.000m², trong năm 1990, 149 cửa hàng này cung cấp trung bình 2.800 mặt hàng nhãn hiệu khác nhau, bao gồm 150 tivi màu, 50 đầu máy video, 30 máy chạy CD, 45 mẫu tủ lạnh và 26 cặp máy giặt-máy làm khô khác nhau. Nền tảng cho hoạt động phạm vi của Circuit City là những công nghệ quan trọng – một trung tâm phân phối được cơ khí hóa cho phép Circuit City lấp đầy kho hàng của nó trong một đêm và không bao giờ thiếu hàng.⁶

Ngành công nghiệp hàng không là một ví dụ điển hình về sợi dây gắn bó mật thiết giữa quy mô và phạm vi. Máy bay lớn có chi phí vận chuyển trên mỗi ghế ngồi thấp hơn so với máy bay nhỏ. Đây là tính kinh tế theo quy mô – số hành khách trên một chặng bay nhất định càng lớn, máy bay được sử dụng càng lớn, thì chi phí càng thấp. Để tạo điều kiện cho việc sử

dụng máy bay lớn thay cho máy bay nhỏ, các hãng hàng không đã chuyển sang hệ thống trục-và-nan-hoa (hub-and-spoke), trong đó những chặng bay “nhánh” (feeder) nhỏ (“nan hoa”) chở hành khách đến một “trục” trung tâm. Hành khách bay đến trục từ những thành phố nhỏ hơn trong khu vực rồi sau đó được đưa lên những chiếc máy bay lớn để bay đến những trục khác hoặc thành phố lớn khác. Phạm vi của hoạt động này – tức là số chặng bay làm nhánh cho trục trung tâm – càng lớn thì khoản kiếm được nhờ tính kinh tế theo quy mô càng cao.

NHỮNG CÁI HAY VÀ DỞ CỦA SỰ ĐA DẠNG

Một danh mục đa dạng các sản phẩm trên cùng một nền tảng sản xuất và phân phối không phải lúc nào cũng tiết kiệm chi phí. Đôi khi nó thực sự làm tăng chi phí. Chẳng hạn như hoàn toàn có thể cùng tồn tại cả tính kinh tế theo quy mô một sản phẩm và tính phi kinh tế theo phạm vi một sản phẩm. Nếu tính phi kinh tế theo phạm vi một sản phẩm lấn át hiệu ứng quy mô thì chi phí sẽ tăng khi sản lượng tăng.

Tất cả khả năng có thể xảy ra của quy mô và phạm vi được tóm tắt trong bảng dưới đây:

Bảng 6.2. Tính kinh tế (E - Economies) và phi kinh tế (D - Diseconomies) theo quy mô đa sản phẩm

		Tính kinh tế theo phạm vi?	
		Có	Không
Một sản phẩm	Có	Chắc chắn E	E hoặc D
	Không	E hoặc D	Chắc chắn D

Nếu cả tính kinh tế theo quy mô và theo phạm vi một sản phẩm tác động theo cùng một hướng – giảm chi phí, hoặc tăng chi phí – thì tính kinh tế theo quy mô đa sản phẩm về tổng thể đương nhiên cũng sẽ theo chiều hướng như vậy. Nhưng nếu quy mô và phạm vi một sản phẩm tác động theo hai hướng trái ngược nhau thì hiệu ứng tổng thể trong tính kinh tế theo quy mô đa sản phẩm sẽ phụ thuộc vào hiệu ứng nào mạnh hơn. Ví dụ, có thể có tính kinh tế theo quy mô một sản phẩm nhưng nó sẽ bị bù trừ bởi “sự hợp lực tiêu cực” – tính phi kinh tế theo phạm vi, xảy ra khi sản phẩm này xung đột với sản phẩm khác, có thể do sản phẩm phụ hoặc do quá tải – nghĩa là xét về tổng thể, sẽ rẻ hơn nếu mở rộng sản xuất hai sản phẩm một cách riêng biệt trong những cơ sở khác nhau, thay vì cùng một cơ sở.

Đường phố là một ví dụ. Những đường phố chỉ dành cho xe con và cấm xe tải nặng đạt được tính kinh tế theo quy mô một sản phẩm – mật độ giao thông trên đường càng lớn, chi phí trên mỗi chiếc xe càng rẻ, đặc biệt khi chi phí gián tiếp do quá tải (thời gian bị mất khi tắc

đường) được tính đến. (Chi phí quá tải thường rất lớn – một trường hợp mà thời gian [bị mất] thực sự là tiền bạc.) Đường phố chỉ dành cho xe tải cũng đạt được tính kinh tế theo quy mô (một sản phẩm) tương tự. Nhưng khi cả xe tải và xe con cùng chạy trên một con đường, “tính phi kinh tế theo phạm vi” sẽ xảy ra vì xe tải và xe con cản đường nhau.⁷ Tác giả của nghiên cứu khám phá ra vấn đề này đề nghị nên kiểm tra xem “liệu việc tách riêng giao thông cho ô tô và giao thông cho xe tải” có phải là một cách để sử dụng ngân sách giao thông vận tải kinh tế hơn không. Một vấn đề tương tự cũng xuất hiện trong ngành dịch vụ đường sắt chở khách và chở hàng. “Việc giữ cho các đường ray đủ êm ái cho các đoàn tàu chở khách, nhưng đủ nặng để chịu được trọng lượng trục của các đoàn tàu chở hàng, có thể rất đắt đỏ... [gây ra] tính phi kinh tế theo phạm vi,” H. Youn Kim lập luận.⁸

Quy mô lớn không phải lúc nào cũng là một sự đảm bảo cho chi phí thấp. Trong suốt thời kỳ bùng nổ các thương vụ sáp nhập vào những năm 1980, Michael Blumenthal, CEO của Burroughs, một công ty lớn trong ngành máy tính, đã ra giá 5 triệu đô-la cho đối thủ cạnh tranh lớn hơn nó một chút trong thị trường máy tính lớn là Sperry. Lý do của ông là khi quy mô tăng gấp đôi, công ty sau sáp nhập có thể giảm chi phí sản xuất, chi phí hành chính và chi phí dịch vụ, từ đó tạo ra lợi nhuận cho phép họ có thể theo đuổi những nghiên cứu sáng tạo và đắt đỏ mà không công ty nào trong hai công ty ban đầu có thể tự chi trả. Ông còn nói thêm rằng thậm chí, họ có thể thách thức cả “ông trùm” IBM.

Công ty sau sáp nhập, Unisys, đã không thực hiện lời hứa của nó. Nó lỗi ngày càng lớn, một phần do khoản nợ chi phí dịch vụ 4 tỷ đô-la được mua lại để tiến hành vụ sáp nhập. Quan trọng hơn, Burroughs và Sperry có những tiêu chuẩn không thống nhất với nhau; Unisys không thể loại bỏ dòng sản phẩm của cả hai công ty, do đó, nó phải tiếp tục đầu tư song song vào R&D để duy trì cả hai.

TÙY BIẾN HÀNG LOẠT: MỘT PHƯƠNG THỨC MỚI

Một số nhà quan sát tin rằng tính kinh tế theo phạm vi, đã được Wal-Mart minh họa ở trên, có ý nghĩa vượt xa lĩnh vực bán lẻ đại trà – nó tạo ra một phương thức mới, hay một mẫu hoàn chỉnh của chủ nghĩa tư bản. Như B. Joseph Pine II đã giải thích, tùy biến hàng loạt là sự tổng hợp của hai hệ thống quản trị cạnh tranh với nhau từ rất lâu: sản xuất hàng loạt những hàng hóa tiêu chuẩn và sản xuất hàng hóa và dịch vụ mang tính cá nhân, đáp ứng chính xác nhu cầu và mong muốn của từng khách hàng hoặc từng nhóm khách hàng.⁹

Sản xuất hàng loạt dựa trên việc tiết kiệm chi phí thông qua tính kinh tế theo quy mô – như Henry Ford đã làm được bằng việc sản xuất 15 triệu chiếc Model T. Tùy biến hàng loạt dựa trên việc tiết kiệm chi phí nhờ xây dựng một danh mục sản phẩm đa dạng có thành phần cơ bản giống nhau.

Một phần trong sự phát triển của tùy biến hàng loạt có nguyên nhân xuất phát từ công nghệ mới – như những rô-bốt thông minh được công ty xe đạp Nhật Bản sử dụng có khả năng chuyển hóa thông tin về kích thước cơ thể của người mua thành một khung xe đạp được sản xuất chính xác, hay quy trình sản xuất linh hoạt cho phép lập trình các rô-bốt lắp ráp sao cho chúng có thể lắp ráp hàng nghìn mẫu ô tô khác nhau với các màu sắc và gói lựa chọn đặc trưng mà không làm gián đoạn toàn bộ dây chuyền. Nhưng công lớn vẫn thuộc về

những nhà điều hành và công nhân thông minh. Tính kinh tế theo phạm vi phụ thuộc vào những nhà điều hành và những công nhân sản xuất tay nghề cao nhiều hơn tính kinh tế theo quy mô. Ví dụ như công ty Coopersburg ở Pennsylvania, Lutron Electronics.

Lutron sản xuất những bộ điều khiển chiếu sáng cho nhà ở và văn phòng. Nó đang dẫn đầu thị trường – và không có đối thủ cạnh tranh nào thực sự đáng ngại. Lutron cung cấp hơn 11.000 bộ điều khiển khác nhau trong hơn một tá dòng sản phẩm. Đa số sản phẩm của nó được vận chuyển theo từng lô với mỗi lô chưa đến 100 đơn vị. Ví dụ, trong hệ thống chiếu sáng điện tử, không có hệ thống nào từng được tái sản xuất – mỗi cái đều khác nhau.

Lutron đạt được tính kinh tế theo quy mô vì nó dùng những bộ phận tiêu chuẩn được sản xuất trên cùng một dây chuyền lắp ráp. Điều này đã giúp nó tận dụng được lợi thế của cuộc cách mạng công nghiệp đầu tiên về sản xuất hàng loạt. Nhưng Lutron cũng hưởng lợi rất nhiều từ cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ hai về tùy biến hàng loạt. Nó thuê những kỹ sư tài năng và đầu tư rất nhiều thời gian và tiền bạc để đào tạo họ. Các kỹ sư này dành những khoảng thời gian dài với khách hàng – thậm chí đến mức độ “ăn sạch” lợi nhuận của công ty từ mức doanh thu đó – để tìm hiểu nhu cầu khách hàng. Đầu tiên, họ thiết kế một dòng sản phẩm cơ bản. Sau đó, họ làm việc với từng khách hàng để điều chỉnh nó cho phù hợp chính xác với nhu cầu của cô ấy hoặc anh ấy. Từ khoảng 100 mẫu khác nhau, các chuyên gia sản xuất và kỹ thuật đã cắt dòng sản phẩm xuống còn 15-20 bộ phận được chuẩn hóa mà sau này có thể được ghép lại thành 100 mẫu khác nhau đó.

Chủ tịch của Lutron, Joel Spira, miêu tả quá trình như sau: “Sự hỗn loạn làm tăng thêm các doanh nghiệp mới. Trật tự làm tăng lợi nhuận.” Tùy biến hàng loạt, hơn tất cả, là sự tồn tại đồng thời của hỗn loạn và trật tự – sự đa dạng và số lượng, sự tử và bầy cừ buộc phải nằm cạnh nhau nhờ quản lý tốt và công nghệ tốt do những công nhân được đào tạo bài bản thực hiện.¹⁰

Bộ phận Máy nhắn tin của Motorola là một ví dụ minh họa hay về cách một chiến lược “phạm vi” có thể giúp một doanh nghiệp sống sót như thế nào. (Máy nhắn tin là loại máy báo cho người mang nó liên lạc với văn phòng hoặc cấp trên của mình.) Trong những năm 1980, B. Joseph Pine II báo cáo rằng các công ty Nhật Bản đã xâm nhập thị trường Mỹ và bán máy nhắn tin với giá chỉ bằng một nửa so với giá 200 đô-la của các công ty Mỹ. Đến năm 1985, phần lớn nhà sản xuất của Mỹ đã bị loại ra khỏi ngành. Motorola biết rằng để máy nhắn tin của nó tồn tại, cần phải có một giải pháp triệt để. Các nỗ lực giảm chi phí thông thường là không đủ. Câu trả lời là phải lập ra một nhóm mới để thiết kế một quy trình sản xuất mới cho máy nhắn tin Bravo của nó. Mục tiêu đặt ra cho đội này là phải xây dựng một dây chuyền đạt được tính kinh tế theo quy mô – dựa trên số lượng của một sản phẩm – cũng như tính kinh tế theo phạm vi. Hôm nay, một nhân viên bán hàng của Motorola gặp khách hàng và thiết kế máy nhắn tin đáp ứng chính xác nhu cầu của khách hàng đó. Các thông số kỹ thuật được gửi bằng mô-đem máy vi tính đến trụ sở của Motorola ở Schaumburg, Illinois. Từ đó, các đơn hàng sẽ phát ra một cách tự động đến các máy tính lớn IBM đặt tại nhà máy tại Boynton Beach, Florida và từ đó đi tiếp đến một bộ máy tính Hewlett-Packard đặt trên sàn nhà máy có tác dụng điều khiển 27 rô-bốt Seiko. Tổng thời gian tính từ khi nhận yêu cầu cụ thể của khách hàng đến khi chiếc máy nhắn tin đầu tiên bắt

đầu được đưa vào dây chuyền lắp ráp là 15 đến 20 phút. Khoảng một giờ sau, chiếc máy nhắn tin đầu tiên được kiểm tra, dán nhãn và đóng hộp để vận chuyển. Nó hấp dẫn khách hàng hơn nhiều so với mẫu làm sẵn tiêu chuẩn. Giá trị gia tăng cho phép người bán đặt giá cao hơn. Công nghệ phức tạp bảo đảm rằng chi phí tạo ra những giá trị như vậy không bị quá cao đến mức bị ngăn cấm.

Chìa khóa của tùy biến hàng loạt là thiết kế tốt. Motorola bắt đầu hồi sinh máy nhắn tin Bravo bằng việc thiết kế lại sao cho phù hợp với việc sản xuất bằng rô-bốt, với 109 bộ phận của nó nằm trên bảng mạch điện có thể được tùy biến ở mức độ cao. Những bảng này có khả năng tạo ra 29 triệu biến thể máy nhắn tin khác nhau. Để thành công, bây giờ, người ta phải nhận ra rằng thiết kế cần được tích hợp với sản xuất ngay từ thời điểm sản phẩm mới chỉ đang là ý tưởng. Việc thiết kế lại có thể là cứu cánh của những sản phẩm không thành công. Ví dụ, sau khi biết rằng chi phí của nó tăng mạnh do có quá nhiều mẫu và loại dụng cụ máy, tập đoàn Skil đã tái tổ chức bằng thiết kế lại sản phẩm của nó – chẳng hạn, sử dụng cùng một loại tay cầm cho tất cả mẫu khoan điện – nhờ đó, tiết kiệm được rất nhiều mà không làm ảnh hưởng đến sự đa dạng mẫu mã mà khách hàng mong muốn.

TÙY BIẾN HÀNG LOẠT VÀ CHU KỲ KINH DOANH

Công nghệ xuất hiện theo từng làn sóng. Một trong những sự trớ trêu trong kinh doanh là các bước tiến lớn và mới trong công nghệ thường xảy ra trong những thời điểm đen tối nhất của xã hội, đó là các cuộc khủng hoảng. Ví dụ, tivi, một sản phẩm điện tử tiêu dùng lớn, được sáng chế trong thời kỳ Đại khủng hoảng vào những năm 1930. Theo một vài ghi chép, khủng hoảng xảy ra khi công nghệ và các sản phẩm và dịch vụ liên quan bị chững lại. Sản phẩm đạt đến giai đoạn trưởng thành khi thị trường bão hòa và người tiêu dùng không có lý do để mua thêm chúng. Trong khi đó, các công ty lại đang đầu tư quá mức vào năng lực sản xuất cho những sản phẩm đã trưởng thành này dựa trên những dự đoán quá lạc quan về doanh số. Khi lợi nhuận thu nhỏ lại và thị trường đứng im, lao động và vốn sẽ bị cắt đi khi nhà điều hành cố gắng giảm chi phí. Kết quả sẽ là một xu hướng giảm trong dài hạn sẽ xảy ra trong hoạt động kinh tế, đi kèm với thất nghiệp, lạm phát và số nhà máy bị bỏ không tăng cao.

Năm 1920, nhà kinh tế học người Nga, Nikolai Kondratiev, quan sát được rằng những chu kỳ sóng dài dường như xảy ra cách nhau 60 năm. Ông chú ý đến những cuộc khủng hoảng trước bắt đầu vào năm 1814 (thời điểm kết thúc Chiến tranh Napoleon) và năm 1873. Theo tính toán của ông, sự đi xuống sóng dài tiếp theo sẽ bắt đầu vào khoảng năm 1930. Và đúng là năm 1930 đã diễn ra cuộc Đại khủng hoảng, được báo trước bằng sự kiện Phố Wall sụp đổ năm 1929.

Bây giờ đang là thời điểm 60 năm sau chu kỳ sóng dài thứ ba, cuộc Đại khủng hoảng những năm 1930. Phải chăng chúng ta lại đang sắp bước vào một sự đi xuống kế tiếp? Câu trả lời vẫn chưa rõ ràng. Tuy nhiên, có một điều rõ ràng là các sản phẩm chính của nền kinh tế toàn cầu – ô tô, máy vi tính, điện gia dụng – đều đang ở giai đoạn trưởng thành. Chính thực tế này, hơn bất kỳ điều gì khác, đang chi phối quá trình chuyển đổi mô hình từ sản xuất hàng loạt sang tùy biến hàng loạt.

Trong những thị trường trưởng thành như vậy, các công ty phải đối mặt với doanh thu đi ngang. Khi chi phí tăng, biên lợi nhuận sẽ giảm. Để đối phó với tình hình này, cần phải tạo ra những sản phẩm mới, khác biệt với những sản phẩm cũ, quen thuộc. Nhưng những thị trường “ngách” này thường có quy mô nhỏ và do đó bị giới hạn về tiềm năng lợi nhuận. “Tùy biến hàng loạt” với tư cách một tính từ có tầm quan trọng không hề thua kém với tư cách một danh từ – một nguyên lý chủ đạo trong quản lý vẫn rất cần thiết để doanh thu trong thị trường đại trà đạt được tốc độ tăng trưởng cao. Giải pháp cho tình thế nan giải này là dịch chuyển sang thị trường nước ngoài. Như giáo sư Theodore Levitt đã viết:

Cơ hội rộng mở cho những người có đúng những gì mình muốn và ở mức giá sản xuất hàng loạt – một mức giá thấp mà không hẳn là do sản xuất được cải thiện hay sản xuất linh hoạt mà chủ yếu bởi tính kinh tế theo quy mô toàn cầu. Những loại phân khúc thị trường nhỏ phổ biến ở Thụy Sĩ thì nay cũng bắt đầu xuất hiện ở Sri Lanka và Swaziland. Ở khắp mọi nơi, mọi người thu thập thông tin từ cùng một người đưa tin trong cộng đồng trong khi giá ngày càng giảm đến những mức rất hấp dẫn. Ngoài ra, những sở thích nhỏ tương tự nhau ở nhiều nơi đã tích tụ lại thành một xu hướng lớn trên toàn cầu. Không danh mục sản phẩm nào – tiêu dùng hay công nghiệp, hữu hình hay vô hình – nằm ngoài xu hướng này. Mọi sản phẩm ở khắp mọi nơi đều đang trải qua quá trình chuyển đổi từ những phân khúc lớn, bảo hòa sang những phân khúc nhỏ và trống. Mặc dù tiêu dùng trở nên phân tán hơn và tiểu tiết hơn, nhưng xét trên tổng thể toàn cầu thì tiêu dùng sẽ tăng lên. Cơ hội cạnh tranh về quy mô và phạm vi trở nên vô cùng hấp dẫn. Những ai hành động theo các cơ hội này sẽ có nhiều lợi thế kinh tế và khiến những kẻ chỉ biết ngồi chờ ghen tỵ và tiếc nuối.¹¹

Leovitt kết luận, “Đây là cách duy nhất để đạt được tính kinh tế theo quy mô cần thiết nhằm giảm chi phí, tiếp cận được với những nhà cung cấp chi phí thấp và tạo ra đủ tiền để tài trợ cho các phát triển và đổi mới giúp nâng cao năng lực cạnh tranh.”

Một quá trình hai giai đoạn có thể thấy rõ trong nhiều sản phẩm. Ban đầu, tính kinh tế theo quy mô lấn át, khi các công ty thi nhau giảm chi phí thông qua sản xuất quy mô lớn, sản lượng lớn y như những gì đã xảy ra với ngành sản xuất ô tô. Sau đó, khi sản phẩm trưởng thành, tính kinh tế theo phạm vi lại chiếm ưu thế, khi các công ty cố gắng thu hút khách hàng bằng hàng loạt những mẫu mã đa dạng được phát triển từ những sản phẩm quen thuộc. Thực tế là hiện nay, tính kinh tế theo phạm vi ngày càng khẳng định được tầm quan trọng của nó cho thấy rằng nhiều sản phẩm chính của thế giới đều đã bước vào giai đoạn trưởng thành và đang tiến tới sự bão hòa.

Tai nghe, một sản phẩm sử dụng công nghệ đơn giản, là một ví dụ. Theo Akio Morita, ngày nay, người ta có thể mua hơn 200 loại tai nghe khác nhau của một tá nhà sản xuất trong cùng một cửa hàng.¹² Một ví dụ khác là đầu máy video. Ban đầu, các công ty cạnh tranh về quy mô, họ nỗ lực tăng sản lượng, giảm chi phí và giá cả, đồng thời mở rộng thị phần. Khi đạt đỉnh, thị trường đầu máy video lên tới 30 triệu đơn vị một năm. Sản xuất hàng loạt như vậy đã cho phép tiết kiệm được rất nhiều chi phí và tạo ra lợi nhuận cao. Giờ đây, khi doanh thu giảm do thị trường trưởng thành, đầu máy video trở thành chiến trường cạnh tranh theo phạm vi, lúc này, những đối thủ tìm cách cung cấp các đặc tính mới, hấp dẫn cho khách hàng.

Đôi khi tính kinh tế theo phạm vi được liên hệ với một khái niệm tương tự được rút ra từ lý thuyết tài chính – giảm rủi ro bằng việc đa dạng hóa hay phân bổ nó trên một danh mục gồm nhiều loại tài sản hoặc dự án. Các chuyên gia đã cảnh báo không được áp dụng sự tương đồng sai lầm này vì có thể sẽ rút ra những kết luận sai từ những hoàn cảnh không so sánh được. Nắm giữ một danh mục gồm 5 hoặc 10 cổ phiếu có thể giúp bảo vệ tỷ suất lợi nhuận trung bình của danh mục và giảm rủi ro đi kèm – khi một số cổ phiếu trong danh mục tăng và những cổ phiếu khác giảm thì sự dao động sẽ bị triệt tiêu. Nhưng đối với các công ty, việc đầu tư những nguồn lực R&D giới hạn vào, chẳng hạn, một “danh mục” gồm 5 hoặc 10 công nghệ có thể trở thành thảm họa khi không công nghệ nào trong số đó thành công.

Nếu chỉ đơn thuần tăng thêm sự đa dạng thì đó không phải là “tùy biến hàng loạt.” Sự đa dạng chỉ khiến người ta thêm hoang mang, bối rối bởi quá nhiều sự lựa chọn mà trong số đó có nhiều cái không ai muốn. Tùy biến đi xa hơn nhiều để sản xuất ra một biến thể cụ thể – có thể chỉ là một trong vài triệu lựa chọn – khiến khách hàng muốn mua và sẵn sàng trả giá. Toyota là một ví dụ. Vào cuối những năm 1980, khi đang nỗ lực tạo ra các sản phẩm đa dạng theo nhu cầu cá nhân, Toyota thấy rằng chi phí sản xuất của nó tăng quá cao. Mặc dù vẫn có tính kinh tế theo quy mô trong việc sản xuất linh kiện ô tô trong dài hạn nhưng chi phí phát triển sản phẩm và chi phí để giữ một lượng hàng tồn kho lớn đã tăng quá cao. Toyota phát hiện ra rằng 80% các biến thể sản phẩm của nó chỉ đóng góp 20% doanh thu. Kết quả là Toyota đã dừng chiến lược tùy biến hàng loạt và cắt đi 1/5 danh mục các sản phẩm khác nhau.¹³ Các công ty ô tô khác như Mitsubishi, Nissan và Mazda, cũng từng trải qua tình cảnh tương tự.

Câu chuyện mang tính cảnh báo về Toyota ở trên đã nhấn mạnh một điều rằng ma trận chi phí hai chiều được trình bày trước đây mới chỉ là một phần của câu chuyện – mặc dù đó là một phần quan trọng. Hai cạnh giá trị và giá cả của tam giác chi phí-giá trị-giá cả cũng cần phải được cân nhắc. Sẽ chẳng có ý nghĩa gì khi tăng số lượng các biến thể của sản phẩm và dịch vụ, dù cho nó giúp giảm chi phí sản xuất, khi mà khách hàng không cần hay không muốn chúng. Những sản phẩm như vậy cuối cùng lại trở nên cực kỳ đắt đỏ vì chúng sẽ bị bỏ lại trong nhà kho một cách trơ trọi và vô ích – giống như nhiều đặc tính công nghệ mới thú vị của Toyota – và bị xóa sổ như một khoản chi phí chìm không tạo ra hoặc tạo ra quá ít doanh thu. Xây dựng các chiến lược kinh doanh dựa trên tùy biến hàng loạt và tính kinh tế theo phạm vi không đồng nghĩa với việc cứ sản xuất thật nhiều và chất đống các biến thể của sản phẩm rồi hy vọng rằng sẽ có ai đó muốn mua chúng. Đúng hơn, phạm vi phải được dẫn dắt và dựa trên nhu cầu, được thực hiện bởi một hệ thống sản xuất có khả năng chuyển hóa nhu cầu đó một cách nhanh chóng – như trường hợp của Motorola hoặc Công ty Công nghiệp Xe đạp Quốc gia, trong vòng vài phút hoặc vài giờ – thành một sản phẩm phù hợp và tiện dụng. Chính cái tai của công nghệ đang biến những gì nó nghe thấy trong lời yêu cầu của thị trường thành một dạng vật chất cụ thể.

MINITEL: PHẠM VI TRÊN ĐƯỜNG DÂY ĐIỆN THOẠI

Kiến thức đã trở thành một nguồn chủ yếu của tính kinh tế theo phạm vi thông qua cái gọi là “kinh tế học mạng lưới.” Để xem cách những mạng lưới giảm chi phí khi nó mở rộng như

thế nào, hãy áp dụng công thức tính số kết nối giữa hai người bất kỳ trong một mạng lưới có N người: $(N)(N-1)/2$. Một mạng lưới bao gồm, chẳng hạn, 5 người sẽ có $5 \times 4 / 2 = 10$ đường dẫn, hoặc liên kết, giữa họ. Mỗi người trong 5 người này được kết nối với 4 người khác và tạo thành 20 liên kết – để tránh bị lặp (X liên kết với Y tương đương với Y liên kết với X), chúng ta chia 20 cho 2 được 10. Nếu có thêm người thứ 6, số đường dẫn sẽ tăng lên thành $6 \times 5 / 2 = 15$. Tức là khi tăng số thành viên trong mạng lưới lên 20%, tổng số đường dẫn (đại lượng đo giá trị hay sự hữu dụng của mạng lưới) đã tăng 50%, từ 10 lên 15. Nói chung, đường dẫn mạng lưới tăng tương ứng tỷ lệ với bình phương của số “nút” hay số thành viên. Việc chia sẻ kiến thức sẽ trở nên ngày càng hiệu quả về chi phí nếu số người tham gia chia sẻ nó càng nhiều. Một chức năng lớn của quản lý là trở thành công cụ hỗ trợ đắc lực trong việc chia sẻ kiến thức ra toàn tổ chức, bao gồm cả những bộ phận trong nước cũng như nước ngoài.

Như chương 5 đã trình bày, kiến thức – và những người biết cách sử dụng kiến thức – ngày càng trở thành những yếu tố quan trọng của sản xuất. Hơn bất kỳ yếu tố nào khác, kiến thức (đặc biệt khi nó được kết nối) đạt được tính kinh tế lớn theo phạm vi và quy mô. Tầm quan trọng ngày càng cao của các mạng lưới với tư cách là phương tiện tạo ra dịch vụ có giá trị cho cá nhân và doanh nghiệp, truyền dữ liệu, phim, chương trình truyền hình, v.v..., là một ví dụ nữa minh họa cho sự chuyển đổi từ sản xuất hàng loạt sang tùy biến hàng loạt. Mỗi gia đình có thể tự đưa ra lựa chọn sẽ xem gì theo nhu cầu của mình (phạm vi) nhờ có tính kinh tế theo quy mô vốn luôn hiện hữu trong các cơ sở vật chất được kết nối.

Các dịch vụ dựa trên kiến thức được dẫn dắt bởi phạm vi. Một khi bạn đã đưa được vào nhà của khách hàng một sợi cáp quang – có thể mang một khối lượng khổng lồ các thông tin ảnh, giọng nói và dữ liệu – thì bạn có thể cung cấp cho khách hàng đó rất nhiều loại dịch vụ, bao gồm các lựa chọn từ hàng ngàn bộ phim được thu băng theo yêu cầu, mua sắm tại nhà, các chương trình truyền hình tương tác, hàng trăm kênh truyền hình cáp từ hàng tá các quốc gia, thông tin cơ sở dữ liệu, trò chơi điện tử... và những dịch vụ khác chưa từng mơ thấy. Nhưng dịch vụ được tùy biến nào sẽ cho thấy là “ứng dụng tuyệt hảo”? – yếu tố tạo ra thị trường đại trà? Câu trả lời vẫn chưa rõ ràng; thị trường vẫn chưa lên tiếng. Điều rõ ràng là ở đâu đó trong sự kết hợp của “đa phương tiện”, có một thị trường rộng lớn trong việc cung cấp cho người tiêu dùng một danh mục các loại hình dịch vụ đa dạng được làm riêng theo nhu cầu của họ.

Một ví dụ của tính kinh tế mạng lưới theo phạm vi trong một ngành công nghiệp dựa trên tri thức là hệ thống videotex của công ty viễn thông Pháp (France Telecom) có tên là Minitel. Videotex là hệ thống vận hành bằng máy vi tính có khả năng truyền văn bản và đồ họa đến một màn hình đầu cuối được kết nối với một đường dây điện thoại. Thông tin luôn được gửi dưới dạng các “trang” được chọn từ một bộ các “menu”.

Pháp được công nhận là quốc gia đứng đầu thế giới về loại bán lẻ điện tử này. Gần như tất cả công dân Pháp đều đã tiếp cận với Teletel (tên của hệ thống videotex bằng tiếng Pháp) trong 6 năm qua. Ở Mỹ, những dịch vụ tương tự – ví dụ như sản phẩm hợp tác giữa IBM và Sears có tên là Prodigy – chỉ đạt được thành công khiêm tốn mặc dù người ta luôn ca tụng trình độ viễn thông của Mỹ. Phần lớn hoạt động videotex hiện nay trên thế giới diễn ra ở

châu Âu với 6 triệu người sử dụng thường xuyên, trong đó khoảng 5 triệu người là ở Pháp. Ngược lại, chỉ có khoảng 1 triệu người sử dụng ở Mỹ.

Giáo sư Tawfik Jelassi, chuyên gia công nghệ thông tin tại INSEAD, một trường kinh doanh ở Fontainebleau, Pháp, đã giải thích về tình trạng này. Nghiên cứu của Jelassi về trường hợp của hệ thống Minitel đã nói lên một câu chuyện rất quan trọng và đầy ý nghĩa với những nhà điều hành đang phải đối mặt với cuộc cách mạng tùy biến hàng loạt.

Theo Jelassi, trong một báo cáo vào năm 1978 cho chính phủ Pháp, người ta đã cảnh báo rằng “đối với Pháp, sự thống trị của Mỹ trong ngành viễn thông và máy tính là một mối đe dọa đối với nền độc lập.” Kết quả là chính phủ Pháp, thông qua France Telecom, đã khởi động một thí nghiệm vào cuối năm đó nhằm mục đích quay trở lại sân chơi toàn cầu – thiết bị đầu cuối videotex Minitel cung cấp dịch vụ danh bạ điện thoại điện tử ở Rouen và những dịch vụ khác trong khu vực Paris.

France Telecom đã đầu tư mạnh vào hệ thống Minitel, lắp đặt nửa triệu thiết bị đầu cuối máy tính trên khắp đất nước. Khoản đầu tư này là một canh bạc lớn. Nó bao gồm hai việc: đầu tiên phải xây dựng cơ sở hạ tầng đất đỏ, sau đó mời các doanh nghiệp và người dân sử dụng nó. Không có gì đảm bảo rằng họ sẽ sử dụng.

Nhưng ý tưởng đã thành công. Ngày nay, có gần 6 triệu thiết bị đầu cuối Minitel trên khắp nước Pháp – tức là cứ 10 người có 1 cái. Khoảng 15.000 dịch vụ khác nhau được cung cấp qua hệ thống này, đây là một ví dụ mạnh mẽ và kinh điển về việc cung cấp ngày càng nhiều các loại sản phẩm đa dạng tại mức chi phí ngày càng giảm đối với mỗi sản phẩm bằng cách xây dựng một cơ sở hạ tầng công nghệ tiên tiến duy nhất. Ngoài danh bạ điện tử, các thiết bị đầu cuối của Minitel hiện nay còn cung cấp dịch vụ thông tin, cơ sở dữ liệu nghề nghiệp, dịch vụ ngân hàng, thư điện tử, xử lý đơn hàng, quản lý tiền mặt, quản lý danh mục và kế toán. Danh sách này vẫn ngày một dài ra và thứ duy nhất giới hạn nó là trí tưởng tượng của doanh nghiệp và khách hàng.

Thế tiến thoái lưỡng nan của Minitel, theo như Jelassi, là “làm sao để khởi tạo một sản phẩm đại trà khi mà nhu cầu thị trường cho nó còn chưa tồn tại.” Đây là vấn đề con gà-và-quả trứng kinh điển. Nhu cầu cho sản phẩm này được tạo ra bằng việc phủ các thiết bị đầu cuối videotex khắp đất nước. Nhưng ai sẽ chịu đầu tư lớn vào những thiết bị đầu cuối này mà không cần được bảo đảm trước về nhu cầu dịch vụ? Câu trả lời là một chính phủ có nhiều tiền, có mục tiêu rõ ràng và có chiến lược công nghệ quốc gia. France Telecom đã đặt miễn phí nửa triệu đơn vị Minitel vào đúng vị trí trên khắp nước Pháp. (Các thiết bị đầu cuối thế hệ thứ hai được tính phí theo tháng, thông thường là khá thấp.) Người sử dụng chỉ phải trả theo số cuộc gọi họ thực hiện và đây là nguồn doanh thu duy nhất của France Telecom.

Dịch vụ đầu tiên của họ là danh bạ điện thoại điện tử có độ thuận tiện cao đi kèm với một dịch vụ mới và, như giáo sư Jelassi quan sát, “cho phép khách hàng làm quen với nó trong khi tạo ra một động lực lớn để bắt đầu sử dụng nó.” Ngay từ đầu năm 1981, hệ thống không chỉ tìm số mà còn quay số.

Nhưng France Telecom không ngủ quên trên chiến thắng. Giới hạn cạnh tranh mới của nó được biết đến với tên gọi ISDN (integrated services digital network – mạng lưới kỹ thuật số dịch vụ tích hợp), có khả năng truyền giọng nói, văn bản và hình ảnh, tất cả trong một gói kỹ thuật số có thể được gửi theo các đường dây điện thoại sẵn có. ISDN thế hệ đầu tiên được thương mại hóa hiện nay đã xuất hiện trên toàn nước Pháp. Nó giúp cải thiện videotex vì nó cho phép người mua nhìn thấy những hình ảnh sắc nét về sản phẩm của người bán trên màn hình của họ, có thể đi kèm một lời rao hàng với giọng nói nhẹ nhàng. Tính đến năm 1992, Jellasi ước tính rằng đã có 150 tỷ đô-la được đầu tư vào ISDN. Và đó mới chỉ là khởi đầu. ISDN thế hệ thứ hai sẽ cần thay dây đồng bằng sợi cáp quang, một khoản đầu tư lớn; nhưng nó sẽ có thể mang theo một khối lượng dữ liệu khổng lồ với tốc độ cao và hình ảnh trên màn hình của nó sẽ vô cùng sắc nét. Với hệ thống này, những người đi nghỉ lễ mà đang tìm kiếm một khu nghỉ dưỡng sẽ được trải nghiệm hình ảnh và âm thanh của điểm đến trên màn hình, tham quan nó, rồi sau đó mới quyết định xem nên chọn hay không. Tính kinh tế theo phạm vi mà ISDN tạo ra bị giới hạn duy nhất bởi sức sáng tạo và trí tưởng tượng của các nhà quản lý ở châu Âu và châu Mỹ đang mơ về những dịch vụ dựa trên ISDN.¹⁴

TỔ CHỨC THÔNG MINH

Sự tích hợp thành công của số lượng và sự đa dạng – phạm vi và quy mô – đã buộc nhà điều hành phải suy nghĩ cẩn thận về cơ cấu tổ chức của họ. Cách các công ty làm kinh doanh xuất phát trực tiếp từ bản chất của ngành kinh doanh đó. Nếu việc bán hàng với số lượng lớn diễn ra trong thị trường đại trà và dựa trên giá thấp thì một tổ chức phân cấp với người quản lý hướng dẫn người giám sát, còn người giám sát chỉ đạo công nhân trình độ thấp, là rất thích hợp. Nhưng nếu việc bán hàng với số lượng lớn dựa trên các sản phẩm đem lại giá trị cao ở mức giá cao, được sản xuất theo nhu cầu của từng cá nhân thì các công ty cần phải chia sẻ kiến thức và giao tiếp nội bộ nhanh, đồng thời có năng lực học hỏi và trí thông minh tổng thể cao. Thứ bậc không phù hợp với loại công ty này. Nó cần một tổ chức “phẳng”, có càng nhiều liên kết giữa các bộ phận càng tốt. Điều công nhân cần không phải mệnh lệnh của người giám sát mà là thông tin và kiến thức chảy đến từ những người khác trong tổ chức – chuyên gia marketing báo cáo với kỹ sư thiết kế và sản xuất, nhân viên bán hàng báo cáo với nhân viên marketing, v.v...

Chuyển một doanh nghiệp số lượng thành một doanh nghiệp số lượng-và-đa dạng không phải là một nhiệm vụ dễ dàng. Điều đó có nghĩa là phải định hình năng lực học hỏi, năng lực thay đổi và năng lực thích nghi của tổ chức lớn cũng như tổ chức nhỏ. Công cụ được thảo luận ở chương sau – đường cong học tập – thường xuyên được trình bày với tư cách là một công thức kỹ thuật liên kết sản lượng tích lũy với chi phí gốc trung bình. Nhưng thực ra đường cong học tập là một thực thể kinh tế sống, có thể được củng cố bằng quản lý thông minh hoặc bị hủy hoại bởi quá trình ra quyết định tồi tệ. Việc quản lý đường cong học tập, cũng như tất cả các công cụ được thảo luận ở đây, phụ thuộc chủ yếu vào bàn tay hữu hình của nhà điều hành, điều trái ngược với sự ám ảnh của kinh tế học về “bàn tay vô hình” của những tác nhân thị trường vô danh.

Chương 7. CUỘC ĐUA THEO ĐƯỜNG CONG HỌC TẬP

Kinh nghiệm - đó là cái tên mà chúng ta đặt cho những sai lầm của mình.

Nhận ra sai lầm và sửa đổi chúng là một trong những nhiệm vụ cơ bản nhất, khó khăn nhất mà tổ chức phải thực hiện. Quả thật, nó rất quan trọng đối với việc phân tích các sai lầm một cách cẩn thận và từng bước loại bỏ chúng.

Chương này tập trung vào một công cụ giúp nhà điều hành và công nhân thực hiện nhiệm vụ đường cong học tập. Nó là sự ghi chép bằng hình ảnh những cải thiện về chi phí khi nhà sản xuất có thêm kinh nghiệm và tăng số lượng ô tô, tivi, đầu video, hay máy bay mà nhà máy hay dây chuyền lắp ráp của họ sản xuất ra.

Đường cong học tập và đường cong kinh nghiệm thể hiện sự suy giảm trong chi phí trung bình và chi phí cận biên khi sản lượng tích lũy tăng. Đường cong học tập thể hiện cách chi phí biến đổi trung bình (đơn vị) thay đổi thông qua kinh nghiệm. Đường cong kinh nghiệm xét đến cả chi phí cố định và mô tả sự thay đổi trong tổng chi phí trung bình. Cả hai đều được trình bày trong mối liên hệ với sản lượng tích lũy. Chúng là sự thể hiện bằng hình ảnh cụ thể cho câu hỏi, làm thế nào mà các công nhân dây chuyền, các giám sát và ban quản lý cấp cao có thể học tập để làm việc tốt hơn. Đường cong học tập phụ thuộc vào năng lực và sự cống hiến của tổ chức trong việc trở nên tiến bộ hơn với mỗi đợt ra sản phẩm mới. Chúng là những công cụ thực tiễn thể hiện một nguyên lý xưa cũ nhưng rất quan trọng: càng làm nhiều một việc gì đó, bạn càng làm việc đó tốt hơn.

Nhà điều hành có hai công việc chính – làm ra những thứ mới và tốt hơn (hàng hóa và dịch vụ được cải thiện) và làm ra những thứ công ty đã sản xuất với tốc độ cao hơn, giá rẻ hơn và chất lượng tốt hơn. Đường cong học tập là sự trợ giúp vô giá cho nhiệm vụ thứ hai. Trong vài ngành công nghiệp như sản xuất máy bay, đường cong học tập giống như một con đường cao tốc – chúng kết nối hai điểm theo một cách có thể dự đoán được và cực kỳ hữu dụng trong công tác dự báo và chiến lược. Trong những lĩnh vực khác, chúng kém ổn định hơn nhiều.

Đường cong học tập là thành phần quan trọng của một loại đường đua chiến lược khép kín tồn tại trong nhiều thị trường. Đường đua này hoạt động như sau:

- Khi sản lượng tăng, chi phí đơn vị giảm.
- Khi chi phí đơn vị giảm, các công ty có thể giảm giá mà không làm ảnh hưởng đến khả năng tạo ra lợi nhuận hay dòng tiền.
- Khi giá giảm, nhu cầu của người tiêu dùng tăng và thị phần tăng.

- Khi thị phần tăng, lợi nhuận sinh ra được đầu tư vào marketing và công nghệ để tiếp tục giảm chi phí.
- Và khi chi phí đơn vị giảm... và cứ thế...

Một phần quan trọng trong vòng tròn khép kín này là phần đầu tiên, giảm chi phí đơn vị khi sản lượng tích lũy tăng. Đây chính là hiệu ứng đường cong học tập. Nó giải thích cho mẫu hình cạnh tranh trong những ngành công nghiệp đa dạng như đầu máy video, xe máy, máy bay, tên lửa và ô tô.

Hãy xem xét ngành máy tính cá nhân. Người ta thường hay quên rằng sản phẩm này vẫn đang trong thời kỳ trứng nước. Đến tận tháng 8 năm 1981, chiếc máy tính cá nhân đầu tiên của IBM mới được tung ra thị trường. Như thời kỳ trứng nước của tất cả sản phẩm công nghệ phức tạp, khi mới ra đời, ngành máy tính cá nhân cũng tràn ngập đủ loại hình dáng, thiết kế và cách tiếp cận của những công ty như Osborne, IBM, Texas Instruments, Commodore và Apple. Dần dần, nhu cầu và mong muốn của người tiêu dùng đã thu hẹp các loại sản phẩm này lại thành một thiết kế chuẩn chủ đạo gồm những thuộc tính cơ bản mà người mua kỳ vọng rằng mỗi chiếc máy tính cá nhân đều sẽ có.

Khi ngành máy tính cá nhân trưởng thành, vòng tròn đường đua đường cong học tập này bắt đầu diễn ra – một sự phát triển không thể tránh khỏi, mặc dù có vẻ như một vài người chơi trong ngành vẫn bị bất ngờ. Máy tính cá nhân trở thành hàng hóa phổ thông trong đó nhà sản xuất chi phí thấp nhất (với chất lượng chấp nhận được) sẽ chiếm được miếng bánh thị trường lớn nhất. Một khảo sát về “cuộc cách mạng máy tính” đang nổi lên đã miêu tả hai nguyên lý quan trọng chi phối ngành công nghiệp trưởng thành này:

- công ty có sản lượng lớn nhất gần như luôn thắng, và
- điểm xác định sản lượng là đáy của thị trường, nơi mà giá thấp tạo ra khách hàng mới.¹

Nhận ra điều này, cả Compaq và IBM – các công ty đã từng thành công nhờ đặt giá cao cho chất lượng ẩn trong thương hiệu của chúng – đã chuyển sang chiến lược giảm giá, tăng số lượng, giảm chi phí. Sau khi áp dụng chiến lược chi phí thấp cho thị trường đại trà, Compaq đã có khả năng giảm chi phí đi 30% chỉ trong 8 tháng. Điều này không đơn giản. Người sáng lập và CEO của Công ty Máy tính Dell, Michael Dell, đã tóm tắt ngắn gọn: “Ý tưởng là hàng hóa thông thường nhưng thực thi chúng thì không.”²

Ngành công nghiệp đầu máy video (VCR) là một ví dụ điển hình khác minh hoạt cho một thị trường được dẫn dắt bởi đường cong học tập. Mặc dù công nghệ cơ bản của đầu máy video do một công ty Mỹ, Ampex, đi tiên phong trong những năm 1950 và tiếp tục giữ vị trí là tiêu chuẩn của ngành trong những năm 1980, nhưng không công ty Mỹ nào có khả năng sản xuất và thương mại hóa đầu máy video cho thị trường hàng tiêu dùng. Ngược lại, JVC (Victor Corp. of Japan – tập đoàn Victor tại Nhật Bản, trớ trêu thay, ban đầu là một chi nhánh của tập đoàn Victor tại Mỹ), chi nhánh của Matsushita, hãng điện tử tiêu dùng lớn nhất Nhật Bản, đã thành lập một đội đặc nhiệm nhằm thiết kế một hệ thống video tại gia

(video home system – VHS). Nhà điều hành dự án này, người có trong tay một đội gồm toàn chuyên gia trong các lĩnh vực marketing, sản xuất và thiết kế, được yêu cầu không đặt ra câu hỏi cái gì khả thi về mặt công nghệ – đây thường là mục tiêu chính của các kỹ sư thiết kế – mà thay vào đó phải “xác định những điều người tiêu dùng muốn ở một đầu máy video tại nhà, rồi sau đó phát triển công nghệ để đáp ứng những yêu cầu đó.” Trọng tâm được đặt vào “khả năng có thể sản xuất” – khả năng sản xuất đầu máy video với sự giảm chi phí ổn định và đáng kể, được dẫn dắt bởi đường cong học tập, thay vì tạo ra sự xuất sắc về công nghệ (mà có thể khó hoặc không thể sản xuất hàng loạt). Kết quả là công nghệ VHS cuối cùng đã ra đời, vượt qua cái mà một số chuyên gia gọi là một công nghệ vượt trội, hệ thống Betamax của Sony và được JVC cấp phép cho 7 công ty khác của Nhật Bản vào năm 1977. Nó đã đạt được một sự tổng hòa trong thiết kế “ăn khớp với nhu cầu của thị trường đại trà” – một điều kiện cần để tạo ra chính thị trường đại trà đó.

Đến năm 1978, nhu cầu VCR trên toàn thế giới đã vượt quá con số 1 triệu đơn vị. Trong những năm từ 1978 đến 1981, cứ mỗi năm, nhu cầu này lại tăng lên gấp đôi. Tại thời kỳ đỉnh cao của nó vào năm 1986, 35 triệu đầu máy video đã được sản xuất với 88% là của các công ty Nhật Bản. Giá đơn vị giảm nhanh chóng và các công ty chiếm thị phần lớn nhất vẫn có thể tăng thêm thị phần bằng cách giảm giá mạnh. Đây là một cuộc đua thị phần kinh điển được dẫn dắt bởi những khoản cắt giảm chi phí theo đường cong học tập và sản xuất hàng loạt.³

Tại sao một sản phẩm vượt trội về mặt công nghệ – Betamax – lại thua một sản phẩm ít phức tạp hơn – VHS – trong cuộc cạnh tranh khốc liệt để giành lấy trái tim và túi tiền của người tiêu dùng? Điều này lúc nào cũng xảy ra. Chìa khóa chính là khả năng sản xuất số lượng lớn một sản phẩm với chất lượng chấp nhận được ở mức giá thấp thông qua những khoản cắt giảm chi phí được dẫn dắt bởi đường cong học tập. Đây là một tóm tắt ngắn gọn và chính xác những gì xảy ra trong nhiều ngành công nghiệp, kể cả ô tô và xe máy.

Đường cong học tập không chỉ là một phương pháp tốt để quản lý và dự đoán cơ cấu chi phí của một công ty mà còn rất hữu dụng trong việc ước lượng chi phí đơn vị của đối thủ cạnh tranh. Sau đây là một ví dụ về cách một giáo sư đại học, Uwe Reinhardt của Đại học Princeton, đã dùng để xác định chính xác viễn cảnh ảm đạm của một chiếc máy bay dân dụng vượt trội về mặt công nghệ – máy bay L-1011 Tristar do Lockheed đi tiên phong – mà không có bất kỳ sự trợ giúp nào từ Lockheed, khi mẫu sản xuất đầu tiên được đưa ra khỏi dây chuyền lắp ráp ở Palmdale, California.⁴

... NHƯNG NÓ SẼ CẮT CÁNH ĐƯỢC CHỨ?

Vào mùa hè năm 1971, Lockheed gặp rắc rối. Mặc dù đã từng là một trong những nhà sản xuất máy bay hàng đầu của Mỹ nhưng Lockheed đã sảy chân trong một hợp đồng sản xuất máy bay vận tải cho quân đội, chiếc C-5A. Chi phí vượt ra khỏi tầm kiểm soát và ngốn hết tiền mặt của nó, đồng thời đe dọa kế hoạch bắt đầu sản xuất máy bay phản lực dân dụng thân rộng mới của Lockheed, chiếc L-1011 Tristar, khi đó đã gần kết thúc 42 tháng nghiên cứu, phát triển, đánh giá và thử nghiệm. Chiếc Tristar có 3 động cơ, một trong số đó được đặt trên cao ở đỉnh của đuôi máy bay và có thể chở từ 260 đến 400 hành khách. Bất chấp

tiềm năng của Tristar, ngân hàng không cho Lockheed vay tiền để xây dựng nhà máy sản xuất nó.

Lockheed không phải là nhà sản xuất máy bay đầu tiên gặp khó khăn về sản xuất máy bay thân rộng. Boeing cũng đã suýt bị phá sản bởi chi phí phát triển chiếc Jumbo 747 và chỉ sống sót được sau khi sa thải hơn 60% lực lượng lao động vào năm 1971.5

Nhằm huy động tiền để đưa Tristar vào sản xuất, Lockheed đã đề nghị Quốc hội Mỹ đảm bảo cho một khoản vay 1/4 tỷ đô-la. Sau một cuộc bỏ phiếu sát sao – Thượng viện đã phê chuẩn yêu cầu này chỉ với 1 phiếu cao hơn, 49-48 – Lockheed đã có được sự đảm bảo mà nó cần. Trong suốt cuộc tranh luận của Quốc hội, một vấn đề lớn đã dấy lên xung quanh việc liệu chương trình Tristar có hiệu quả về mặt kinh tế hay không – tức là, liệu giá thị trường của sản phẩm này có đủ để bù đắp chi phí làm ra nó hay không. (Hàng tỷ đô-la mà Lockheed đã sử dụng để phát triển máy bay là chi phí chìm và do đó không liên quan đến cuộc tranh luận này; xem chương 2).

Sử dụng khái niệm đường cong học tập, Reinhardt có thể ghép lại một ước tính chính xác về chi phí sản xuất tương lai tính trên một máy bay dù cho một số máy bay sẽ được sản xuất trong 10 hoặc 15 năm sau. Phân tích của ông được dựa trên đường cong học tập, khái niệm lần đầu tiên được phát hiện bởi một kỹ sư có nhãn quan sắc bén, T.P. Wright, vào năm 1925. Wright, khi đó là chỉ huy của Căn cứ Không quân Wright-Peterson sau này ở Dayton, Ohio, đã chú ý thấy rằng khi sản xuất máy bay, càng nhiều máy bay được sản xuất thì thời gian trung bình để lắp ráp thêm một chiếc càng giảm. Cũng theo quan sát của ông, cứ mỗi khi số máy bay được lắp ráp tăng lên gấp đôi thì chi phí trung bình trên một máy bay (tính trên tất cả máy bay từng được lắp ráp) sẽ giảm khoảng 20%. Điều này có nghĩa là nếu chi phí trung bình trên một máy bay khi làm 4 máy bay là 1 triệu đô-la thì chi phí đơn vị này sẽ giảm xuống còn 800.000 đô-la sau khi làm 8 chiếc và 640.000 đô-la sau khi làm 16 chiếc. Nhờ học hỏi bằng cách thực nghiệm, các công nhân làm việc ngày càng tốt hơn và chi phí giảm đi. Sau đó, Wright đã đúc kết quan sát của ông trong một bài báo ngắn được xuất bản vào năm 1936.6 Đặc trưng của đường cong học tập có liên quan đến một khái niệm gọi là “hệ số đường cong học tập” – tỷ lệ giữa chi phí trung bình sau khi sản xuất tăng gấp đôi so với trước khi tăng gấp đôi. Chẳng hạn, ví dụ trên có một đường cong học tập là “0,8” hay 80%.

Những ước tính được công bố về chi phí sản xuất Tristar vào năm 1971 đã dự đoán rằng chi phí trên một máy bay có thể sẽ như sau:

Sau chiếc Tristar thứ 150: 15,5 triệu đô-la

Sau chiếc Tristar thứ 300: 12 triệu đô-la

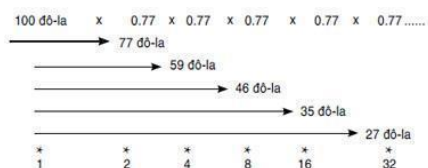
Điều này có nghĩa là khi tăng sản lượng Tristar lên gấp đôi, từ 150 lên 300 chiếc, chi phí sản xuất đơn vị sẽ giảm còn 77,4% vì 12 triệu đô-la là 77,4% của 15 triệu đô-la. Reinhardt nhận ra rằng ước tính “đường cong học tập 77%” này ăn khớp với những nghiên cứu về máy bay khác và với ước tính đường cong học tập 80% ban đầu của T.P. Wright.

Người ta biết rằng mẫu sản xuất Tristar đầu tiên ra khỏi dây chuyền sản xuất tại nhà máy Palmdale, California có chi phí khoảng 100 triệu đô-la. (Lưu ý rằng đây không phải là nguyên mẫu được xây dựng với mục đích thử nghiệm mà là mẫu sản xuất thật dùng để bán cho khách hàng. Nguyên mẫu thường được làm bằng tay và đắt hơn nhiều.) Máy bay thứ nhất và thứ hai (lần nhân đôi đầu tiên) có chi phí trung bình chỉ 77% của 100 triệu đô-la tức là 77 triệu đô-la. (Chú ý rằng vì 77 triệu đô-la là trung bình của chi phí của chiếc máy bay đầu tiên và chi phí của chiếc máy bay thứ hai, chi phí cận biên của chiếc máy bay thứ hai thấp hơn 77 triệu đô-la nhiều – thực ra là 54 triệu đô-la.)

Để xây dựng một lịch trình chi phí hoàn chỉnh cho Tristar, từ máy bay đầu tiên đến máy bay thứ 1.000, hãy làm các điều sau:

- Lên danh sách mỗi lần sản xuất tăng gấp đôi: 1, 2, 4, 8, 16 máy bay, v.v...
- Mỗi lần tăng gấp đôi, nhân chi phí trung bình trước với 0,77 để thể hiện mức giảm 23% trong chi phí đơn vị.

Mẫu hình của chi phí trung bình trên một máy bay tạo ra từ việc làm trên như sau (tính theo triệu đô-la):



Từ những tính toán này, ta có bảng sau, đây là một “bản đồ” hoàn chỉnh về chi phí sản xuất Tristar từ chiếc đầu tiên đến chiếc 1.024:

Bảng 7.1. Đường cong học tập cho máy bay thân rộng L-1011 Tristar của Lockheed

Số lượng tích lũy các máy bay Tristar đã từng được sản xuất	Chi phí sản xuất trung bình trên một máy bay (triệu đô-la)
1	100
2	77
4	59
8	46

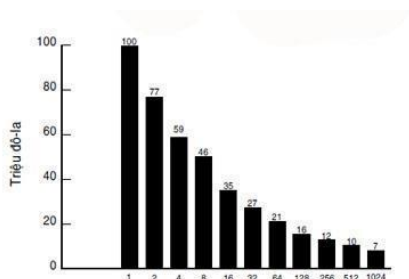
16	35
32	27
64	21
128	16
256	12
512	10
1.024	7

Chuyển thành đồ thị, bảng này sẽ trở thành một đường cong học tập. (Xem hình 7.1) Nó cho thấy việc sản xuất số lượng lớn có một lợi thế khổng lồ. Chi phí trung bình của một chiếc Tristar sau khi sản xuất 1.024 chiếc chỉ bằng 1/14 chi phí 100 triệu đô-la làm chiếc Tristar đầu tiên. Năng suất của công nhân dây chuyền, nhà cung cấp bộ phận, quản lý và người làm dụng cụ về trung bình cũng tăng 14 lần sau khoảng một thập kỷ làm đi làm lại một công việc, từ đó học hỏi và tiến bộ hơn trong công việc đó. Không nên hiểu đường cong học tập là một loại cổ tức tự động mà tự nhiên ban tặng cho các nhà sản xuất quy mô lớn, mà nên hiểu nó là phần thưởng của sự chăm chỉ và hợp tác giữa quản lý và công nhân, những người đang cố gắng làm tốt hơn trong mỗi lần một mẫu mới ra khỏi dây chuyền sản xuất.

Rõ ràng là cần ít thời gian hơn để tăng từ 1 lên 2 máy bay so với từ 512 lên 1.024. Máy bay thứ hai có thể được sản xuất trong khoảng 1 tháng đầu tiên. Với tỷ lệ 4 máy bay một tháng – mục tiêu của Lockheed đối với nhà máy Palmdale, không bao giờ trở thành hiện thực – để đạt đến mốc máy bay thứ 1.024 (Lockheed không bao giờ làm được!) từ máy bay thứ 512 sẽ cần $512/4 =$ xấp xỉ 128 tháng tức là gần 11 năm! Do đó, khoản giảm chi phí 23% đầu tiên diễn ra ngay từ khi bắt đầu nhưng khoản giảm chi phí 23% thứ 10 sẽ cần hơn 1 thập kỷ. Nói cách khác, đường cong học tập là một đường trượt tuyết dốc xuống có thể dự đoán một cách tương đối mà các nhà máy đi theo – nhưng không giống như đường mòn ở Aspen hay Vail, các nhà máy phải làm việc thật chăm chỉ để không bị chậm lại. Đó là một phần lý do tại sao Alfred Chandler, Jr., đôi khi gọi những khoản tiết kiệm chi phí trong sản xuất quy mô lớn là “tính kinh tế theo tốc độ,” vì chúng phụ thuộc một phần vào mức độ năng lực sản xuất được đưa vào sử dụng. Theo như ông quan sát, những khoản tiết kiệm chi phí về bản chất luôn luôn mang tính tổ chức và “phụ thuộc vào kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm và khả năng làm việc nhóm – tức là vào những năng lực của con người được tổ chức chủ yếu để khai thác tiềm năng của các quy trình công nghệ.”⁷

Chúng ta biết gì từ đường cong học tập của Tristar? Nó cho phép chúng ta đưa ra một dự đoán có cơ sở về việc liệu Lockheed sẽ làm ra tiền hay sẽ mất tiền trong toàn bộ dự án. Giá bán ban đầu của Tristar là 14,7 triệu đô-la nhưng nó đã phải giảm xuống từ trước khi bán mẫu đầu tiên do chịu sự cạnh tranh khốc liệt từ hai đối thủ khác là DC-10 của McDonnell-Douglas và Airbus Industries (châu Âu). Sau đó giá đã tăng một chút và ở vào khoảng 15,5 triệu đô-la.

Hình 7.2. Đường cong học tập của L-1011 Tristar: Chi phí sản xuất trung bình trên mỗi máy bay



Số máy bay từng được sản xuất

Nhìn vào bảng này, chúng ta thấy rằng chi phí biến đổi để chế tạo Tristar đã rơi xuống dưới mức giá chúng được bán – giá thị trường của chúng – sau khi sản xuất được 128 chiếc. Tất nhiên, điều này vẫn chưa tính đến chi phí cố định hàng tỷ đô-la đã được chi ra. Nó cũng chưa tính đến thực tế rằng một vài máy bay trong số 128 chiếc này được sản xuất và bán ở một thời điểm nào đó xa trong tương lai, tức là giá trị hiện tại của doanh thu mà chúng mang lại thấp hơn nhiều mức giá 15,5 triệu đô-la. (Rõ ràng, một con chim hiện tại đang nằm trong tay, 15,5 triệu đô-la năm 1973, đáng giá hơn một con chim ở trong một lùm cây xa xăm, 15,5 triệu đô-la năm 1985.)

Việc sử dụng kết hợp ước tính chi phí và ước tính doanh thu – thường dựa trên đường cong học tập – được gọi là phân tích hòa vốn. Mục tiêu của nó là xác định số lượng sản phẩm cần được sản xuất và bán để bù đắp chi phí. Có nhiều loại điểm hòa vốn khác nhau, tùy thuộc vào việc doanh thu bán hàng sẽ bù đắp chỉ chi phí biến đổi hay cả tổng chi phí, bao gồm các chi phí cố định như nghiên cứu, phát triển, đánh giá và thử nghiệm. Sử dụng công cụ đường cong học tập, Reinhardt đã có thể tuyên bố rằng Tristar không phải là một dự án làm ra tiền khả thi dù cho không hề có một thông tin nào do Lockheed tự nguyện cung cấp. Năm 1973, Reinhardt dự đoán rằng Lockheed sẽ mất tiền trong dự án Tristar.

Và ông đã đúng. Lockheed đã suýt chìm ngấm vì những khoản lỗ ngày một lớn trong dự án Tristar cũng như các dự án máy bay khác. Để cứu sống chính mình, nó đã tái định hình ngành kinh doanh cốt lõi và trở thành một nhà sản xuất lớn trong lĩnh vực quốc phòng và hàng không vũ trụ đúng vào thời điểm mà chính phủ Mỹ nhanh chóng mở rộng chi tiêu quốc phòng vào đầu những năm 1980. Nhưng câu chuyện thực sự phía sau chiếc Tristar hấp dẫn hơn tính kinh tế của đường cong học tập nhiều, nó liên quan đến chính trị, hối lộ,

bê bối quốc tế và âm mưu – thật không may là không điều nào trong những điều trên liên quan trực tiếp đến cuốn sách này.

Đường cong học tập có một người anh em là đường cong kinh nghiệm. Để chuyển từ một đường cong học tập thành một đường cong kinh nghiệm, hãy cộng thêm chi phí cố định (những chi phí mà không liên quan đến quá trình sản xuất thực sự) và tính chi phí trung bình tổng thể khi sản lượng tích lũy tăng. Ví dụ, Lockheed ước tính sẽ mất 1 tỷ đô-la từ năm 1968 đến năm 1971 để thiết kế ra Tristar, thực hiện các nghiên cứu cần thiết, đánh giá nguyên mẫu và thử nghiệm chúng một cách hoàn chỉnh (T&E – Testing and Evaluation: Thử nghiệm và Đánh giá). (Tính theo giá trị tiền tệ ngày nay thì số tiền này tương đương với ít nhất 3 tỷ đô-la – điều này một phần nào đó giải thích tại sao nhiều đối thủ cảm thấy nên liên kết với nhau để làm máy bay thay vì làm một mình.) Chia số tiền này cho tổng số máy bay Tristar đã từng được sản xuất sẽ cho ra chi phí cố định trung bình – chi phí cố định trên một máy bay. Sau đó, cộng chi phí biến đổi trung bình (được tính từ công cụ đường cong học tập) vào chi phí cố định trung bình sẽ được tổng chi phí trung bình (xem bảng 7.2). Đường cong kinh nghiệm thể hiện quá trình tổng chi phí trung bình giảm khi số máy bay tiếp tục tăng gấp đôi.

Bảng này cung cấp một bức tranh hoàn chỉnh về chi phí sản xuất Tristar ước tính.

Hình 7.2. Chi phí trung bình kỳ vọng của L-1011 Tristar (triệu đô-la)

Tổng số máy bay	Tổng chi phí cố định RDT&E	Chi phí cố định trung bình	Chi phí biến đổi trung bình	Tổng chi phí trung bình	Chi phí cận biên
1	1.000	1.000	100	1.100	100
2	1.000	500	77	577	49
4	1.000	250	59	309	38
8	1.000	125	46	171	29
16	1.000	63	35	98	23
32	1.000	31	27	58	18
64	1.000	16	21	37	14
128	1.000	8	16	24	11
256	1.000	4	12	16	8
512	1.000	2	10	12	6

1.024

1.000

1

7

8

5

Một thông tin có giá trị khác cũng có thể được rút ra từ đường cong học tập. Đôi khi, nhà điều hành muốn biết thời điểm nào trong lịch sử sản xuất của một sản phẩm thì công ty bắt đầu có lợi nhuận cận biên – tức là, cần làm bao nhiêu đơn vị để chiếc cuối cùng làm gia tăng doanh thu (giá của nó) nhiều hơn so với chi phí công ty phải chịu để làm ra nó (chi phí cận biên)? Trong ví dụ này, chúng ta có thể đặt ra câu hỏi, chiếc Tristar nào là chiếc đầu tiên có chi phí ít hơn số tiền nó đưa vào trong kết của Lockheed khi nó được bán? Để trả lời câu hỏi này, chúng ta cần làm rõ chi phí cận biên trong mối liên hệ với số máy bay đã từng được sản xuất. Hóa ra là nếu chi phí sản xuất trung bình giảm theo một tỷ lệ phần trăm cố định với mỗi lần sản lượng tăng gấp đôi thì chi phí cận biên cũng vậy; điểm khác nhau duy nhất giữa chi phí trung bình và chi phí cận biên chỉ là hệ số nhân.⁸

Nếu chúng ta biết rằng mỗi chiếc Tristar có giá khoảng 15,5 triệu đô-la thì bảng này cung cấp 3 thông tin rất hữu ích.

- Cần phải bán khoảng hơn 256 máy bay để bù đắp tất cả chi phí, kể cả chi phí cố định.
- Cần sản xuất và bán hơn 128 máy bay để bù đắp chỉ riêng chi phí sản xuất.
- Ở đâu đó giữa chiếc máy bay thứ 32 và chiếc máy bay thứ 64, chi phí làm thêm một chiếc máy bay rơi xuống dưới mức giá mà chiếc máy bay đó được bán.

Những điều này đại diện cho 3 loại điểm hòa vốn khác nhau và mỗi loại đều có tác dụng giúp nhà điều hành theo dõi lỗ lãi mà một sản phẩm tạo ra.

Việc so sánh thực tế giữa dự báo doanh thu với điểm hòa vốn có thể giúp nhà điều hành quyết định xem liệu một dự án có đáng để thực hiện ngay từ khi bắt đầu không.⁹

BIẾN HIỂU BIẾT TỪ CÁC ĐƯỜNG CONG THÀNH HÀNH ĐỘNG: TÊN LỬA KHÔNG ĐỐI KHÔNG

Cũng như máy bay, đối với Mỹ và các đồng minh, việc phát triển và sản xuất một loại tên lửa không đối không phức tạp được radar dẫn đường là một quá trình dài, cần tới 15 năm hoặc hơn. Loại tên lửa thường được gọi là AMRAAM – Tên Lửa Không-đối-Không Tầm Trung Tiên Tiến (Advanced Medium Range Air-to-Air Missile) – được khởi động vào năm 1978 trong giai đoạn đầu của thời kỳ bùng nổ chi tiêu cho quốc phòng ở Mỹ. Nó phát triển đến đỉnh điểm vào cuối những năm 1980 thì chi tiêu cho quốc phòng bắt đầu bị cắt giảm mạnh. Sự đổi hướng này buộc các nhà điều hành của chương trình phải đối mặt với sự nhạy cảm mãnh liệt với chi phí từ phía Quốc hội và những người giám sát chương trình. Chỉ có sử dụng một cách thông minh và khôn ngoan những khoản cắt giảm chi phí thông qua hiệu ứng đường cong học tập mới có thể giúp nhà điều hành cứu sống dự án và đưa nó đến thành công tại mức chi phí vẫn nằm trong ngân sách dự tính ban đầu.¹⁰

Mục tiêu của dự án AMRAAM là phát triển một thể hệ tên lửa không-đối-không mới, nhẹ, chính xác, tin cậy, hiệu quả về chi phí, phù hợp với nhiều loại máy bay và có thể phá hủy máy bay địch nằm ngoài tầm quan sát của phi công. Không chỉ làm cho Không lực Hoa Kỳ, chúng còn được bán cho Hàn Quốc, Thổ Nhĩ Kỳ, Anh Quốc và Na Uy.

Quá trình sản xuất tên lửa bắt đầu vào năm 1986, thời điểm mà chi tiêu quốc phòng đang đạt đỉnh và sự nhạy cảm về chi phí đang tăng cao. Các nhà điều hành của dự án này đã tổ chức một cuộc thi giữa các nhà cung cấp linh kiện tên lửa nhằm khuyến khích việc tiết kiệm chi phí. Một cơ sở dữ liệu khổng lồ đã được phát triển để xác định mục tiêu cho những khoản cắt giảm chi phí dựa trên đường cong học tập. Bản thân tên lửa vốn đã được chia thành nhiều hệ thống con tương đối nhỏ và mỗi hệ thống con lại có một đường cong học tập được xây dựng với tham số đường cong học tập riêng. Những đường cong này liên tục được cải tiến khi việc học tập có tiến bộ và những công nghệ mới được khai thác. Chúng giúp nhà điều hành chương trình có thể theo dõi các chi phí khi chúng tiến triển và thiết lập những mục tiêu chi phí khả thi – không giống như các quá trình thông thường, trong đó chi phí được tính khi kết thúc dự án và thường cho thấy những khoản chi vượt khổng lồ vào lúc mà không thể làm gì để sửa được nữa. (Quá trình phân tích các hệ thống con của một sản phẩm và tìm cách khiến từng hệ thống hiệu quả hơn về mặt chi phí được gọi là cơ cấu theo giá trị.)

Đợt tên lửa AMRAAM đầu tiên (tổng cộng là 180 quả) có chi phí đơn vị trung bình là 1,8 triệu đô-la vào năm 1987. Một năm sau, đợt tiếp theo có chi phí đơn vị thấp hơn 44%: 1 triệu đô-la mỗi quả. Đến khi đợt thứ 9 được sản xuất vào năm 1993, chi phí trên một tên lửa giảm xuống còn 400.000 đô-la. Khoản tiết kiệm chi phí đáng kể đã giúp chương trình tránh được sự soi xét và yêu sách của Quốc hội. Theo các giám đốc chương trình, chi phí có thể tiết kiệm được là nhờ “biến đường cong học tập thành một ngôn ngữ phổ thông tại mọi cấp độ trong quá trình mua hàng từ sản nhà máy đến tay Thứ trưởng Bộ Quốc phòng.” Người ta nói rằng đường cong học tập được sử dụng trong mọi giai đoạn của chương trình để phân tích các chiến lược thu mua và các kế hoạch sản xuất xen kẽ. Không chỉ logic mà cả ngôn ngữ của đường cong học tập cũng quan trọng – ngôn ngữ của sự cải thiện, sửa lỗi liên tục, trong khi áp dụng hàng ngàn phương pháp nhỏ, mỗi phương pháp lại giúp chi phí giảm đi mà không làm ảnh hưởng đến giá trị, hiệu dụng và chất lượng của bản thân sản phẩm (xem bảng 7.3).

XE MÁY CỦA ANH: KIỂM TRA ĐƯỜNG CONG HỌC TẬP

Một trong những tập đoàn đầu tiên sử dụng đường cong học tập làm nền tảng phân tích chiến lược và các tác nhân cạnh tranh trong thị trường là Tập đoàn Tư vấn Boston (BCG – Boston Consulting Group).¹¹ Được đề cập đến trong chương 5, Báo cáo BCG đã sử dụng đường cong học tập như một loại thấu kính để thông qua đó phân tích ngành công nghiệp xe máy. Nó đã được đặt hàng bởi Hạ viện Anh và Bộ trưởng Bộ Công nghiệp, Eric Varley. Họ đang lo lắng về sự đi xuống nhanh chóng của ngành công nghiệp xe máy của Anh và nhà sản xuất chủ chốt của nó, Norton-Villiers-Triumph, công ty đang nhanh chóng đánh mất thị phần trong nước và nước ngoài vào tay các đối thủ cạnh tranh Nhật Bản và đã thực hiện nhiều cuộc tái tổ chức tốn kém bằng những khoản đầu tư lớn từ tiền của chính phủ dưới dạng trợ cấp.

Báo cáo chi tiết này là một ví dụ đồ thị đầu tiên về vòng tròn khép kín của đường cong học tập được miêu tả ở đầu chương.12 Trong khi nó ngụ ý cung cấp những lựa chọn chiến lược cho các công ty Anh, thì thực tế, nó lại giống với khám nghiệm tử thi hay một hành động khi việc đã rồi hơn là một kế hoạch hay một lời dự báo trước – nó thể hiện tình trạng mục ruỗng ở Anh ở cấp cao đến mức rõ ràng là ngành công nghiệp này không thể cứu vãn được. Báo cáo này có ý nghĩa quan trọng vì nó miêu tả điều sau này sẽ diễn ra với các công ty Anh và Mỹ trong ngành công nghiệp ô tô và ở mức độ nào đó, trong cả ngành điện tử gia dụng. Nếu hiểu rõ công cụ đường cong học tập và học các bài học phù hợp từ trường hợp của xe máy, thì các công ty điện tử và ô tô có thể đã không phải cứu bản thân khỏi việc mất doanh thu, thị phần và vị thế dẫn đầu thị trường 10 năm sau này.

Báo cáo BCG chỉ ra rằng “ngành công nghiệp xe máy của Anh đã mất thị phần trên thế giới một cách rất trầm trọng,” và đã cố tìm ra lý do tại sao. Trong năm 1974-75, Honda, đối thủ cạnh tranh lớn nhất, đã bán được 2 triệu đơn vị. Các công ty Anh chỉ bán được 1% con số đó – 20.000. Lý do một phần là “sự lo lắng về khả năng sinh lời trong ngắn hạn” của các công ty Anh, những công ty mà trong suốt những năm 1960 đã rút khỏi tất cả những phân khúc thị trường có sự cạnh tranh của Nhật Bản. Ban đầu, Nhật Bản sản xuất xe hạng nhỏ. Các nhà sản xuất của cả Anh và Mỹ đều coi thường thị trường xe hạng nhỏ. Năm 1965, William Davidson, con trai của nhà sáng lập Harley-Davidson (công ty xe máy duy nhất ở Mỹ còn sống sót năm 1980) và khi đó là chủ tịch công ty, đã chế giễu, “Về cơ bản, chúng tôi không tin vào thị trường xe hạng nhẹ.”13 Những người Anh cũng cùng chung quan điểm với ông ta. Họ đều phớt lờ một thực tế rằng những người mua trẻ tuổi ít tiền sẽ mua một chiếc xe máy 125 phân khối lúc 20 tuổi rồi khi 30 hoặc 40 tuổi, có nhiều tiền hơn thì họ mới mua xe 1.200 phân khối. Đây chính xác là những gì đã xảy ra. Các công ty xe máy Nhật Bản dần dần đã bán được giá cao khi phát triển và trưởng thành cùng với khách hàng. Ở Mỹ, Honda bán được hàng ngàn xe máy hạng nhỏ với khẩu hiệu, “Bạn gặp những người thanh lịch nhất trên một chiếc Honda” (một khẩu hiệu lần đầu tiên được đề xuất bởi một sinh viên đại học). Đây là một chiến lược mà sau này đã được áp dụng đến mức hoàn hảo trong thị trường ô tô.

Từ năm 1969 đến năm 1973, trong thị trường sinh lời của xe máy hạng lớn, các công ty Anh hằng năm bán được cố định 30.000 đơn vị; số lượng của Nhật Bản đã nhảy vọt từ 27.000 năm 1969 lên 218.000 vào 4 năm sau đó. Các công ty Anh đã chìm ngìm vì không thể cạnh tranh về giá với người Nhật. Điều này, như các chuyên gia BCG đã phát hiện ra, xuất phát từ hai yếu tố: công nghệ và quy mô. Honda có một chi nhánh gồm 1.400 công nhân làm một nhiệm vụ duy nhất là sản xuất máy công cụ được tích hợp những tiến bộ công nghệ mới nhất cho Honda. Các nhà cung cấp người Anh lại sử dụng những máy công cụ đa năng được mua từ những nhà cung cấp bên ngoài và không đem lại lợi thế cạnh tranh độc đáo nào.

Khi sản lượng của người Anh đình trệ, chi phí đơn vị cũng vậy – các công ty Anh đã bị chết máy ngay trên đường cao tốc của đường cong học tập. Cùng lúc đó, các công ty Nhật lại đang tận hưởng sự tăng trưởng sản lượng nhanh. Khi sản lượng tăng gấp đôi hết lần này đến lần khác, họ có thể liên tục giảm chi phí đơn vị, chạy đua trên đường cao tốc đường cong học tập rất dốc với tốc độ rất cao. Sản lượng cao cho phép sản xuất nặng về vốn trở nên khả thi và tạo ra năng suất cao – quá trình vận hành dây chuyền lắp ráp tương tự như của Henry Ford. Các công ty Nhật Bản thiết kế xe máy với với ý định sản xuất chi phí thấp;

còn các công ty Anh thiết kế xe máy dựa trên “những sự cân nhắc kỹ thuật thuần túy” mà phần lớn phụ thuộc vào việc có thể làm ra các thiết kế rẻ đến mức nào. Các công ty Nhật Bản hợp tác chặt chẽ với những nhà cung cấp linh kiện. Một số công ty xe máy Nhật Bản, như Suzuki và Honda, cũng là các công ty ô tô. Điều này giúp họ tiếp cận với những nhà cung cấp linh kiện mà cũng có được những khoản tiết kiệm từ đường cong học tập nhờ sản xuất số lượng lớn. Ngược lại, các công ty Anh chỉ sản xuất xe máy và phải sử dụng những nhà cung cấp và đối xử với họ như thể họ chỉ là những người anh em nghèo khổ của những khách hàng là các nhà sản xuất ô tô sinh lời hơn lớn. Tất cả các yếu tố này khiến các nhà sản xuất Nhật Bản có được những lợi thế chi phí lớn dựa trên chiến lược thị phần cao, chi phí thấp, sản lượng lớn. Năm 1960, Nhật Bản chỉ xuất khẩu 4% sản lượng xe máy. Nhưng họ thành công trong việc sản xuất chi phí thấp, sản lượng cao cho thị trường nội địa và trải nghiệm đường cong học tập tại thị trường nội địa này đã giúp họ rất nhiều trong cuộc cạnh tranh sau này trên thị trường thế giới. Các công ty Nhật Bản đã có sự chuẩn bị trong thị trường địa phương của họ. Những gì họ học được ở đó đã hỗ trợ họ sau khi tốt nghiệp, để sẵn sàng tiến đến ngôi trường khắc nghiệt hơn của thị trường toàn cầu vào cuối những năm 1960. Đây là nền tảng cho lý thuyết về cách các quốc gia đạt được lợi thế cạnh tranh toàn cầu của Giáo sư Trường Kinh doanh Harvard, Michael Porter. Ông cho rằng, đầu tiên, các công ty cạnh tranh khốc liệt trong thị trường nội địa và tích lũy những kỹ năng quý báu; các công ty thành công, được tôi luyện bởi cuộc chiến tại thị trường nội địa, mang theo những năng lực cạnh tranh mới có được vào thị trường thế giới khắc nghiệt hơn. Cuộc đấu tại thị trường nội địa càng khốc liệt, họ càng có khả năng chịu đựng và chiến thắng ở nước ngoài.

Báo cáo BCG đã miêu tả những chi tiết đau đớn về căn bệnh đã giết Norton-Villiers-Triumph. Thành công trong dài hạn phụ thuộc vào việc đuổi kịp số lượng hàng bán của người Nhật Bản. Song, các công ty Anh đã giới hạn tầm nhìn quản trị của mình trong những thiết bị và phương pháp sản lượng thấp đang tồn tại, khiến họ đánh mất những phân khúc thị trường mà họ phải đối mặt với sự cạnh tranh. Theo thời gian, họ bị đẩy ra ngoài ở các mẫu 175, 250, 350, 500 và cuối cùng là 650 phân khối, cũng giống như cách mà xe tăng của tướng Patton đã đẩy lùi quân đội Đức ở châu Âu sau ngày đổ bộ vào năm 1944 – từng bước một, từng thị trấn một, từng thành phố một, từng dải đất một. Ngoài ra, sự hiện diện của căn bệnh chết người này không hoàn toàn rõ ràng vì tổng doanh số của xe máy Anh vẫn ổn định, ở vào khoảng 80.000 đơn vị một năm trong suốt những năm 1960. Nhưng việc liên tục rút khỏi phân khúc đã báo hiệu một cái chết đang treo lơ lửng trên đầu – đó chỉ còn là vấn đề về thời gian.

Một hình mẫu tương tự đã xảy ra gần đây ở Mỹ. Giống như các công ty Anh, Harley-Davidson ban đầu đã thất bại trong việc nhận ra và vượt qua thách thức của Nhật Bản. Đến năm 1980, Harley-Davidson là nhà sản xuất xe máy duy nhất sống sót trong khi các nhà sản xuất khác đều đã chết trong suốt thế kỷ. Nhưng một nửa số xe máy của nó ra khỏi dây chuyền sản xuất là những sản phẩm lỗi. Chúng rỉ dầu ra sàn phòng trưng bày khi những chiếc lon nhỏ bên dưới chúng bị lộ ra. Thị phần của nó đã giảm xuống chỉ còn 3,3% nhỏ nhoi, so với 55% của Honda, 19% của Yamaha, 10% của Kawasaki và 12% của Suzuki. Năm 1985, theo như tin đã đưa thì Harley đã suýt phá sản.¹⁴

“Cho đến tận năm 1979, toàn bộ thị trường vẫn đang đi lên, vì vậy, tôi có thể tăng sản lượng và so sánh bản thân với năm ngoái và thấy rằng tôi đã làm tốt,” Chủ tịch của Harley, Richard Teerlink, nhận xét. “Nhưng làm sao tôi có thể chống lại đối thủ của tôi? Không được tốt lắm. Vì anh ta đang tăng thị phần.” Harley đã chứng minh rằng người Nhật Bản đang thanh lý xe máy – bán chúng thấp hơn chi phí ở Mỹ vào giữa những năm 1970 – nhưng lại không có hành động gì.

Trong lúc đó, “Harley trở nên rõ ràng,” Vaughn Beals, Chủ tịch Hội đồng quản trị của Harley nói. “Khi bạn thử làm sản phẩm nhanh hết mức có thể, bạn quên mất rằng thiết kế đã lỗi thời. Bạn không thực hiện nghiên cứu đáng ra phải thực hiện. Các mối quan hệ chất lượng và lao động hỏng hết cả. Họ [đối thủ Nhật Bản] đã đến thành phố với những sản phẩm hạng nhất và những sản phẩm của chúng tôi thì chạy theo đuôi.”

11 nhà điều hành Harley đã vay hàng triệu đô-la trong năm 1981 để mua công ty từ chủ sở hữu nó, AMF Inc. Họ bắt đầu tiến hành những thay đổi lớn. Điều đầu tiên nhóm mới này thực hiện là đi thăm các cơ sở sản xuất xe máy của Nhật Bản. Thông thường, việc bắt chước thành công của đối thủ cạnh tranh là một cách học hỏi nhanh và rẻ. Thứ họ tìm được không phải là vài công nghệ rô-bốt huyền bí mà là, “sự tổ chức hiệu quả, thông minh các nhân viên và hệ thống sản xuất trong công ty.” Harley bắt đầu làm y hệt. Nhưng nó cần thời gian. Và trong lúc thị phần của nó trong thị trường xe máy hạng nặng đã giảm còn 12,5% thì Honda đã chiếm được hơn một nửa những gì đã từng là lãnh địa thị trường chủ lực của Harley. Các nhà sản xuất Nhật Bản bắt đầu dự trữ xe máy trong các đại lý của họ. Một cuộc chiến giá cả đã manh nha và có vẻ như Harley đã bị định sẵn là thua cuộc. Đường cong học tập đã nằm bên phía đối thủ.

Vaughn Beals đến Washington và xin trợ giúp. Chính phủ và Quốc hội Mỹ đã chấp nhận. Năm 1983, Ủy ban Thương mại Quốc tế đã ra lệnh rằng Harley đã bị đẩy vào tình thế bị đe dọa bởi sự tràn lan hàng nhập khẩu từ nước ngoài. Nhà Trắng đã áp một loại thuế 5 năm lên những xe máy phân khối lớn, bắt đầu với mức cứng 45%. Người Nhật nhanh chóng phản ứng bằng cách giảm quy mô, chuyển sang những mẫu xe nhẹ hơn không chịu thuế. Trong lúc đó, Harley cũng bắt đầu chuẩn bị hành động.

Các nhà điều hành Harley, kể cả Willie Davidson (cháu trai nhà sáng lập công ty), đã đi đến các đại hội xe máy trên những “con lợn” (“hog” – biệt danh của những chiếc xe máy Harley-Davidson lớn) mới và tiến hành những cuộc nghiên cứu thị trường trên hè phố rất hiệu quả. Harley đã sử dụng thiết kế có sự trợ giúp của máy tính. Họ pha trộn di sản và truyền thống của họ với việc sản xuất công nghệ cao tiên tiến. Nhóm cải tiến chất lượng được thành lập. Phương pháp thống kê kiểm soát quá trình (statistical process control – SPC) cũng được áp dụng. Các biểu đồ thống kê chất lượng được treo trên tường nhà máy để mọi người đều có thể theo dõi. Các mẫu mã được trộn lẫn trên dây chuyền lắp ráp để các công nhân không buồn chán và luôn tỉnh táo. Harley nói rằng họ đã thành công trong việc nâng cao năng suất lên một nửa, giảm hàng tồn kho đi 2/3 và tăng chất lượng lên 3 lần. Mẫu Sportster mới có giá thấp đã giúp họ lấy lại thị phần, tăng sản lượng, bảo đảm giá trị bán lại và giữ nguyên giá.

Đến năm 1986, Harley lại dẫn đầu trong nhóm hạng siêu nặng. Harley đã đa dạng hóa, cổ phần hóa và trả gần hết nợ của nó. Vào tháng 5 năm 1987, tròn 1 năm trước khi đến hạn 5 năm, các nhà điều hành Harley đã tình nguyện gỡ bỏ bức tường thuế 45%, báo hiệu sự sẵn sàng cạnh tranh công khai của Harley trên thị trường tự do. Đến năm 1988, Harley đã bắt kịp Honda và lấy lại thị phần từ gần 16% lên 40%.

Beals lưu ý rằng “dù là những người hưởng lợi từ chương trình bảo hộ, nhưng chúng tôi đều cảm thấy rằng việc có một môi trường bảo hộ không đem lại lợi ích tốt nhất cho quốc gia. Những gã ở Washington muốn lên trang nhất các báo và mua phiếu bầu bằng việc thể hiện họ ủng hộ lao động như thể chính là những kẻ thù tồi tệ nhất của lao động. Điều đó khiến tôi kinh ngạc.”

Harley-Davidson vẫn chưa qua khỏi giai đoạn nguy hiểm và tiếp tục phải đối mặt với sự cạnh tranh gay gắt từ các đối thủ nước ngoài. Nhưng nó đã trở lại từ bờ vực của sự sụp đổ và phá sản bằng việc áp dụng đường cong học tập thay vì bác bỏ nó.

Teerlink tuyên bố rằng “tương lai thực sự của nước Mỹ nằm trong tay các nhân viên, không phải trong tay các con buôn tài chính, những kẻ mua bán công ty như thể chúng là đồ vật sở hữu. Quá nhiều người làm trong lĩnh vực tài chính vươn lên vị trí cấp cao và họ không coi các doanh nghiệp là những vật thể sống. Thay vào đó, họ xem chúng là danh mục đầu tư tài chính và do đó, họ quản lý chúng không được nhân đạo cho lắm. Và kết quả là, họ chỉ tìm kiếm lợi nhuận trong ngắn hạn, chứ không phải khả năng phát triển trong dài hạn. Người đứng trên sàn nhà máy là người biết cái gì là sai. Vấn đề là không ai lắng nghe anh ta.”

KẺ THÙ CỦA ĐƯỜNG CONG HỌC TẬP: XÂY DỰNG MỘT TỔ CHỨC TIN CẬY

Nhà tâm lý học của Trường Kinh doanh Harvard, Chris Argyris, có bằng chứng cho rằng, “Người đứng trên sàn nhà máy là người biết cái gì sai.” Ông miêu tả cuộc họp của một tá những người giám sát dây chuyền tại một nhà máy công nghiệp – không phải Harley-Davidson – mà tại đó họ xây dựng “một danh sách các yếu tố tạo ra các sản phẩm chất lượng thấp và những chi phí không cần thiết.” Họ xác định ra hơn 30 khu vực không hiệu quả và xếp hạng chúng để tiến hành các hành động thích hợp. Sau đó họ chọn ra 6 khu vực mà họ hứa sẽ can thiệp – và họ đã can thiệp. 3 tháng sau, cả 6 khu vực này đều được cải thiện và “ban quản lý ước tính chắc chắn họ tiết kiệm được khoảng 210.000 đô-la.” Ban quản lý cấp cao mang rượu sâm-panh và tổ chức tiệc tối để ăn mừng thành quả. Tại buổi tiệc, Argyris đã hỏi những người giám sát rằng họ đã biết đến sự tồn tại của những lỗi này cùng các chi phí liên quan không cần thiết bao lâu rồi.

“Từ 1 đến 3 năm,” họ trả lời. “Đó là kiến thức phổ thông.”

Tại sao những người giám sát không hành động để khắc phục những điểm không hiệu quả mà họ biết là có tồn tại? Điều gì, Argyris hỏi, đã khiến bạn không hành động cho đến khi có những hội thảo này?

Câu trả lời, Argyris và những người khác đã chỉ rõ trong một loạt các cuốn sách và bài báo, là “hành vi phòng thủ” – hành động mà cá nhân thực hiện để ngăn chặn trước sự xấu hổ hay

mối đe dọa khi họ phải đối mặt với thất bại hoặc sai lầm. Hành vi phòng thủ là kẻ thù tinh vi của các đường cong học tập. Tại nhiều thời điểm, nó có thể hoàn toàn đánh bại chúng. Trong ví dụ được miêu tả ở trên, “chương trình cắt giảm chi phí được đánh giá là thành công. Tuy nhiên, câu hỏi liên quan [nguyên nhân bên dưới nó đã được khắc phục như thế nào, tức là, nguồn sinh ra sự không hiệu quả X đã được loại bỏ như thế nào, chứ không chỉ những kết quả gần đúng] đã không được hỏi bởi những người quản lý nó.”¹⁵

Câu hỏi đặt ra là – tại sao?

Học hỏi, Argyris chỉ ra, là “xác định và sửa lỗi”. Một lỗi là “bất kỳ sự không ăn khớp nào giữa dự định của chúng ta với điều thực sự xảy ra.” Những lỗi trong tổ chức làm phát sinh thông lệ phòng thủ tổ chức – “bất kỳ chính sách, phương pháp, hay hành động nào ngăn chặn những người tham gia khỏi việc bị xấu hổ hoặc bị đe dọa và cùng lúc đó, ngăn chặn họ khỏi việc học hỏi cách giảm các nguyên nhân gây ra sự xấu hổ và đe dọa đó.” Đối mặt với những chiến lược đi chệch hướng và những mảng kinh doanh đang đổ vỡ, con người theo bản chất tự nhiên trở nên phòng thủ một cách mạnh mẽ. Người này đổ lỗi cho người khác, đùn đẩy trách nhiệm, tránh việc phải ra những quyết định khó khăn và chống lại sự thay đổi. Quá trình học hỏi của tổ chức bị ngăn cản bởi những thông lệ này và người ta tìm thấy chúng trong mọi văn hóa và loại hình tổ chức, bao gồm công ty, trường học, hệ thống hành chính quan liêu của chính phủ và các đơn vị quân đội. “Con người thể hiện sự khéo léo đáng kinh ngạc trong việc tự bảo vệ,” Argyris chỉ rõ. “Họ có thể tạo ra những sự phòng thủ mang tính cá nhân và tổ chức đầy mạnh mẽ, trong đó sức mạnh này chủ yếu nhằm che đậy thành tích tầm thường hoặc kém cỏi cũng như chống lại việc học hỏi.”¹⁶

Argyris đã nghiên cứu hơn 6.000 nhà điều hành và nhà cầm quyền ở rất nhiều quốc gia. Ông phát hiện ra rằng hành vi phòng thủ tồn tại trong các tổ chức ở mọi quốc gia, không phân biệt văn hóa, nền tảng, hay quy mô tổ chức – ở bất cứ nơi nào mà mọi người tụ họp lại thành các nhóm và làm việc để đạt được mục tiêu của họ.

Các nhà nghiên cứu tập trung vào cách phá băng các tổ chức, cách giúp họ nắm được cách học và cách thay đổi. Các vấn đề cốt lõi – điều gì khiến các tổ chức không hiệu quả, họ có thể trở nên tốt hơn trong việc đạt được các mục tiêu như thế nào và đặc biệt, làm thế nào có thể xây dựng một tổ chức giỏi xác định và sửa chữa lỗi của chính nó, nhất là những lỗi gây đau đớn và xấu hổ – chính là những gì được sự không hiệu quả X chỉ ra một cách độc lập.

Quản lý chất lượng là một ví dụ. Khi nó phát hiện ra các lỗi quá mức thừa thãi, người ta đã nỗ lực kiểm tra quy trình sản xuất và các công nhân dây chuyền để tìm ra và loại bỏ nguyên nhân. Đây là việc học hỏi đơn giản và có thể dùng để giảm sự không hiệu quả X tính. Nhưng một cách tiếp cận tốt hơn sẽ là đưa ra câu hỏi: Chúng ta có nên làm mới toàn bộ quy trình sản xuất và nhắm đến mục tiêu không có lỗi không? Chúng ta có nên đào tạo lại tất cả công nhân, có thể là bắt họ thực hiện các quy trình kiểm soát chất lượng thay vì sử dụng những thanh tra chất lượng? Loại học hỏi phức tạp hơn này đặt ra câu hỏi rằng liệu “các quy trình” có nên bị loại bỏ hoàn toàn hay nên được thay thế bởi thứ gì đó tốt hơn.

Các công ty cần những “cảm biến nhiệt” đặc biệt, Argyris chỉ rõ, loại cảm biến nhiệt mà có thể hỏi ‘tại sao tôi được đặt ở 68 độ?’ và sau đó tìm hiểu xem liệu có phải một vài nhiệt độ

khác có thể hiệu quả hơn trong việc đạt được mục tiêu làm ấm căn phòng hay không.” Rất khó xây dựng những cảm biến nhiệt như vậy. Lý do là bởi để thực hiện các quá trình học hỏi phức tạp, điều đầu tiên cần làm là thừa nhận sai lầm. Nhưng các nhà điều hành càng thông minh, các chuyên gia của tổ chức càng được giáo dục và đào tạo tốt thì họ càng không sẵn sàng đối mặt với thất bại hoặc thừa nhận sai lầm và tiến hành những thay đổi cần thiết và những bức tường mà họ xây để ngăn cản việc học hỏi thực sự càng dốc thêm. Những người thông minh nói chung không quen với thất bại. Phát hiện ra, thừa nhận nó và nhận trách nhiệm về nó trước những công nhân làm cùng là một trong những việc khó làm nhất thế giới đối với những người thành công. Khi người ta nói rằng thành tích của họ có thể chưa hoàn hảo, họ phản ứng với tâm trạng tội lỗi, tức giận và chống lại thay đổi. Nhóm cải tiến chất lượng là một ví dụ tiêu biểu cho hành vi phòng thủ và những lỗi lầm dai dẳng. Một nghiên cứu đã tìm ra rằng 70% nhóm như vậy tan rã trong vòng 2 năm kể từ khi thành lập dù cho có những bằng chứng thuyết phục rằng họ đóng góp cho sự hiệu quả của tổ chức.¹⁷

Điểm then chốt của vấn đề “hành vi phòng thủ”, như Argyris định nghĩa, là ở chỗ – hệ thống học hỏi giúp các công ty hoạt động trơn tru hằng ngày cũng chính là hệ thống có thể “đóng băng” chúng khi chúng cần phải nhanh chóng tìm ra những hướng đi mới.

Vay mượn từ kỹ thuật điện tử, Argyris phát kiến ra thuật ngữ học hỏi “vòng đơn” và “vòng đôi” để minh họa sự khác nhau cơ bản giữa hai chế độ học hỏi cần thiết nhưng thường đối nghịch nhau. Học hỏi vòng đơn tương tự như một cảm biến nhiệt. Khi nhiệt độ phòng tăng, cảm biến nhiệt sẽ tắt. Khi nhiệt độ giảm, nó sẽ bật lại. Vòng tròn là: nhiệt độ-cảm biến nhiệt-nhiệt độ. Đây là một loại hệ thống phản hồi mà mọi doanh nghiệp cần để hoạt động trơn tru hằng ngày. Kiểm soát chất lượng là một ví dụ. Việc phát hiện ra những đơn vị mắc lỗi quá mức sẽ kích hoạt quá trình kiểm tra dây chuyền sản xuất để cách ly nguồn gây lỗi. Nó có thể giúp đạt được những mục tiêu như giảm số lượng đơn vị dưới chuẩn.

Các công ty thành công cần những hệ thống vòng đơn tốt cho các hoạt động hằng ngày. Song thật ngược đời khi mà những công ty càng giỏi học hỏi vòng đơn thì càng ít có khả năng áp dụng biến thể vòng đôi để lên kế hoạch dài hạn. Đây chính là việc học hỏi mà đánh giá không chỉ được thực hiện đối với các quá trình hiện tại mà cả những bước bên ngoài chúng để từ đó đưa ra câu hỏi: Đây có phải là cách thực hiện đúng không? Chúng ta có nên làm những điều cơ bản theo cách khác không? Chúng ta có nên thay đổi các mục tiêu của chúng ta và cả những chiến lược để đạt được chúng không? Bên cạnh vòng tròn nhiệt độ-cảm biến nhiệt, còn có thêm một vòng tròn thứ hai hay vòng đôi. Vòng này xét đến câu hỏi rằng liệu có cần thiết phải có cảm biến nhiệt vòng đơn hay không và chức năng của nó là gì?

Argyris miêu tả một thí nghiệm mà ông đã thực hiện với một ngân hàng lớn nhiều năm trước đây. Ngân hàng này đã áp dụng một bộ nội quy bố trí nhân viên cho các chi nhánh. Để quyết định xem cần bao nhiêu giao dịch viên tiết kiệm, bao nhiêu giao dịch viên thương mại, v.v..., cần có một công thức [vòng đơn] được xây dựng một cách cẩn thận cho mỗi vị trí. Theo nội quy, khi mở rộng công việc kinh doanh thì sẽ phải tuyển thêm người. Công thức này, một loại “cảm biến nhiệt” vòng đơn, dường như có tác dụng tốt. Nhưng Argyris và các đồng nghiệp đã đề nghị thử vòng đôi. “Hãy để chúng tôi làm việc với các nhân viên ở một nửa chi nhánh của các bạn,” họ nói, “và hãy để họ hoạch định cần đưa vào bao nhiêu nhân

viên. Nếu họ thuê ít người hơn so với nội quy thì khi đó, họ nên được một phần thưởng vật chất (cũng như tinh thần) nào đó.” (Tức là, một phần số chi phí tiết kiệm được nên được dùng để thưởng cho họ.) Đây là việc học hỏi “vòng đôi,” vì họ thay thế các công thức bố trí nhân viên vòng đơn bằng một hệ thống kiểm tra và đánh giá chính các nội quy. Ngân hàng này đã đồng ý thực hiện.

“Chúng tôi thấy rằng các chi nhánh vòng đôi đã thật lòng không muốn thuê nhân viên mới cho đến khi họ chắc chắn rằng điều đó là cần thiết,” Argyris nói. “Nếu bên mảng thương mại có nhiều việc còn giao dịch viên tiết kiệm không có nhiều lắm, thì được thôi, cô ấy chỉ đơn giản đi qua đó và giúp một tay. Đến cuối năm, các chi nhánh này làm việc tốt bằng hoặc tốt hơn so với các chi nhánh khác nhưng số nhân viên ít hơn 1/4.” Ông còn kể với tôi, General Foods đã có những thành công tương tự ở nhà máy sản xuất thức ăn cho thú nuôi khi giảm số cấp quản lý và giảm số nhân viên đi 30% mà vẫn không giảm đầu ra so với một nhà máy tương tự.

Nhà điều hành có thể đi những bước đi thực tiễn nào để giúp tổ chức của họ linh động, có khả năng học hỏi và có năng lực tái đánh giá liên tục các mục tiêu của họ cũng như cách đạt được chúng?

Sau đây là một số khuyến nghị của Argyris:

- Bắt đầu từ cấp cao nhất. Nếu các nhà điều hành cấp trung thực hành các câu hỏi “vòng đôi” mở còn CEO của họ thì không, sự xung đột có thể xảy ra. Những thay đổi trong cách học hỏi của tổ chức phải bắt đầu từ chính CEO và ban quản lý cấp cao.
- Khuyến khích mọi người kiểm chứng chính ý tưởng của mình và kiểm tra lại các giả định cơ bản. Giúp họ “tạo ra một cửa sổ nhìn vào trong chính tâm trí của họ.”
- Trong khi ủng hộ các quan điểm, nguyên tắc và giá trị của mình, cũng phải đặt câu hỏi và liên tục tự phê bình, từ đó khiến cả bản thân lẫn những người khác thách thức chúng. Hãy hỏi rằng, liệu những gì tôi vừa nói có thể bị dữ liệu “phản đối” (bác bỏ) hay không? Nếu có thể, tại sao không làm nó? Nếu làm thì làm cách nào? Chúng ta sẽ cần biết những gì?
- Hãy biết thời điểm và cách thức mà chính bản thân bạn phản ứng một cách phòng thủ với sự chỉ trích và hãy cố gắng hết sức để chặn trước bất cứ khả năng nào nó có thể xảy ra. Để làm được điều này, sẽ cần phải luyện tập rất nhiều. Mọi người hiếm khi đối mặt với thực tế rằng họ có thể thực hiện các giải pháp vòng đôi để giải quyết những vấn đề mang tính tổ chức một khi họ quyết định muốn làm vậy.
- Khuyến khích người khác (và bản thân bạn) nói ra những gì họ biết nhưng sợ không dám nói. Nuôi dưỡng trong hành vi của chính bản thân bạn và của người khác ý tưởng rằng luôn đặt ra nghi vấn về lý lẽ của người khác không phải là

một dấu hiệu của sự không tin tưởng hay một chỉ dẫn về sự không trung thành, mà là một cơ hội học hỏi quý giá.

Sự tin tưởng hóa ra có thể lại là một trong những công cụ bị đánh giá thấp nhất của nhà điều hành – không phải bởi nhà điều hành nghĩ rằng nói dối là thông minh, mà bởi họ nghi ngờ một cách sai lầm năng lực giải quyết sự xấu hổ và mối đe dọa mà những sự thật khó chấp nhận mang đến khi chúng lộ diện. Sự thật và sự tin tưởng là những đồng minh mạnh mẽ của đường cong học tập. Chúng ta nên ghi nhớ rằng đường cong học tập không bao giờ là một cỗ máy tự động, cứng nhắc, giảm chi phí chỉ đơn giản bởi sản lượng được sản xuất ra ngày càng nhiều. Học hỏi là một quá trình phải được quản lý, khuyến khích, trợ giúp và thúc đẩy. Nó không tự xảy ra. Rất nhiều tổ chức học một cách chậm chạp hoặc không hề học và cuối cùng bị chao đảo vì không thể phản ứng với sự thay đổi trong môi trường của họ.

NHỮNG MỐI NGUY HIỂM CỦA ĐƯỜNG CONG HỌC TẬP

Ngay cả khi các tổ chức được xây dựng lại trên nền tảng sự thật thay vì sự phòng thủ và ngay cả khi đường cong học tập dốc và phẳng, thì sự đảm bảo rằng đường cong học tập sẽ giúp giảm chi phí, mở rộng thị phần và tăng lợi nhuận không phải là không có những mối nguy hiểm đi kèm. Nguy hiểm lớn nhất là nếu vì một lý do nào đó, bạn bị buộc phải rời khỏi cao tốc đường cong học tập (có thể do nhu cầu phải đưa ra mẫu mã mới của chính mình để bắt kịp những mẫu mã cạnh tranh mới hơn) và bắt đầu lại từ đỉnh của đường dốc, bạn sẽ mất rất nhiều tiền, đặc biệt là khi bạn làm điều này chậm hơn đáng kể so với đối thủ cạnh tranh. Trong lúc đó, đường cong học tập cũ mà bạn tình cờ ở trên đó không còn tác dụng vì cần những khoảng thời gian phát triển liên tục để đạt được những lần gấp đôi mới và phát sinh ra những khoản giảm chi phí mới. Do đó, thời gian ủng hộ những công ty ở tư thế tấn công và đổi mới, những công ty đang công kích các tập đoàn lớn bị trói trong những sản phẩm và đường cong học tập đã lỗi thời. Đó là lý do tại sao việc đổi mới có những lợi thế to lớn.

Sản phẩm Model T được sản xuất hàng loạt của Henry Ford đã tận hưởng những khoản tiết kiệm chi phí đường cong học tập đáng kinh ngạc. Số lượng Model T gấp đôi 14 lần, đạt đến hơn 15 triệu chiếc trong sản lượng tích lũy. Đường cong học tập cho Model T là đường cong học tập 85% – tức là mỗi lần nhân đôi sẽ khiến chi phí trung bình giảm đi 15%. Điều này có nghĩa là sau lần gấp đôi thứ 14, chi phí đơn vị của Model T chỉ còn bằng 10% ($0,85$ nhân với chính nó 14 lần bằng $0,1$) chi phí của chiếc đầu tiên; ngoài ra, chi phí cận biên (chi phí của chiếc thứ 15 triệu) có thể chỉ là 6 hoặc 7% chi phí của chiếc đầu tiên. Do đó, ngay cả khi giá của Model T giảm (tính theo giá trị tiền tệ năm 1958, đã được điều chỉnh theo lạm phát) từ khoảng 4.000 đô-la xuống còn khoảng 900 đô-la, công ty Ford Motor vẫn thu được lợi nhuận khổng lồ, vì chi phí đơn vị của nó giảm nhanh hơn giá và sự giảm giá đã giúp nó tăng thị phần lên đến 55%, vị thế có thể chi phối ngành, vào năm 1921. Ford Motor đã thống lĩnh ngành công nghiệp ô tô.

Nhưng một đối thủ cạnh tranh, General Motors của Alfred P. Sloan, đã bắt đầu đưa ra các ô tô hạng nặng hơn với phần thân kín và thoải mái hơn. Model T của Ford có thiết kế dạng mở và thân nhẹ. Do đó, như Sloan viết, “trong chưa đầy 2 năm [tính đến năm 1923], thân kín

khiến thiết kế vốn đã lỗi thời của Model T trở nên không còn tính cạnh tranh trên phương diện thiết kế kỹ thuật'... Người chuyên gia cũ đã không kiểm soát được sự thay đổi... Số lượng quý giá của ông ấy, là nền tảng cho vị trí của ông ấy, đang nhanh chóng biến mất. Ông ấy không thể tiếp tục để mất doanh số và duy trì lợi nhuận. Do đó, vì những lý do thị trường và kỹ thuật, Model T đã gục ngã."18 Ford đã thua trước một kẻ tấn công đang đổi mới năng động và đường cong học tập ẩn tượng đã không thể cứu được nó.

Vào tháng 5 năm 1927, Henry Ford đã đóng cửa nhà máy khổng lồ River Rouge để trang bị lại. Việc làm này đã mất hơn 1 năm và tiêu tốn hàng trăm triệu đô-la. Từ điểm đó, đường cong kinh nghiệm và đường cong học tập đã đổi hướng, bắt đầu một chu kỳ hướng lên khiến Ford mất thị phần và đứng trên bờ vực phá sản. Ford đã cho ra mắt sản phẩm mới – Model A. Nhưng như William Abernathy và Kenneth Wayne nhấn mạnh, Ford đã từ bỏ đường cong học tập để tiến hành một chiến lược mới dựa trên việc liên tục tối đa hóa hiệu suất làm việc (chứ không giảm chi phí) và đẩy giá sản phẩm lên ngày một cao. Từ năm 1930 đến năm 1965, giá đã tăng gấp 2,5 lần (đã điều chỉnh theo lạm phát). Các tác giả đã chỉ rõ, việc Ford trung thành với chiến lược đường cong kinh nghiệm đã tạo ra sự chuyển tiếp đến một chiến lược khác khó khăn và rất đắt đỏ. Các chiến lược mới đòi hỏi các mẫu hình tư duy và ra quyết định mới và những tổ chức đã được đào tạo theo các thói quen cũ sẽ thấy khó thay đổi. Đây là nơi rất cần đến sự lãnh đạo điều hành mà Ford Motor thì lại thiếu nó.

Không phải mọi công ty thành công, tạo ra lợi nhuận tốt đều phải đi theo chiến lược thị phần cao được xây dựng trên đường cong học tập. Có một cách khác – một chiến lược ngách, nơi mà các công ty tập trung vào một dòng sản phẩm, một phân khúc thị trường, hay một khu vực địa lý riêng biệt và cố gắng đạt được năng lực đặc biệt trong thế mạnh của họ. Những công ty như vậy luôn có thể đặt giá cao cho sản phẩm của họ dựa trên sự độc đáo và chất lượng cao đã được công nhận. Theo một nghĩa nào đó, chiến lược tập trung theo đuổi thị trường xe sang của các nhà sản xuất xe Nhật Bản là một ví dụ điển hình. Những chiếc ô tô như vậy có giá cao vì đã tạo được trong nhận thức của người tiêu dùng rằng chất lượng của chúng rất cao và đây là một thị trường ngách. Chúng tạo ra lợi nhuận không phải do sản xuất số lượng lớn mà do chất lượng rất cao trong sản xuất và thiết kế, những khía cạnh giúp chúng tạo ra mức giá cao cho những khách hàng không nhạy cảm về giá đối với nhu cầu của họ.

"Vị trí tồi tệ nhất để chiếm lĩnh," Michael Hergert quan sát, "là ở những mức thị phần trung gian. Những công ty như vậy bị 'kẹt ở giữa,' tức là chúng không đủ lớn để sản xuất ở mức chi phí thấp và cũng không đủ đặc biệt để được xem là độc đáo và tính được giá cao."19 Nói chung, khi các ngành công nghiệp mới trưởng thành, một giai đoạn chấn chỉnh (shakeout) sẽ xảy ra, trong đó những công ty lớn có lợi thế chi phí và thị phần lớn (dựa trên những khoản tiết kiệm chi phí từ đường cong học tập) cùng tồn tại với những công ty "ngách" nhỏ hơn, sản xuất các sản phẩm khác biệt không chịu sự ảnh hưởng của sự cạnh tranh đường cong học tập vì có sản lượng khá nhỏ. Các công ty cỡ vừa có xu hướng sáp nhập thành những công ty lớn hơn, hoặc chia tách thành những đơn vị nhỏ hơn, hoặc đơn giản là biến mất. Một thập kỷ trước, Anheuser-Busch (Budweiser) và Philip Morris (Miller) có thị phần lớn trong khi Coors hoạt động tốt trong thị trường ngách nhỏ hơn của nó. Schlitz bị kẹt ở

giữa và kinh doanh kém hơn. Cuối cùng, Coors đã chuyển từ vị trí ngách sang thị trường quốc gia và nhắm đến thị phần lớn.

Bên cạnh những mối nguy hiểm của đổi mới và tính kinh tế “không công” theo thị trường ngách, bài học cảnh báo thứ ba cần phải được rút ra về đường cong học tập là: Đôi khi, việc tăng tốc quá trình đi xuống trên đường cong học tập thật ra khiến bạn chậm lại. Để minh họa, chúng ta hãy quay lại với chiếc Tristar bất hạnh của chúng ta.

Năm 1979, Lockheed báo lỗ. Điều này chứng tỏ rằng có một số vấn đề trong dây chuyền sản xuất Tristar ở California. Năm 1977-78, tỷ lệ sản xuất của Lockheed chỉ đạt 24 máy bay một năm, hay 2 chiếc một tháng – bằng một nửa mức kế hoạch ban đầu của nó. Như vậy, những khoản tiết kiệm từ đường cong học tập đến chậm hơn nhiều so với dự kiến vì công ty đi theo đường cong học tập với tốc độ thấp hơn dự tính.

Sau đó, nó quyết định đẩy nhanh tốc độ sản xuất. Để tăng tỷ lệ sản lượng lên 4 lần, Lockheed đã thuê mới 5.500 nhân viên. Theo Chủ tịch Lockheed, Roy Andersen, đa phần số người này không có kỹ năng. Sự phát triển kinh tế bùng nổ của California đã tạo ra sự thiếu hụt các công nhân và thợ máy lành nghề và bắt buộc các công ty phải thuê những người không có kinh nghiệm. Kết quả là điều đó làm tăng chi phí sản xuất Tristar, một vài nguyên vật liệu thì có thời gian chờ (lead time) lâu, những nguyên vật liệu khác thì nhà cung cấp vận chuyển đến muộn. “Công ty [Lockheed],” theo quan sát của Aviation Week, “đang phải đấu tranh với các vấn đề của đường cong học tập.” Thay vì di chuyển xuống theo đường cong học tập, công ty này đã bị hoàn cảnh kéo từ một vị trí thấp hơn trên đường cong lên gần điểm xuất phát ở vị trí cao hơn nhiều do các nhân viên mới phải trải qua quá trình học tập gần như từ đầu.²⁰

“Mặc dù các quan chức của Lockheed tin rằng doanh thu của Tristar sẽ tiếp tục vượt qua mốc 300 triệu đô-la, họ cũng nói rằng không biết liệu có lúc nào chương trình này sẽ hòa vốn không,” Aviation Week kết luận vào năm 1979. Điều này đã được chứng minh là đúng. Khi chiếc Tristar cuối cùng được sản xuất vào năm 1985, chương trình đã lỗ tổng cộng hàng trăm triệu đô-la. Đường cong học tập cơ bản và phân tích nhu cầu từ năm 1973 đã dự đoán được kết cục này. Không như Ford, công ty đã phải trang bị lại để chế tạo một sản phẩm mới, do đó chuyển đến một đường cong học tập mới cao hơn, Lockheed lại cố đi xuống nhanh hơn trên đường cong hiện tại – và tự thấy mình bị đẩy ngược lại trên đường cong.

KINH TẾ CHÍNH TRỊ CỦA ĐƯỜNG CONG HỌC TẬP

Tôi xin kết chương này bằng việc chỉ ra rằng tính kinh tế của đường cong học tập và tính chính trị của việc biểu quyết ngân sách không ăn nhập gì với nhau. Lý do rất đơn giản: chiến lược đường cong học tập được xây dựng trên cơ sở tiết kiệm chi phí thông qua sản xuất số lượng lớn, trong khi việc biểu quyết ngân sách thường dựa trên việc cắt giảm sản lượng trong những thời kỳ cắt giảm ngân sách. Chúng ta không cần nhìn đâu xa, vì ví dụ tiếp theo vẫn thuộc ngành công nghiệp quốc phòng.

Chương mới nhất trong thiên tiểu thuyết không có hồi kết này, với cốt truyện dường như không bao giờ thay đổi, là máy bay chiến đấu thế hệ mới YF-22 do Lockheed và Boeing sản

xuất. Đây là chương trình mua một loại máy bay lớn nhất của Lầu Năm Góc. 21 Không lực Hoa Kỳ hiện tại đã đặt hàng 648 chiếc với tổng chi phí 96 tỷ đô-la. Khoảng 40% trong đó là chi phí phát triển – tức là tiền đã được chi. 56 tỷ đô-la còn lại là chi phí sản xuất. Với 56 tỷ đô-la cho 648 máy bay, một máy bay được phân bổ 87 triệu đô-la.

Do phải cắt giảm ngân sách, Lầu Năm Góc xem xét giảm số máy bay xuống còn 442. Điều này sẽ đẩy Lockheed ngược lên trên đường cong học tập và tăng chi phí trên một máy bay đến khoảng 130 triệu đô-la. Tổng chi phí sản xuất của 442 máy bay – 442 nhân với 130 triệu đô-la một máy bay – chính bằng 648 máy bay nhân với 87 triệu đô-la trên một máy bay, hay xấp xỉ 56 tỷ đô-la. Thông thường, khi tổng số máy bay giảm, khoảng thời gian sản xuất chúng cũng bị kéo dài ra để giảm chi phí trong dự thảo ngân sách của một năm tài chính. Nhưng việc làm này rất tốn kém – nó làm chậm quá trình học tập và khiến chi phí đơn vị cao hơn so với khi sản xuất nhanh hơn.

Có thể sẽ có thêm những lần cắt giảm khác trong chương trình nhằm tiết kiệm tiền bằng cách giảm tổng số máy bay được sản xuất. Nhưng những khoản tiết kiệm như vậy, nếu chúng có tồn tại, là không đáng kể. Và điều này đã từng xảy ra trước đây. Chương trình máy bay ném bom B-2 ban đầu dự kiến sản xuất 132 chiếc. Những khoản cắt giảm liên tục trong biểu quyết ngân sách cuối cùng đã dẫn đến việc chỉ sản xuất 20 chiếc. Chi phí trên một máy bay tăng cao, khiến chúng trở nên đắt đỏ và lãng phí đến mức phải bị cấm sản xuất. Chiếc F-22 cũng chung số phận. Có những dấu hiệu cho thấy tổng sản lượng có thể chưa đến 300 chiếc.

Các quốc gia khác đều đã từng bị như vậy. Trong những năm 1960, máy bay chiến đấu Avro Arrow của Canada đã bị hủy vì Canada nhận ra rằng nó không thể đạt đủ quy mô sản xuất để khiến chi phí trên một máy bay ở mức hợp lý, cũng như không thể giải cứu chương trình bằng cách sản xuất số lượng nhỏ hơn. Israel đã hủy chương trình máy bay chiến đấu Lavie sau khi thử cứu nó vài lần bằng cách sản xuất số lượng nhỏ hơn nhưng vẫn không thể tạo ra những khoản tiết kiệm đáng kể.

Tính chính trị của đường cong học tập cực kỳ mạnh mẽ. Khi Quốc hội cắt giảm số máy bay được sản xuất, chi phí trên một máy bay tăng vì các công ty ký hợp đồng sản xuất bị trượt lùi trên đường cong học tập. Khi đó, sự phản đối mang tính chính trị đối với máy bay sẽ leo thang vì các thành viên của Quốc hội chống lại việc giá máy bay ngày càng đắt đỏ. Họ có thể tiếp tục cắt giảm sản xuất và cuối cùng gây nguy hiểm cho cả chương trình. Ngoài ra, việc cắt giảm đối với một chương trình thường gây hại cho những chương trình khác. Các công ty sẽ đặt gánh nặng chi phí cố định của một chương trình bị hủy lên những chương trình khác và khiến chúng ngày càng tốn kém hơn – ở một mức độ nào đó, điều này đã xảy ra với máy bay F-22 khi các nhà thầu phụ cố gắng chuyển chi phí chung từ những chương trình bị hủy sang chương trình này.

Đường cong học tập rất có lợi cho người tiêu dùng vì chúng giúp giá cả có thể giảm đáng kể. Nhưng phải ghi nhớ những điều nguy hiểm của tính kinh tế của đường cong học tập, thứ luôn đi kèm với tiềm năng và triển vọng của nó. Mọi nhà điều hành đều sẽ thích tái tạo đường cong học tập của, giả sử, những bóng bán dẫn silicon, mà ví dụ, có giá giảm từ

khoảng 40-50 đô-la vào năm 1954, khi chúng được sáng chế, xuống còn 40-50 xu vào năm 1968 sau khi 2 tỷ chiếc đã được sản xuất! Hay của nhựa PVC mà giá của nó trên 1 pound***** (đã được điều chỉnh theo lạm phát) đã giảm từ 60 xu năm 1945 xuống còn chỉ hơn 10 xu một chút, sau khi ngành công nghiệp này đã tích lũy được kinh nghiệm của việc sản xuất 20 tỷ pound. Nhưng các khoản giảm chi phí ấn tượng như vậy không thể xảy ra trừ phi có những điều kiện thích hợp. Trong đó, người tiêu dùng và tâm lý của họ là cực kỳ quan trọng.

Quả thật, sau 7 chương thảo luận chi tiết về chi phí, đây chính là thời điểm thích hợp để quay lại người tiêu dùng, những người suýt bị lãng quên và chuyển sang phân tích cung cầu. Chương tiếp theo tập trung vào một công cụ giúp nhà điều hành hiểu được những tác động chính hình thành nên quyết định mua hay không mua sản phẩm của người tiêu dùng và mức độ nhạy cảm với sự thay đổi giá của người mua.

Chương 8. THỊ TRƯỜNG VÀ NHU CẦU

Lắng nghe khách hàng của bạn

Nhà điều hành giỏi tạo ra khách hàng. Nhà điều hành vĩ đại tạo ra thị trường.

Nhưng họ làm điều đó như thế nào?

Tạo lập thị trường và nhu cầu thị trường là những chủ đề quan trọng của kinh tế học. Mục tiêu chính của kinh tế học trong hơn hai thế kỷ qua là phân tích thị trường. Như những vận động viên điền sức, các sách giáo khoa kinh tế vi mô bắt đầu với cú đấm tốt nhất của chúng – chúng thường lao ngay vào phần cung và cầu trong những chương đầu tiên. Vì vậy, khi Econ nói với Exec về cầu, sẽ phải có rất nhiều thứ để nói.

Nhưng thay vào đó, chủ yếu chỉ có sự xấu hổ – hàng nghìn tỷ từ ngữ, đồ thị và biểu tượng, đều phơi bày những khoảng trống lớn của sự thờ ơ đối với những nhà điều hành sáng suốt. Lý do rất đơn giản. Cung – những gì người bán chọn để bán ở các mức giá khác nhau – bị ảnh hưởng phần lớn bởi chi phí – những gì người bán mất đi để làm ra sản phẩm. Vì lẽ đó, 7 chương đầu tiên trong cuốn sách này được dành cho các khía cạnh khác nhau của việc ước tính chi phí. Nói chung, khi được hỏi sau khi tham gia một số khóa học về kinh tế vi mô, các nhà điều hành cho biết rằng những công cụ kinh tế tập trung vào chi phí được sử dụng thường xuyên nhất và hiệu quả nhất.¹

Cung một phần nào đó mang tính chủ quan do bị ảnh hưởng bởi tâm lý – ví dụ như động lực của nhân viên – nhưng về cơ bản, nó khách quan và phụ thuộc vào những thứ như nguồn lực (lao động, vốn, nguyên vật liệu) và công nghệ (cách phối hợp những nguồn lực đó).

Ngược lại, cầu – những gì người tiêu dùng mua ở các mức giá khác nhau – chủ yếu mang tính tâm lý. Nó dựa trên cơ sở giá trị mà khách hàng nhận thấy trong hàng hóa hoặc dịch vụ và bị chi phối bởi rất nhiều yếu tố, bao gồm giá cả, thu nhập, thói quen, xu hướng, lòng tham, tính độc nhất, sự khan hiếm, sự đáng tin cậy, sự thoải mái và mong muốn gây ấn tượng với người khác. Thông thường, bản chất chủ quan của việc tạo ra giá trị nằm ở chỗ, thứ thực sự tạo ra giá trị cho khách hàng là một bí ẩn.

Nhà kinh tế học tiếp cận cầu bằng thứ mà họ gọi là “hàm thỏa dụng”. Nó thể hiện mối quan hệ giữa lượng hàng hóa hoặc dịch vụ mà người tiêu dùng mua với mức độ thỏa mãn mà họ cho là có được từ chúng. Nhưng thứ này – không giống như, ví dụ, hàm chi phí – là một hộp đen mờ đục. “Sự thỏa dụng” không thể được quan sát một cách trực tiếp và những nỗ lực để suy luận bản chất của nó từ hành vi hơi lẩn quẩn, kiểu như “mọi người mua những gì họ muốn và muốn những gì họ mua.” Nếu nhà điều hành hỏi, nhà kinh tế học biết gì về cầu mà có tác dụng ngay lập tức đến quá trình ra quyết định, thì thường sẽ nhận được một câu trả lời cũ rích và thiếu thuyết phục, đó là “giá giảm thì cầu tăng” – điều này đôi lúc còn không đúng (ví như khi người ta đánh giá chất lượng một mặt hàng theo giá của nó).

Với rất nhiều biểu đồ về cầu trong sách giáo khoa, rõ ràng không hề thiếu những công cụ kinh tế để phân tích cầu. Các biểu đồ này luôn có một trục thể hiện lượng cầu và trục kia thể hiện giá sản phẩm. Song, đối với nhiều hàng hóa và dịch vụ, giá không còn là yếu tố quyết định duy nhất. Ví dụ, đối với những hàng hóa công nghiệp, hiện nay, theo khảo sát người mua thì giá đứng vị trí thứ hai, sau chất lượng.

Công cụ được trình bày trong chương này là hàm cầu – mối quan hệ giữa số lượng và chủng loại sản phẩm mà người tiêu dùng mua với những đặc điểm của những sản phẩm đó cũng như môi trường kinh tế xã hội của chúng. Mục đích của nó là giúp các nhà điều hành hiểu rõ hơn những yếu tố chủ chốt tác động đến cầu cho sản phẩm của họ và cho sản phẩm của đối thủ cạnh tranh, để từ đó ra những quyết định tốt hơn về giá, quảng cáo, sản xuất, R&D, marketing và phân phối.

Có 13 tác nhân riêng biệt hình thành nên nhu cầu trên thị trường. Chúng được thể hiện trong bảng 8.1.

Bảng 8.1. 13 tác nhân hình thành nên những gì mọi người mua

- A Sự phù hợp (Adaptness)
- B Xe chó ban nhạc và bong bóng (bandwagons & bubbles)
- C Chi phí, hoặc giá cả (Cost or price)
- D Các yếu tố nhân khẩu (Demographics)
- E Độ co dãn hay sự nhạy cảm về giá (elasticity or sensitivity to price)
- F Trào lưu và mốt (Fashion and fads)
- G Lòng tham (Greed)
- H Thói quen (Habit)
- I Thu nhập (Income)
- J Jazz
- K Kiến thức (Knowledge)
- L Lòng trung thành (Loyalty)
- M Tâm trí và tiền bạc (Minds and Money)

Nhà điều hành phải liên tục tự nhủ với chính bản thân: “Không bao giờ được mất liên hệ với khách hàng.” Việc phân tích 13 tác nhân này có thể giúp nhà điều hành giữ liên hệ với thị trường và khuếch đại những tín hiệu mà người tiêu dùng gửi đến, để từ đó hiểu rõ hơn tại sao mọi người lại chọn sản phẩm của họ. Thông thường, khó khăn lớn nhất không phải là nghe thấy những gì khách hàng đang nói với bạn, mà là nghe thấy những gì họ không nói. Cái giá phải trả cho việc nghe “bập bõm” là rất đắt.

Ví dụ, First Boston là một trong những ngân hàng đầu tư thành công nhất nước Mỹ trong những năm 1980. Nó “đã trở thành một tổ chức rất mạnh trong lĩnh vực sáp nhập, giao dịch tài sản thế chấp và Eurobond*****.” Vào thời điểm đó, tất cả chúng đều là những thị trường đang phát triển và tạo ra lợi nhuận. Nhưng cầu thị trường đã dịch chuyển – rõ ràng những nhà điều hành của First Boston không nhận thấy điều đó. Trong những năm 1990, những thị trường phát triển mới cho các ngân hàng đầu tư lại là giao dịch tiền tệ, quản lý

tiền, trái phiếu và cổ phiếu nước ngoài. First Boston đã không thể tái phân bổ nguồn lực vào những thị trường mới này. Như Wall Street Journal đã quan sát, điều này cho thấy “bất kỳ công ty nào ở Phố Wall cũng rất khó khăn trong việc phân bổ nguồn lực từ khu vực này sang khu vực khác khi thị trường thịnh suy.”² Các công ty nằm ngoài Phố Wall cũng gặp những khó khăn tương tự.

SỰ PHÙ HỢP

Những thị trường mới khổng lồ đang được hình thành khi các doanh nhân nhận thức được nhu cầu của khách hàng – và tìm một cách thích hợp để thỏa mãn chúng – thậm chí trước khi khách hàng nhận thức được chúng. Sears, Roebuck là một ví dụ điển hình.

Richard Warren Sears, 23 tuổi, đang điều hành một đại lý ga tàu hỏa ở vùng North Redwood xa xôi thuộc bang Minnesota, thì tình cờ anh được nhận một lô đồng hồ ký gửi nhưng bị nhà bán lẻ địa phương từ chối. Anh đã bán chúng cho các đại lý nhà ga khác với giá phải chăng và kiếm được một khoản doanh thu lớn. Thành công này đã dẫn anh đến việc thành lập công ty đồng hồ Sears vào năm 1886. Chiến lược kinh doanh của anh là đưa ra một trong những mức giá thấp nhất để bán được nhiều và nó đã ngay lập tức thành công.

Năm 1893, Sears đã tự hỏi bản thân câu hỏi quan trọng, “Tôi đang ở trong ngành gì?” và câu trả lời đã khiến anh ngạc nhiên. Anh không đang ở trong “ngành đồng hồ” mà ở trong “ngành đặt hàng qua thư”. Công ty của anh phát hành một cuốn danh mục nhỏ dày 64 trang về các mặt hàng có thể được đặt qua thư, bao gồm súng, máy may, quần áo, đồ trang sức và đồ dùng bằng bạc. Cuối cùng nó đã trở thành cuốn danh mục lớn dày 1.500 trang và được phân phát đến mọi miền của nước Mỹ, từ thành thị đến nông thôn.

Cuốn danh mục của Sears là một phương tiện cung cấp hàng hóa phù hợp với giá phải chăng, đáp ứng nhu cầu của người mua – chủ yếu là những người nông dân ở các vùng nông thôn không có nhiều điều kiện để tiếp cận được với các cửa hàng bán lẻ. Việc Sears chú trọng vào doanh số cũng giống như chiến lược tập trung vào sản lượng của Henry Ford và mang tính cách mạng không kém. Giống như Henry Ford, Sears tin rằng “lý lẽ ủng hộ mạnh mẽ nhất cho khách hàng trung bình là một mức giá thấp đến bất ngờ.” Chi phí của Sears rẻ hơn những nhà bán lẻ địa phương vì anh mua số lượng rất lớn. Một lần anh đã đặt 1.000 tá quần từ một nhà cung cấp và khiến người này hoảng hốt. “Có lẽ anh nên thử đặt 100 tá để xem chúng bán thế nào đã?” Người cung cấp đề nghị. “Tôi đã bán hết toàn bộ 1.000 tá rồi,” Sears trả lời.

Cuốn danh mục của Sears đã lắng nghe tiếng nói bị nghẹt lại của những người mua bằng đôi tai thánh. Năm 1906, ngành đường sắt quyết định chia nước Mỹ thành các múi giờ để có thể lên lịch tàu chạy một cách hiệu quả “bằng đồng hồ”. Trước đó, những người nông dân đều thức dậy khi mặt trời mọc, làm việc đến hoàng hôn rồi nghỉ. Nhưng khi các đoàn tàu phải chạy theo giờ chính xác, chúng cần những chiếc đồng hồ. Chúng lấy phần lớn đồng hồ từ cuốn danh mục của Sears, thứ đang bắt đầu một chiến dịch táo bạo là bán đồng hồ cho những người dân ở nông thôn vừa mới nhận thức được về thời gian.

Hai sản phẩm biểu tượng cho kỹ năng huyền thoại của Sears trong việc cung cấp những sản phẩm thích hợp là máy may và máy tách kem. Năm 1897, Sears đang bán máy may thông qua cuốn danh mục của nó với giá khoảng 17 đô-la, bằng 1/3 cho đến 1/6 giá của những thương hiệu được quảng cáo trên toàn quốc. Anh tiếp tục giảm giá, gây áp lực lên những nhà sản xuất buộc họ phải giảm giá cho Sears hết lần này đến lần khác, cho đến trước thời điểm chuyển giao thế kỷ, giá của một chiếc máy may chỉ còn 7,65 đô-la. Một quá trình tương tự, thậm chí với những kết quả đáng kinh ngạc hơn về lợi nhuận, đã xảy ra với máy tách kem – thiết bị hót kem ra khỏi sữa giúp những người nông dân tiết kiệm được nhiều giờ lao động và đóng góp 1 đồng trong mỗi 6 đồng lợi nhuận. (Câu chuyện này sẽ được kể ở phần sau của chương này). Máy may và máy tách kem: những thiết bị tiết kiệm thời gian và công sức cho hộ gia đình và cho nông trại – những sản phẩm phù hợp, có mức giá phù hợp, giúp giải quyết vấn đề cho nông dân và vợ của họ thậm chí trước khi vấn đề được nhận ra.³

Nhà công nghiệp Henry J. Kaiser từng nói, vấn đề là cơ hội trong chiếc áo công việc. Như những tên đầu gấu suốt ngày lang thang và tìm kiếm rắc rối, các nhà điều hành tạo ra sản phẩm bằng cách tìm kiếm rắc rối – những vấn đề mà họ và công ty của họ có thể giải quyết. George Hatsopolous là một ví dụ điển hình. Được đào tạo với tư cách là một kỹ sư và tác giả của một cuốn sách giáo khoa hàng đầu về nhiệt động học, Hatsopolous đã chuyển từ học thuật sang kinh doanh và trở thành doanh nhân sáng lập ra một công ty rất thành công có tên là Thermo Electric. Công ty của Hatsopolous có những “năng lực cốt lõi” – các kỹ năng trong nhiều công nghệ khác nhau, bao gồm, chẳng hạn, việc xử lý chất thải môi trường và truyền nhiệt. Do làm việc cho những ủy ban công cộng – ông từng là chủ tịch của Ngân hàng Dự trữ Liên bang Boston – Hatsopolous đã trở nên gần bó thân mật với cộng đồng và mất thấy tai nghe về các vấn đề của nó. Sau đó, ông đã thử áp dụng năng lực giải quyết vấn đề của công ty ông vào những vấn đề cần được giải quyết. Để huy động vốn, ông đã thành lập những công ty mới – bằng các phát hành cổ phiếu của chính những công ty này – và xây dựng chúng không phải xung quanh sản phẩm mà xung quanh những công nghệ giải quyết vấn đề cụ thể. Các công ty này hoạt động dưới chiếc ô của công ty mẹ nhưng vẫn rất độc lập. Chìa khóa cho thành công của Hatsopolous là ông có sở trường trong việc tạo ra một sự ăn khớp thích hợp giữa công nghệ và các vấn đề mà nó có thể giải quyết.

Hatsopolous và các nhà đổi mới sản phẩm thành công khác là hiện thân của câu châm ngôn xưa, “sự cần thiết là cha đẻ của các sáng chế”. Họ tìm kiếm sự cần thiết và sử dụng kiến thức của mình để giải quyết nó. Tuy nhiên, rất nhiều khi quá trình sẽ diễn ra theo chiều ngược lại – các sáng chế là cha đẻ của sự cần thiết, nghĩa là các sáng chế tạo ra thị trường đáp ứng những nhu cầu mà trước nay chưa hề tồn tại. Việc sáng chế ra tivi của những người Mỹ, Zworykin và Farnsworth, vào năm 1923 và 1927, không phải là do các nhà sáng chế muốn tạo ra thị trường trị giá nhiều tỷ đô-la, mà do họ tò mò muốn xem những hình ảnh có thể được truyền bằng điện tử như thế nào. Penicillin được phát hiện ra nhờ một quan sát tình cờ của Alexander Fleming, người đã chú ý đến những mô bảo vệ nhỏ xung quanh chỗ mốc trong một chiếc đĩa nuôi cấy vi khuẩn. Nhu cầu về nó rất lớn – được minh chứng bằng những sinh mạng đã được cứu sống trong suốt Thế chiến II – nhưng đó không phải là lý do mà nó được phát hiện ra. Đúng hơn, sự ra đời của nó nhờ con mắt sắc bén và trí tò mò của một nhà nghiên cứu.

Nhà sử học kinh tế Joel Mokyr nhấn mạnh, sự cần thiết lúc nào cũng ở đó, lòng ham muốn của con người vẫn vậy, chỉ có khả năng đáp ứng nó là không phải lúc nào cũng hiện hữu. Cầu về công nghệ xuất phát từ cầu về hàng hóa và dịch vụ mà công nghệ giúp tạo ra. Một sai lầm phổ biến của các chuyên gia công nghệ đang tìm cách làm và bán một sản phẩm là trở nên ham mê công nghệ của họ và coi nhẹ những nhu cầu cụ thể mà nó cần đáp ứng – nếu có. Sự thích hợp của việc ăn khớp giữa công nghệ (giải pháp) và nhu cầu (vấn đề) là một yếu tố lớn quyết định thành công của sản phẩm.⁴

XE CHỖ BAN NHẠC VÀ BONG BÓNG

Xe chỗ ban nhạc là những chiếc xe ngựa lớn được trang trí lộng lẫy mà các ban nhạc của gánh xiếc sử dụng. Mỗi khi gánh xiếc đến thị trấn, xe chỗ ban nhạc sẽ đi thông báo, với rất đông người lớn và trẻ em theo sau do bị cuốn hút bởi đám đông và sự phấn khích. Những chiếc xe chỗ ban nhạc ngày nay nói chung đã biến mất, nhưng chúng vẫn còn tồn tại mạnh mẽ trong thị trường; chúng xuất hiện với thông điệp rằng cầu tăng không phải do nhu cầu nội tại mà đơn giản do những người khác đang mua hàng. Giống như những đám đông đến để xem gánh xiếc, đám đông càng lớn, những người không tham gia bị hấp dẫn gia nhập càng nhiều.⁵

Hiệu ứng xe chỗ ban nhạc đôi khi có thể xảy ra từ những thứ rất nhỏ, đơn giản chỉ bởi tạo ra tiếng động lớn. Joe Nakash, chủ tịch của Jordache Enterprises, một trong những người tạo ra một mặt quần bò có in logo của một nhà thiết kế nổi tiếng, là một người ủng hộ nhiệt thành hiệu ứng này. “Chúng tôi hò hét ngày càng lớn,” ông quan sát được vào năm 1982. “Nếu hò hét ngày càng lớn, bạn làm càng tốt hơn.” Công ty của ông được thành lập vào năm 1978 và trong vòng 4 năm đã đạt doanh thu 370 triệu đô-la. Jordache đã bán được 1,2 triệu chiếc quần bò một tháng một phần do dự đoán đúng một chiếc xe chỗ ban nhạc sắp xuất hiện – thanh thiếu niên Mỹ đã sẵn sàng dịch chuyển từ những chiếc quần bò bị xé rách, bẩn thỉu sang những chiếc quần bó chặt, “thông minh,” đắt tiền – và một phần do ông đã tạo ra nó với các quảng cáo thông minh và mức giá cao hơn 20 đô-la so với những mẫu mã tiêu chuẩn nhằm kích thích sự đua đòi.⁶ Lịch sử marketing chứa đầy những chiếc xe chỗ ban nhạc, từ những chiếc vòng lắc (hula hoop), viên đá ngọc nghinh (pet rock), xì trum, cho đến những con chuột hamster, khủng long Công viên Kỷ Jura, và thậm chí, trong những năm 1920, những con tắc kè còn được dính vào áo blouse của phụ nữ bằng các sợi xích nhỏ bằng vàng. Điện thoại di động là một ví dụ rõ nét gần đây về một chiếc xe chỗ ban nhạc – nhu cầu trên thế giới về điện thoại di động đã tăng nhanh hơn cả những dự báo lạc quan nhất.

Những chiếc xe chỗ ban nhạc đặc biệt mạnh mẽ trong những thị trường tài sản như cổ phiếu, trái phiếu, tiền tệ và bất động sản. Xe chỗ ban nhạc càng mạnh, tiềm năng tạo “bong bóng” càng lớn. Bong bóng tài chính là một sự tăng nhanh về giá của tài sản, xảy ra mà không hề có bất cứ lý do nền tảng cơ bản nào (như thông báo về sản phẩm mới, hay khám phá ra một mỏ dầu). Vụ Bong bóng South Sea, xảy ra từ năm 1711 đến năm 1720, là một ví dụ minh họa điển hình. Để giúp chi trả khoản nợ 9 triệu bảng, năm 1711, chính phủ Anh đã thành lập công ty South Sea, được trao độc quyền thực hiện các giao dịch của Anh với các cảng của Tây Ban Nha ở Nam Mỹ, sau đó cho phép những trái chủ đổi trái phiếu lấy cổ phiếu trong công ty này. (Anh và Tây Ban Nha đã ở trong tình trạng chiến tranh hay căng

thắng trong phần lớn thế kỷ sau, một tình huống khó mà tạo ra được những khoản lợi nhuận lớn từ giao dịch bùng nổ giữa hai quốc gia này.) Theo thời gian, cổ phiếu mới được phát hành. Xét trên khía cạnh giao dịch, công ty này hoàn toàn thất bại. Nhưng trong tháng 1 năm 1720, nó đã lao vào cuộc chiến đấu giá với Ngân hàng Anh quốc (Bank of England) nhằm mua toàn bộ số nợ quốc gia của Anh. Nó đã thắng, nhờ hối lộ và mánh khóe. Từ thời điểm đó, tất cả đều trở nên hỗn loạn. Giá cổ phiếu của nó tăng từ 128 bảng một cổ phiếu vào ngày 1 tháng 1 năm 1720 lên 1.000 bảng một cổ phiếu vào cuối tháng 6. Rồi bong bóng vỡ tung và cổ phiếu rơi trở lại mức 160 bảng vào cuối năm. Trong số những người mất tiền có Sir Isaac Newton, một trong những người thông minh nhất trong nền văn minh nhân loại. Ông đã lỗ 20.000 bảng khi đầu cơ vào cổ phiếu South Sea. Sau này, ông đã phát biểu: “Tôi có thể tính được chuyển động của các thiên thể, nhưng không tính được sự điên rồ của con người.” Một nhà ngân hàng bảo thủ, người ban đầu đã chống lại được chiếc xe chở ban nhạc này nhưng sau đó lại nhảy lên nó bằng việc mua cổ phiếu ở mức 500 bảng một cổ phiếu, đã nói, “khi phần còn lại của thế giới phát điên, chúng ta phải bắt chước họ ở một chừng mực nào đó” – đây có lẽ là tấm văn bia cho tất cả những bong bóng xe chở ban nhạc như vậy, một lời khuyên mà loài người dường như quyết tâm đi theo với một sự kiên trì bền bỉ.⁷

Hiệu ứng xe chở ban nhạc không phải lúc nào cũng xấu. Cuối cùng, chúng cũng sẽ mang lại trật tự cho một vài thị trường hỗn loạn bằng cách làm rõ đặc điểm nào của sản phẩm được mọi người đặc biệt khao khát. (Ví dụ, hãy xem cuộc thảo luận ở phần sau của chương này về Model T.) Khi một sản phẩm tiêu chuẩn xuất hiện từ trong sự hỗn loạn này, nó thường có thể được sản xuất hàng loạt, khiến giá giảm nhanh và mạnh, đồng thời nó giúp sản phẩm có mặt rộng khắp trên thị trường đại trà. Những chiếc xe chở ban nhạc của thị trường, cũng giống như những chiếc xe chở ban nhạc của gánh xiếc, nhấn mạnh rằng, mua sắm là một hành động mang tính xã hội, chịu sự ảnh hưởng mạnh mẽ và rộng khắp của những người khác. Năng lượng xã hội rộng lớn được thể hiện trong những chiếc xe chở ban nhạc giống như thác Niagara – rất khó để kiểm soát, nhưng đem lại lợi thế to lớn cho những ai thành công. Cuối cùng, nhà tâm lý học nhận thức Stanley Schachter đã quan sát được, giá cả là một thực tế mang tính xã hội. Theo nhà kinh tế học của Đại học Princeton, William Baumol, giá cả là mối quan hệ giữa người với người, được thể hiện trong mối quan hệ giữa vật với vật (như tiền bạc, hàng hóa và tài sản). Trong tất cả những thực tế có ý nghĩa mà một người có thể liệt kê về giá cả thì bản chất tâm lý và xã hội của chúng, những thứ phản ánh cách mọi người tương tác, có lẽ là quan trọng nhất.

CHI PHÍ VÀ GIÁ CẢ

Năm 1976, nhà kinh tế học Charles Schultze biết được rằng, 10 triệu ô tô, 1,5 triệu ngôi nhà, 2 tỷ gia lúa mì và 10 tỷ chai đồ uống không cồn đã được sản xuất ở Mỹ. Con số này cũng gần trùng với nhu cầu tiêu dùng. Nó xảy ra nhằm đáp lại “sự ăn khớp phức tạp của những dấu hiệu và kích lệ mà hệ thống giá cả cung cấp... Giá cả báo hiệu những mong muốn của người tiêu dùng đối nhà sản xuất và chi phí của việc hoàn thành những mong muốn đó cho người tiêu dùng và kích lệ cả hai bên đưa ra những lựa chọn phù hợp.”

“Tôi ngày càng bị thuyết phục,” Schultze nói, “không ai ngoài các nhà kinh tế học (và không phải tất cả bọn họ) thực sự hiểu được có cái gì bên trong chiếc hộp đen này. Bằng một cách

nào đó, những chiếc ô tô có mặt trong các phòng trưng bày và những ổ bánh mì có mặt trên các kệ hàng thực phẩm, nhưng toàn bộ quá trình giống như một hành động đi trên dây thường xuyên được lặp lại: chúng ta không thực sự hiểu làm sao nó có thể như vậy nhưng nó đã được làm thường xuyên đến mức chúng ta không còn thấy ngạc nhiên nữa.”⁸

Giá cả đối với kinh tế thị trường cũng giống như hồng cầu đối với cơ thể người – chúng đều là nguồn thiết yếu và trực tiếp đem lại sự sống đến đúng nơi vào đúng lúc mà không có mấy sự can thiệp hay điều khiển. Như Milton Friedman đã quan sát, chúng ta đều cho rằng việc một lát bơ mỏng xuất hiện một cách thần kỳ trên khay của chúng ta trong một chiếc máy bay ở phía trên Đại Tây Dương 30.000 feet là điều đương nhiên. Một trong những điều kỳ diệu của hệ thống giá cả là cách nó có thể lấy những sản phẩm cực kỳ dễ hỏng ở rất xa, đưa đến đúng nơi, vào đúng lúc, với đúng giá, nơi mà ai đó muốn mua chúng. Lấy cây thủy tiên hoa vàng Dutch Masters làm ví dụ. Chúng được trồng ở Hà Lan và bán ở Alaska trong siêu thị Carrs. Làm thế nào mà điều kỳ diệu nhỏ này xảy ra – vận chuyển những bông hoa mỏng manh từ Hà Lan đến cho những khách hàng sẵn sàng mua nó ở cách xa nửa vòng trái đất trong khi vẫn giữ cho chúng còn tươi và với mức giá phải chăng?

Quá trình này bắt đầu tại Aalsmeer, nơi đấu giá hoa lớn nhất thế giới với 14 triệu bông hoa và 1,5 triệu chậu cây được bán ra hằng ngày, nằm trong tòa nhà thương mại lớn nhất thế giới rộng hơn 550.000 m² và đủ sức chứa 9 sân bóng đá. Vào 6 giờ 30 phút sáng, người mua ngồi vào chỗ tại 1 trong 5 sảnh đấu giá, mỗi sảnh có 300-600 người mua, với các hàng ghế được xếp thành từng bậc. Một hệ thống máy tính phức tạp theo dõi 50-150.000 giao dịch mỗi sáng. Trong cả ngày trước đó, các vườn ươm sẽ đưa sản phẩm của họ đến, được đóng gói sẵn trong hộp hoặc công-ten-nơ. Mỗi hộp sẽ được buộc một mảnh giấy nhỏ có ghi số lượng hoa và tên người trồng. Mỗi người mua sẽ có một tấm bảng có đánh số được đút vào một cái khe trên ghế ngồi của họ. Tấm bảng này ghi lại vị trí của họ bằng điện tử và mở một bảng điều khiển có nút bấm trên bàn của họ. Vào lúc bình minh, các xe đẩy sẽ đưa hoa cúc, hoa diên vĩ và hoa hồng môn ra sân khấu chính. Thông tin về các loại hoa sáng lên trên màn hình điện tử. Tại buổi đấu giá kiểu Hà Lan này, chiếc kim duy nhất của một chiếc đồng hồ chỉ vào con số 100 guilder (đồng Hà Lan) ở vị trí 12 giờ và bắt đầu di chuyển ngược chiều kim đồng hồ xuống đến 1 xu. Người mua đầu tiên ấn nút trên bảng điều khiển sẽ dừng chiếc đồng hồ và thông báo cho người điều khiển đấu giá số lượng sản phẩm người đó mua. Giao dịch này được máy tính ghi lại. Chiếc đồng hồ được cài đặt lại và lô hoa tiếp theo được bán cũng với cách thức y hệt, cứ như vậy cho đến khi bán hết.

Máy tính sẽ lập hóa đơn và hàng hóa của người mua sẽ được chất lên xe moóc có số của người này trên đó. Chỉ mất 15 phút kể từ khi người mua “dừng chiếc đồng hồ” để hoa đến tay người mua. Hoa được mua vào buổi đấu giá sáng sẽ đến New York vào 11 giờ đêm hôm đó. Vào 4 giờ sáng ngày tiếp theo, chúng được bán tại chợ trên Phố 28 ở New York. Để đến Alaska thì cần lâu hơn một chút. Hoa bán chạy nhất ở Aalsmeer không phải là hoa tulip – loài hoa xuất khẩu nổi tiếng của Hà Lan – mà là hoa hồng. Hằng năm có một tỷ bông hoa hồng thuộc 150 loại khác nhau được bán ra, so với “chỉ” 313 triệu bông tulip.⁹ Mặc dù quá trình này sử dụng công nghệ tiên tiến và phức tạp, nhưng cuối cùng, nó chỉ là sự phản ánh của “mối quan hệ giữa người với người” – người trồng hoa Hà Lan đáp ứng nhu cầu của những người Alaska cách xa nửa vòng trái đất, những người mà muốn và cần có màu sắc và

vẻ đẹp của hoa hồng và hoa thủy tiên trong mùa đông lạnh lẽo và tăm tối với một mức giá hợp lý.

Có những bằng chứng rằng giá cả không tốt như mọi người nghĩ – cả với người tiêu dùng và nhà sản xuất. Một nghiên cứu của nhà kinh tế học Đại học Princeton, Alan Blinder, dựa trên các cuộc phỏng vấn với các nhà điều hành, đã phát hiện ra rằng các doanh nghiệp thay đổi giá ít thường xuyên hơn rất nhiều so với trong lý thuyết kinh tế học, ngay cả khi có sự thay đổi trong cầu hoặc chi phí và có thể tạo ra nhiều lợi nhuận hơn. Hơn một nửa số công ty được hỏi – thuộc rất nhiều lĩnh vực kinh doanh khác nhau – thường thay đổi giá tối đa là 1 lần một năm hoặc không thay đổi. 3/4 thay đổi không quá 2 lần một năm. Có một vài lời giải thích nhưng vẫn chưa lời nào thuyết phục: các doanh nghiệp thích cắt giảm dịch vụ hoặc những sản phẩm phụ, thay vì tăng giá, khi cầu đang mạnh; các doanh nghiệp sợ phản ứng của những đối thủ cạnh tranh khôn ngoan; và các doanh nghiệp cố gắng duy trì cam kết ổn định giá lâu dài với khách hàng.¹⁰

Giá cả có thể cực kỳ dễ gây hiểu lầm. Để có thể đo lường đúng chúng, phải đánh giá chúng theo cách mà Einstein đã bắt chúng ta phải dùng khi xem xét vũ trụ – đó là trong mối liên hệ với các giá cả khác. Giá xăng là một ví dụ điển hình. Năm 1950, giá của 1 gallon xăng là 27 xu, trong đó 20 xu là xăng còn 7 xu là thuế. Năm 1970, giá xăng vẫn là 27 xu 1 gallon, nhưng giá trị đồng đô-la đã giảm trong cùng kỳ – giá cả của những hàng hóa tiêu dùng khác trung bình đã tăng gấp đôi và trong năm 1970, người ta chỉ có thể mua được một nửa so với những gì người ta mua được trong năm 1950 khi có trong tay cùng một lượng tiền. Kết quả là giá cả thực (được điều chỉnh theo lạm phát) của xăng thực ra đã giảm khoảng 50% từ năm 1950 đến năm 1970. Chính niềm tin vào việc giá xăng sẽ tiếp tục rẻ thế này đã khiến Detroit không ngừng sản xuất ra những chiếc xe lớn, mà suy cho cùng, xe lớn tức là lợi nhuận lớn.¹¹

Thỉnh thoảng, có những yếu tố ngằm trong chi phí và giá cả. Khi vì một lý do nào đó mà giá quá rẻ, cung có thể sẽ không đáp ứng được cầu. Kết quả là sẽ có những dãy xếp hàng dài chờ đợi để mua hàng hóa cần thiết, như đã từng xảy ra thường xuyên tại Liên Xô và Đông Âu. Giá tiền thấp là một ảo tưởng – giá đầy đủ, bao gồm cả giá trị thời gian của người đợi trong dãy xếp hàng, có thể khá cao. (Người dân Liên Xô đã tìm ra một cách khôn khéo để giải quyết vấn đề này, đó là cho các thành viên trong gia đình, như ông bà già, có thời gian rảnh hơn đứng đợi lấy thực phẩm hằng ngày.) Ví dụ, một nghiên cứu về sự thiếu hụt xăng ở Mỹ vào năm 1974 cho thấy rằng, ở các thành phố, giá đúng của một gallon xăng cao hơn 1/3 so với chi phí bằng tiền của nó – 17,7 xu vào thời điểm đó – do tính cả giá trị thời gian chờ đợi khi xếp hàng – và ở các vùng nông thôn, nơi khan hiếm xăng hơn, thời gian chờ đợi tương đương với 30 xu một gallon, tức là gần bằng một nửa giá tiền, vào tháng 3 năm 1974.¹²

Chi phí và giá cả tập trung vào một thuộc tính của sản phẩm và dịch vụ. Nhưng thông thường, quan trọng hơn là biết các thuộc tính của những người mua chúng – “các yếu tố nhân khẩu” của thị trường.

CÁC YẾU TỐ NHÂN KHẨU

Nhân khẩu học là môn nghiên cứu về dân số và các đặc điểm của nó. Đây là một trong những công cụ hữu ích nhất trong việc lắng nghe tiếng nói của thị trường vì nó cung cấp thông tin cực kỳ hữu ích về người mua mà không cần phải thu thập trực tiếp từ họ.

Sau đây là một ví dụ khắc nghiệt nhưng sống động về cách mà quy mô dân số cùng những sự thay đổi bên trong nó có ảnh hưởng lớn đến loại hàng hóa và dịch vụ mọi người muốn và cần. Nó cho thấy cách mà một trong những thị trường lớn của Anh – hàng len – được tạo ra bởi những con bọ chết mang theo mầm bệnh và ảnh hưởng của chúng lên dân số nước Anh như thế nào.

Vào thế kỷ XIV, nạn dịch hạch – hay Cái chết Đen – đã tràn qua châu Âu cùng nhiều phần ở châu Á và cướp đi sinh mạng của 3/4 dân số. Dịch bệnh này bị lây sang người từ bọ chết, còn bọ chết bị phát tán bởi những con chuột nhiễm căn bệnh này. Nạn dịch hạch đã làm giảm một nửa dân số nước Anh trong những năm 1340. Điều này cũng khiến nhu cầu về thực phẩm giảm đi một nửa. Cùng lúc đó, những người sống sót trở nên giàu có hơn – nhờ thừa kế của cải từ những người đã chết – và tìm cách đổi những bộ quần áo nghèo nàn của họ lấy đồ len tốt hơn. Kết quả là rất nhiều đất ở Anh được chuyển đổi từ đất nông nghiệp sang đồng cỏ để nuôi cừu. Đây có lẽ là ví dụ đầu tiên và mạnh mẽ nhất về cách các yếu tố nhân khẩu định hình thị trường và thường tạo ra chúng.¹³

“Các yếu tố nhân khẩu,” như các chuyên gia quảng cáo và marketing đã chỉ ra, là dữ liệu về số lượng người trong các thị trường và đặc điểm của họ – độ tuổi, giới tính, tình trạng gia đình, nghề nghiệp, thu nhập, của cải, giáo dục, v.v... Nhu cầu của con người về hàng hóa và dịch vụ thay đổi rất lớn tùy theo độ tuổi, thu nhập và giáo dục của họ. Các nhà điều hành cần có một ý tưởng rõ ràng rằng ai là người mua sản phẩm của họ và liệu nó có phù hợp với người mua đó không. Lấy Honda làm ví dụ. Xe Accord của Honda đã trở thành xe ô tô bán chạy nhất ở Mỹ trong suốt những năm 1989-91. Honda được thiết kế như là một chiếc xe gia đình. Năm 1986, tuổi trung bình của những người mua Accord là 40. Đến năm 1990, nó đã leo lên đến gần 45 trong khi thu nhập trung bình của họ tăng từ 47.0000 lên 55.000 đô-la. Honda đã đúng khi lo lắng rằng nó có thể đang “sản xuất ra những chiếc xe gia đình cho những người không còn cần chúng nữa” vì con cái những người này không còn sống cùng họ.¹⁴ Chiếc Accord đã được tái thiết kế, nhắm lại vào những khách hàng 40 tuổi; dòng xe thể thao 2 cửa của nó được thiết kế cho những người ở độ tuổi 35.

Một trong những phần quan trọng trong các yếu tố nhân khẩu là độ tuổi 60. Khoảng 17% người Mỹ bằng hoặc trên 60 tuổi – chiếm hơn 40 triệu trong tổng số dân khoảng 250 triệu người. Họ khác người trẻ ở nhiều phương diện. Khả năng đi học đại học, hay thậm chí trung học phổ thông của họ thấp hơn người trẻ rất nhiều (chưa đến 1/3, so với 1/2 những người dưới 60). Thu nhập hộ gia đình của họ khá thấp; nhưng do những người trên 60 tuổi sống trong những gia đình nhỏ nên họ được tận hưởng khoản thu nhập có thể tiêu xài tùy ý cao hơn trung bình đến 1/3.¹⁵

Một trong những ảnh hưởng mạnh nhất của các yếu tố nhân khẩu lên thị trường trong những năm 1980 là sự lên ngôi của các Yuppie – những người trưởng thành trẻ tuổi, có trình độ chuyên môn, liên tục thay đổi theo hướng đi lên, thu nhập có thể cho phép tiêu xài

tùy ý khá cao và có một khao khát không bao giờ thay đổi là tiêu số tiền đó. Nhiều sản phẩm đạt được thành công lớn nhờ hấp dẫn được nhóm người khá giả này. Hiện nay, trong những năm 1990, một thế hệ mới đã ra đời ngay sau những Yuppie này – thường là các baby-boomer***** trong độ tuổi từ 30 đến 45. Được gọi là các “Yiffie” (Young Individualistic Freedom-Minded Few – Những người trẻ tuổi thiếu số có suy nghĩ tự do và theo chủ nghĩa cá nhân) trong một bài báo của Alan Deutschman đăng trên Fortune vào năm 1990, họ được sinh ra trong khoảng thời gian giữa vụ ám sát John F. Kennedy, sự kiện báo hiệu một sự suy giảm mạnh trong tỷ lệ sinh ở Mỹ và vụ Watergate. Hiện nay, họ là thị trường nhà ở quan trọng nhất và trong một vài năm tới sẽ đạt đến độ tuổi từ 30 đến 40, thời điểm có thu nhập cao nhất. Khi đó, họ sẽ là mục tiêu chủ yếu của những người làm marketing và các công ty quảng cáo. Và họ rất khác những người đi trước.

Họ có số lượng rất ít, gần như là một loài đang có nguy cơ tuyệt chủng. Chỉ riêng thực tế này cũng có ảnh hưởng rất lớn lên cầu thị trường. Sau Thế chiến II, người Mỹ sinh rất nhiều con. Số trẻ em ra đời hằng năm tăng lên gần một nửa, từ dưới 3 triệu năm 1945 lên đến trên 4,3 triệu (đỉnh) vào năm 1957. Trong suốt hai thập kỷ bùng nổ dân số, từ năm 1945 đến năm 1964, 75 triệu người Mỹ đã được sinh ra. Số người trong độ tuổi 20 tăng gần gấp đôi, từ 24 triệu vào năm 1960 (cứ 8 người có 1 người) lên thành 45 triệu vào năm 1980 (cứ 5 người có 1 người).

Sau đó, số trẻ em sinh ra bắt đầu giảm, chạm đáy vào năm 1973 ở mức khoảng 3 triệu (mức thấp nhất kể từ Thế chiến II), rồi tăng trở lại. Các baby-boomer đã tạo ra một “điểm lồi” chạy dọc theo tháp tuổi giống như con mèo nằm dưới tấm thảm.

Điểm lồi này hiện nay đã ở độ tuổi trung niên. Tương tự, nước Mỹ cũng già đi. Năm 1900, độ tuổi trung vị của người Mỹ – độ tuổi chia dân số thành hai nửa bằng nhau – là 23. Hiện nay, nó là 33 và trong hai thập kỷ tới sẽ vượt quá 35 khi 10% dân số dịch chuyển từ nhóm 44-tuổi-trở-xuống sang nhóm 45-tuổi-trở-lên.

Số lượng ít ỏi các baby-buster***** tạo ra một điểm lõm. Giống như điểm lồi, nó cũng chạy dọc liên tục theo chu kỳ sống như một quả bom được thả từ một chiếc B-52, với hệ quả không hề thua kém nhưng theo hướng hoàn toàn trái ngược. Những hiệu ứng này rất dễ dự đoán. Do đã biết tỷ lệ tử vong, cứ mỗi khi các trẻ em được sinh ra, kích thước “đàn hệ” (những người sinh ra cùng năm) của chúng ở mọi lứa tuổi cho đến 100 có thể được dự đoán chính xác từ trước rất lâu. Mặc dù vậy, khi các trẻ em trong điểm lồi bắt đầu phát triển, đi học tiểu học, trung học, đại học rồi gia nhập lực lượng lao động, sự xuất hiện của chúng được chào đón bằng những tiếng kêu đầy ngạc nhiên tại mọi giai đoạn. Không còn nghi ngờ gì nữa, giai đoạn “baby bust” sẽ cung cấp cho chúng ta một trận Trân Châu Cảng thứ hai với khả năng phòng tránh tương tự.

Ảnh hưởng lớn nhất của giai đoạn “baby bust” chắc chắn là lên thị trường nhà ở và xây dựng. Hai nhà kinh tế học, N. Gregory Mankiw và David N. Weil, nhấn mạnh rằng “nhu cầu nhà ở tăng mạnh giữa tuổi 20 và tuổi 30 trong khi gần như đi ngang sau tuổi 30.” Trong một bài báo đăng vào năm 1989 trên Regional Science and Urban Economics, họ cho rằng do số lượng quá ít, các Yiffie đang gây ra một sự giảm mạnh trong nhu cầu nhà ở.

Một số người tin rằng sự sụp đổ mới đây trong thị trường bất động sản có liên quan đến suy thoái. Chắc chắn là có một phần. Theo Hiệp hội Môi giới Bất động sản Quốc gia, giá trung vị của một căn nhà đã giảm nhanh và mạnh hơn trong năm 1990 so với trong thời kỳ suy thoái năm 1981-82. Giá nhà chỉ tăng cao hơn tỷ lệ lạm phát 6,1% ở 14 trong 96 thành phố được điều tra. Trong 38 thành phố, giá nhà thực đã giảm.

Nhưng Mankiw và Weil cho rằng suy thoái trong thị trường bất động sản sẽ kéo dài lâu hơn nhiều xu hướng đi xuống hiện tại do các yếu tố nhân khẩu Yiffie. Theo họ, “trong 20 năm tới, nhu cầu nhà ở sẽ tăng chậm hơn bất cứ thời điểm nào khác kể từ sau Thế chiến II,” một quan điểm được nhiều nhà môi giới bất động sản giàu kinh nghiệm đồng tình. Họ kết luận, “giá nhà ở thực [giá tiền hiện tại được điều chỉnh theo lạm phát] sẽ giảm đáng kể và có thể chạm đến mức thấp nhất trong vòng 40 năm qua.” Nhu cầu nhà ở tăng chậm sẽ phản ánh lại trong những thị trường liên quan như đồ đạc, vật liệu xây dựng, công cụ tự làm lấy và sẽ gây thiệt hại cho các nhà phát triển thương mại, ngân hàng cho vay thế chấp và các đại lý môi giới bất động sản.

Tuy nhiên, vẫn sẽ tồn tại một hy vọng. Năm 1980, tỷ lệ sở hữu nhà bắt đầu giảm khi các Yuppie chầm ngời cho một vụ nổ trong giá nhà mà đã đẩy các căn nhà vượt quá tầm với của các cặp vợ chồng trẻ. Có một người hơn 20 tuổi vừa lấy bằng tiến sỹ đã bảo tôi rằng tiền thuê một căn hộ 1 phòng của anh ở Washington, D.C., còn cao hơn khoản vay thế chấp hàng tháng của bố mẹ anh ta cho một ngôi nhà ở vùng ngoại ô được mua vào năm 1973, thời điểm mà giá nhà và lãi suất đều còn rẻ. (Họ cũng được lợi nhờ khoảng thời gian 8 năm lạm phát, từ năm 1973 đến năm 1981, khiến đồng đô-la giảm giá và giá trị thực của khoản vay thế chấp của họ cũng giảm theo.) Giá giảm sẽ giúp các baby-buster có thể dễ mua được nhà hơn và do đó sẽ kích cầu.

Không chỉ số lượng nhỏ các Yiffie gây ảnh hưởng đến nhà ở và các thị trường khác mà cả xu hướng sống độc thân của họ cũng vậy. Năm 1970, cứ 5 người đàn ông trong độ tuổi từ 25 đến 29 thì có khoảng 1 người không kết hôn; tỷ lệ năm 1987 là 1 trên 2. Với phụ nữ, tỷ lệ không kết hôn là 1 trên 3 vào năm 1987, tăng lên từ 1 trên 10 vào năm 1970.

Một phụ nữ trẻ đã bảo tôi rằng trong nhóm những người đồng trang lứa với cô ấy, nếu cô thông báo về lễ đính hôn của mình, bạn bè cô sẽ phản ứng rất mạnh và tiêu cực. Họ bảo cô rằng kết hôn là “ngu xuẩn.” Một lý do là các Yiffie đã chứng kiến tỷ lệ ly hôn cao ở bố mẹ của họ; các cuộc khảo sát cho thấy khoảng 85% những người trong độ tuổi từ 20 đến 30 nghĩ rằng họ còn dễ ly hôn hơn bố mẹ họ. Cùng lúc đó, giá trị mà các Yiffie gán vào một cuộc hôn nhân ổn định và lâu dài ngày càng cao. Theo thống kê theo dõi các giá trị, tỷ lệ ly hôn nhiều khả năng sẽ giảm trong tương lai. Đã có những dấu hiệu sớm cho điều này.

Các Yiffie rất quan tâm đến những ý nghĩa đạo đức trong những gì họ làm và những thứ họ mua. Và họ bác bỏ quan điểm “tham lam là tốt” của những năm 1980. Không giống như nhiều thế hệ đầu, họ không muốn “có tất cả,” như một người khoảng trên 20 tuổi đã bảo tôi, nếu bạn có (hoặc bạn nghĩ bạn có) tất cả – thì bạn không có gì; bạn đã không còn gặp những thách thức. Đối với họ, bạn là ai quan trọng hơn bạn là gì hay bạn có gì. Tích lũy trải nghiệm quan trọng hơn tích lũy tài sản.

Cá tính thiên về giá trị và thực dụng này đã tìm ra cách thể hiện trong thị trường, nơi mà các giám đốc kinh doanh đang ngày càng tạo ra các sản phẩm phù hợp với phong cách sống không ngừng thay đổi của từng khách hàng. Tôi đã nói điều này với Norman Belmonte, Chủ tịch của Milco Industries, một nhà sản xuất quần áo phụ nữ. “Công chúng mua hàng đang dịch chuyển ra xa khỏi sự lỗi thời được tích tụ – loại thiết kế 3-năm-rồi-bỏ,” ông nói. “Mọi người giờ đây tìm kiếm các sản phẩm mang phong cách châu Âu nhiều hơn. Họ muốn mọi thứ có giá trị lâu dài. Định hướng giá trị quan trọng hơn kiểu dáng – thậm chí đối với cả quần áo lót.” Công ty của Belmonte đang lái xu hướng này bằng cách quảng bá Người Mộng Du, một loại pyjama gần giống bộ đồ tập thể dục rất hữu ích, mà phụ nữ (đặc biệt là những người đi làm) có thể mặc khi làm bữa tối, đi siêu thị – và nếu họ muốn, thì mặc đi ngủ.

Các Yiffie là những người mua hàng cứng rắn và thông minh. Một số người trong số họ tham gia các lớp học về bảo vệ quyền lợi người tiêu dùng ở các trường phổ thông. Họ lo lắng cho năng lực cạnh tranh của Mỹ và do đó dễ tiếp nhận lời kêu gọi “Hãy mua hàng Mỹ”.

Các Yiffie luôn mua các sản phẩm “xanh” (thân thiện với môi trường). Nhiều tập đoàn lớn như GE, Whirlpool và 3M đang triển khai các dự án DFD (design for disassembly – thiết kế để tháo rời) – các sản phẩm tháo rời được để những bộ phận làm bằng kim loại và nhựa có thể được tái chế dễ dàng hơn. Thậm chí có cả một phiên bản BMW, vốn là một sản phẩm Yuppie cổ điển và đẳng cấp, dành riêng cho các Yiffie. Phiên bản giới hạn này có tên Z1, chỉ được bán tại châu Âu và có thể được tháo rời khỏi khung kim loại chỉ trong vòng 20 phút để dễ dàng tái chế. Chi phí của nó lên đến 55.000 đô-la.

Các Yiffie tin rằng họ sẽ sống kém sung túc hơn những người đi trước. Đây là lần đầu tiên một thế hệ trước truyền lại một mức sống thấp hơn cho thế hệ sau. Như nhà kinh tế học của MIT, Paul Krugman, đã ghi lại trong cuốn sách của ông The Age of Diminished Expectations (tạm dịch: Thời đại của những kỳ vọng giảm dần), điều đáng kinh ngạc nhất không phải là những kỳ vọng của thanh niên Mỹ về mức thu nhập là thấp hơn, mà là sự cam chịu của họ đối với mức thu nhập này – tính đến thời điểm hiện tại.¹⁶ Và với những thu nhập thực tế thấp hơn đó, các Yiffie sẽ phải chi trả chi phí y tế và các lợi ích khi về hưu của mình một cách quá đáng.¹⁷

Với sự trợ giúp của công nghệ, ngày nay, các công ty có thể tìm kiếm một lượng thông tin lớn chưa từng có về khách hàng của mình – dù cho họ là Yuppie hay Yiffie. Những chiếc máy tính tại điểm bán hàng sẽ ghi lại giao dịch mua bán một sản phẩm, giá của nó và nếu muốn, cả thông tin về người mua nó. Không chỉ giúp quản lý hàng tồn kho tốt hơn thông qua việc theo dõi quá trình mua hàng và nhu cầu theo thời gian thực, hệ thống này còn khiến việc nhận dạng xu hướng, tái đặt hàng đúng thời điểm, mở rộng sản xuất và quá trình mua hàng, cũng như lợi dụng các xe chở ban nhạc nhỏ trở nên dễ dàng hơn. Trong tương lai gần, nhà điều hành sẽ có được những dữ liệu được cập nhật từng phút về những gì khách hàng đang mua và khách hàng đó là ai.

Về mặt nhân khẩu, nước Mỹ rất khác so với các quốc gia khác. Đây gần như là quốc gia công nghiệp duy nhất được kỳ vọng rằng dân số sẽ tăng đáng kể trong thế kỷ sau. Một báo cáo mới của Cục điều tra dân số đã cho thấy rằng, tính đến năm 2050, sẽ có 383 triệu người Mỹ

(so với 258 triệu hiện tại) và con số này sẽ tiếp tục tăng. Ngược lại, dân số của Nhật Bản, Pháp và Anh chỉ tăng từ 1 đến 3% cho đến năm 2025, còn dân số của Đức và Ý được cho rằng sẽ giảm 6-7% trong cùng kỳ. Có 2 lý do chính giải thích cho sự tăng dân số của Mỹ: trẻ em và nhập cư. Số lượng trẻ em trung bình tính trên một phụ nữ kết hôn đã giảm xuống dưới mức thay thế – 2,1 – trong những năm 1970, nhưng nay đã tăng trở lại mức này (so với 1,5-1,6 ở Nhật Bản và châu Âu). Trong khi đó, việc nhập cư hiện đã chạm đến tỷ lệ mà nó đã đạt được vào đầu thế kỷ này, khoảng 1 triệu người một năm. Những thay đổi trong số lượng người và cấu trúc tuổi này của họ có ảnh hưởng sâu rộng và tác động mạnh đến thị trường và nhu cầu.¹⁸

ĐỘ CO DẪN, HAY SỰ NHẠY CẢM VỚI GIÁ

Các nhà kinh tế học đo lường sự nhạy cảm của cầu với các thay đổi trong giá bằng “độ co dẫn của cầu theo giá.” Nó được định nghĩa là phần trăm thay đổi trong lượng cầu được tạo ra từ 1% thay đổi trong giá của chính sản phẩm đó. Đây là một công cụ quan trọng cho nhà điều hành. Ví dụ, nó chỉ ra rằng có một khoảng mà nếu tăng giá trong khoảng đó sẽ không làm mất đi nhiều doanh số, từ đó tận dụng được sự trung thành với thương hiệu và chất lượng sản phẩm đã được công nhận, hoặc, nó giúp trả lời câu hỏi liệu những lần tăng giá như vậy có khiến người mua tìm đến với sản phẩm cạnh tranh rẻ hơn không.

Nhà điều hành sẽ liên tục bị ngạc nhiên về mức độ phản ứng của khách hàng với những thay đổi trong giá cả. Máy tính Compaq là một ví dụ. Sau nhiều năm thu lợi nhuận lớn nhờ tính giá cao cho chất lượng cao, Compaq phát hiện ra rằng các đối thủ cạnh tranh của nó đã thu hẹp khoảng cách về chất lượng và bắt đầu lấy mất thị phần của họ một cách nhanh chóng. Năm 1991, Compaq đã không phản ứng đủ nhanh đối với việc giảm giá và phải hứng chịu quý thua lỗ đầu tiên.

Năm 1992, Compaq đã phản ứng lại bằng cách chuyển sang phân khúc máy tính giá rẻ với dòng sản phẩm ProLinea. Vào mùa hè năm đó, một tháng sau khi giới thiệu dòng sản phẩm mới, Compaq đã không thể đáp ứng được nhu cầu, không được chuẩn bị ứng phó với các đơn đặt hàng đến tới tấp nhờ quá trình giới thiệu sản phẩm được quảng bá mạnh mẽ. Một nhà điều hành của Compaq giải thích: “Chúng tôi đã bị quá tải. Nhu cầu vượt quá năng lực sản xuất.” Công ty đã phải tăng ca tại các nhà máy ở Houston, Texas, Glasgow, Scotland và Singapore. Sự thiếu hụt vẫn xảy ra dù Compaq đã có thể sản xuất “một máy một phút” tại các nhà máy của nó – gấp 8 lần so với trước đó.¹⁹

Có những phương pháp thống kê phức tạp giúp đo lường sự nhạy cảm của cầu theo giá. Sau đây là hai phương pháp “quy tắc kinh nghiệm” đơn giản, đem đến cho nhà điều hành một ước lượng hợp lý về sự nhạy cảm của cầu theo giá cho sản phẩm của họ.

• PHƯƠNG PHÁP 1

Hỏi khách hàng hai câu hỏi:

Bạn đang trả bao nhiêu tiền cho sản phẩm của tôi? Gọi giá này là P1.

Bạn sẽ hoàn toàn dừng mua sản phẩm của tôi ở mức giá nào? Gọi giá này là P2.

Độ nhạy cảm về giá được tính như sau:

$$P1 / (P2 - P1)$$

Ý nghĩa của phương pháp này rất rõ ràng. P2 càng cao, họ càng sẵn sàng trả tiền – tức là, khách hàng càng ít nhạy cảm với giá, giá trị của thước đo “độ nhạy cảm về giá” càng thấp. *****

Người đọc có thể tự kiểm chứng phương pháp này. Bạn nhạy cảm đến mức nào với sự thay đổi của giá tờ báo hàng ngày bạn vẫn mua? Giả sử nó có giá 50 xu. Ở mức giá nào bạn sẽ dừng mua nó? 1 đô-la? 1,25 đô-la? Nếu đây là tờ nhật báo duy nhất trong thị trấn, nhiều khả năng là bạn sẽ không nhạy cảm với giá. Nếu có một vài tờ báo nữa và chúng na ná nhau trong mắt bạn thì chỉ cần một sự tăng giá nhỏ cũng có thể khiến bạn mua tờ báo khác.

• PHƯƠNG PHÁP 2

Hãy tưởng tượng sản phẩm của bạn giảm giá 10%. Là người bán, bạn sẽ vừa được vừa mất. Bạn được nhờ doanh số tăng do cầu phản ứng với giá rẻ hơn. Bạn mất vì tất cả sản phẩm bạn bán đều có giá thấp đi. Giảm giá là một sự đánh đổi giữa việc được nhờ tăng doanh số và mất do giá thấp tính trên mỗi đơn vị được bán. Sự nhạy cảm của cầu theo giá sẽ bảo cho các công ty biết cách thoát ra khỏi sự đánh đổi này.

Hãy hỏi lại bản thân hai câu hỏi:

Doanh thu sẽ tăng bao nhiêu nhờ tăng doanh số? Cho số này là A.

Doanh thu sẽ giảm bao nhiêu do giảm giá trên mỗi đơn vị được bán? Cho số này là B.

Khi đó, độ nhạy cảm của cầu theo giá là tỷ số A/B. Độ nhạy cảm về giá cao tức là A sẽ lớn tương đối so với B; độ nhạy cảm về giá thấp nghĩa là khi giảm giá, B lớn hơn tương đối so với A, vì trong khi giá thấp hơn không tạo ra được những giao dịch mua bán mới thì tất cả những giao dịch mua bán cũ lại phải tính giá thấp hơn và do đó làm giảm doanh thu. *****

Điểm chuẩn của độ nhạy cảm về giá là khi nó bằng 1. Nếu A = B, hay nếu P1 bằng (P2-P1), thì tổng doanh thu – tích của số hàng bán được với giá của chúng – vẫn giữ nguyên dù cho giá tăng hay giảm (một phần trăm nhỏ). Nếu độ nhạy cảm về giá nhỏ hơn 1, thì chúng ta có thể nói rằng cầu kém nhạy cảm với giá. Nếu nó lớn hơn 1, thì cầu được cho là có nhạy cảm với giá.

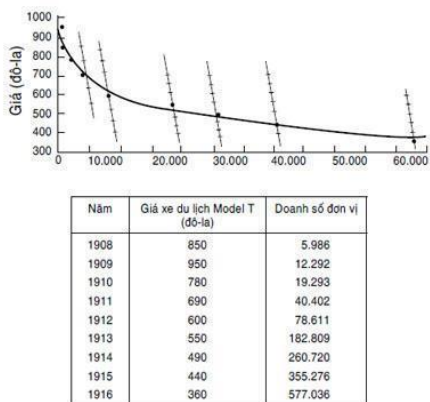
Độ nhạy cảm về giá càng lớn thì càng có nhiều lựa chọn thay thế. Ví dụ, độ nhạy cảm của cầu theo giá của sản phẩm kem nói chung thấp hơn độ nhạy cảm của cầu theo giá của Baskin-Robbins hay Breyers (hai nhãn hiệu hàng đầu). Nếu Baskin-Robbins tăng giá, bạn có thể chuyển qua Breyers. Nhưng nếu tất cả nhãn hiệu đều tăng giá thì số sản phẩm thay thế cho kem là giới hạn, do đó, nhu cầu tổng thể ít có khả năng giảm.

Một cách để tìm ra bạn đang ở trong ngành nào là kiểm tra độ co giãn “chéo” của cầu theo giá – độ nhạy cảm của cầu cho sản phẩm của bạn theo giá của sản phẩm cạnh tranh có liên quan chứ không phải theo giá của chính nó. Một độ co giãn chéo của cầu dương và rất cao thể hiện rằng nếu đối thủ của bạn tăng giá còn bạn không tăng thì khách hàng của anh ta sẽ lũ lượt chuyển sang mua của bạn. Độ co giãn chéo này thỉnh thoảng được dùng để xác định một “thị trường” – những sản phẩm liên quan có độ co giãn chéo của cầu cao có thể là các lựa chọn thay thế tốt và do đó có thể ở trong cùng một thị trường dù cho bản chất của chúng khá khác nhau. (Ví dụ: Các hình thức giải trí khác nhau như phim và video.)

Một ví dụ hơi kỳ lạ về phân tích độ co giãn chéo theo giá là nghiên cứu về nhu cầu cần bác sỹ thăm bệnh của nhà kinh tế học Đại học Hawaii, Gerard Russo. Ông phát hiện ra rằng những lần thăm bệnh như vậy là “hàng hóa bổ sung” của việc hút thuốc – càng hút thuốc nhiều, càng cần thăm bệnh nhiều. Ông cũng có thể tính được độ co giãn chéo của cầu cho việc bác sỹ thăm bệnh theo giá của thuốc lá là -0,5. Điều đó có nghĩa là nếu tăng giá thuốc lá lên 10% thì số lần bác sỹ thăm bệnh sẽ giảm ($10 \times (-0,5) = 5\%$ – một chính sách mà Russo cho rằng đáng để xem xét (có lẽ thông qua việc đánh thuế thuốc lá cao hơn) như là một “công cụ chính sách y tế quan trọng.”²⁰

Nền tảng của ước tính về độ co giãn, hay sự nhạy cảm theo giá, là khái niệm đường cầu, một công cụ cơ bản của các nhà kinh tế học. Hình 8-1 thể hiện số xe du lịch Model T được bán từ năm 1908 đến năm 1916 trên trục hoành và giá của nó trên trục tung. Từ đây, chúng ta có thể thấy, độ nhạy cảm của cầu theo giá là rất cao vì giá chỉ giảm một lượng nhỏ đã khiến doanh số tăng một lượng rất lớn.

Hình 8.1. Cầu cho xe du lịch Model T, 1908-16



Nguồn: Richard S. Tedlow. *New and Improved: The Story of Mass Marketing in America*. (tạm dịch: Mới và được cải tiến: Câu chuyện về Marketing đại trà ở Mỹ). Basic Books: New York, 1990, trang 125.

Cuối cùng, từ năm 1915 đến năm 1916, giá chỉ giảm 18% nhưng lại khiến doanh số tăng tận 62% – độ co giãn của cầu theo giá bằng $62/18 = 3,44$. Nhưng nhà kinh tế học E. J. Working vào năm 1927 đã chỉ ra sai lầm ở đây.²¹ Đường cong trong hình trên không phải là đường

cầu “thực” theo định nghĩa của các nhà kinh tế học vì nó đề cập đến doanh số trong một thập kỷ, khoảng thời gian mà có rất nhiều sự thay đổi lớn xảy đến với các yếu tố quan trọng khác ngoài giá. Đường cầu là đường thể hiện sự thay đổi doanh số trong mối quan hệ với sự thay đổi giá dưới điều kiện mọi yếu tố cầu khác được giữ nguyên. Các điểm được thể hiện trong hình trên thực ra chỉ là những điểm riêng lẻ nằm trên một chuỗi đường cầu đã dịch chuyển ra ngoài theo thời gian – có thể là do hiệu ứng xe chở ban nhạc, khi ngày càng có nhiều người biết về Model T, họ đã nói chuyện với những người đã mua và thích chúng rồi quyết định rằng mình cũng nên leo lên trên chiếc xe chở ban nhạc mang tên Model T. Những đường cầu đang dịch chuyển này được minh họa bằng những đường chấm dốt xuống.

TRÀO LƯU

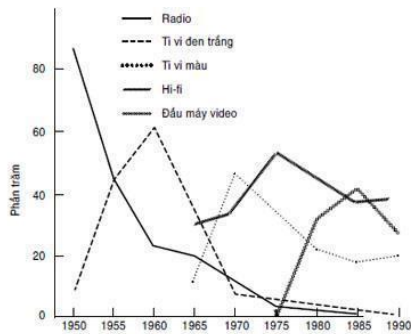
Trào lưu và mốt có liên quan đến hiệu ứng xe chở ban nhạc – chúng là bản chất xã hội của việc tiêu dùng, thứ dẫn dắt mọi người mua một sản phẩm vì những người khác có hoặc đang mua sản phẩm đó. Trong thị trường hàng tiêu dùng, trào lưu và mốt tạo ra khuôn mẫu chu kỳ, trong đó, doanh số bán một sản phẩm ban đầu tăng nhanh, sau đó giảm dần khi thị trường trở nên bão hòa và cuối cùng nhường chỗ cho sản phẩm mới. (Xem hình 8.2, trường hợp điện gia dụng, trong đó radio nhường chỗ cho tivi đen trắng rồi tivi đen trắng nhường chỗ cho đầu máy video). Theo một nghĩa nào đó, sản phẩm cũng có vòng đời như con người – sinh ra, phát triển, trưởng thành và cuối cùng là chết. Phân tích vòng đời sản phẩm cung cấp cho nhà điều hành những công cụ để phân tích và dự đoán khuôn mẫu nhu cầu. Một đường cầu điển hình cho một sản phẩm sẽ có dạng như hình chữ “S” – một sự tăng trưởng nhanh lúc ban đầu được theo sau bởi một sự giảm trong tăng trưởng và cuối cùng là doanh số đi ngang. Đó là lý do các công ty sáng tạo – những công ty thiết kế, sản xuất và bán sản phẩm ở phần đi lên của hình chữ S – có một lợi thế cố hữu so với các công ty bảo thủ hơn, là các công ty bán sản phẩm trưởng thành ở phần đi ngang của hình chữ S. Theo Peter Drucker, nhà điều hành có hai chức năng, marketing (bán sản phẩm đang có) và sáng tạo (tạo ra sản phẩm mới), trong đó chức năng sáng tạo vai trò quan trọng ngày càng tăng.

LÒNG THAM

Theo Milton Friedman, xã hội loài người bị dẫn dắt bởi lòng tham. Chúng ta không thể ngăn chặn hay loại bỏ nó, nhưng chúng ta có thể đơn giản là cố gắng kiểm soát nó.²²

Ngành điện gia dụng khổng lồ cứ một thập kỷ lại cho xuất hiện một sản phẩm bom tấn. Doanh số của nó sẽ tăng cao đến mức thống trị ngành, sau đó nhanh chóng giảm xuống khi một sản phẩm mới lên thống lĩnh. Hiện tại, vẫn chưa rõ là sản phẩm mới sẽ vượt qua đầu máy video là gì. Tivi có độ phân giải cao có thể là một ứng cử viên, hoặc cái gọi là trung tâm giải trí gia đình đa phương tiện.

Hình 8.2. Điện gia dụng: Thăng trầm của sản phẩm (Các sản phẩm riêng lẻ dưới dạng tỷ lệ phần trăm doanh số trên toàn thế giới trong ngành điện gia dụng)



Nguồn: Bộ Công nghiệp và Thương mại Quốc tế; được sử dụng lại trong “Khảo sát về ngành điện gia dụng,” Economist, ngày 13 tháng 4 năm 1991, trang 3. © 1991 The Economist Newspaper Group, Inc. Được in lại có sự cho phép. Bất kỳ hành vi tiếp tục sử dụng lại nào đều bị ngăn cấm.

Có nhiều trường hợp lòng tham tạo ra nhu cầu quá mức, khiến giá tăng cao phi lý và sinh ra một khối lượng khổng lồ những tài sản giấy – các “bong bóng” đã được thảo luận ở phần trước. Sự sụp đổ của cổ phiếu tại thị trường chứng khoán New York vào ngày 29 tháng 10 năm 1929 đã quét sạch 14 tỷ đô-la; vụ sụp đổ 58 năm sau vào ngày 19 tháng 10 năm 1987 đã tiêu hủy hơn 500 tỷ đô-la tài sản. Số tài sản này chủ yếu là “giấy,” được sinh ra nhờ giá cổ phiếu tăng cao – nhưng lại gây ra khoản lỗ thực với nhà đầu tư. Năm 1979, 1 ounce vàng có giá chưa đến 200 đô-la. Một năm sau, giá của nó đã vượt quá 800 đô-la 1 ounce, đạt đỉnh ở mức 850 đô-la 1 ounce vào ngày 21 tháng 1 năm 1980. Đến ngày 17 tháng 3, vàng rớt xuống chỉ còn 480 đô-la. Một lần nữa, những cửa cái khổng lồ nhanh chóng được tạo ra và cũng rất nhanh chóng bị quét sạch. Tương tự là bạc – được bán ở mức 2 đô-la một ounce trong những năm 1970, đạt đỉnh 50 đô-la vào giữa tháng 1 năm 1980 (được dẫn dắt bởi kim loại gần với nó là vàng), sau đó sụp đổ còn 14,8 đô-la vào tháng 3 năm đó. Bong bóng mới đây nhất là sự sụp đổ giá đất ở Nhật Bản. Khi đạt đỉnh, chỉ một vài hecta trong cung điện của Nhật hoàng Hirohito ở Tokyo về lý thuyết cũng đáng giá bằng toàn bộ California.

Khủng hoảng tài chính thường xuyên xuất hiện trong lịch sử; có 22 cuộc khủng hoảng nghiêm trọng từ năm 1763 đến năm 1929. Chúng luôn được dẫn dắt bởi một giai đoạn bong bóng xảy ra trước đó, bị kích động bởi lòng tham. Chúng có một đặc điểm chung được J.M. Barker miêu tả như sau:

Bất cứ khi nào bạn có một nhóm người nghĩ giống nhau trong cùng một thời điểm thì lúc đó bạn đang có một trong những động cơ cảm xúc khó kiểm soát nhất trên thế giới.²³

Nhà điều hành phải đối mặt với “những nhóm người suy nghĩ giống nhau vào cùng một thời điểm” có thể không kiểm soát được hậu quả, nhưng họ có thể giới hạn tổn thất cho chính bản thân họ bằng cách thử nghĩ theo cách khác. Một vài nhà đầu tư đã thu được lợi nhuận lớn nhờ áp dụng quy tắc “làm ngược lại những gì mà các nhóm người đang nghĩ vào cùng một thời điểm” – một cách tiếp cận được gọi là nghịch xu thế (contrarian). Không có gì đảm bảo rằng trường hợp số đông luôn sai nhiều hơn trường hợp số đông luôn đúng. Nhưng dù đúng hay sai, một số đông quá mức có thể đang gây mất ổn định ở mức cao trong một vài

thị trường; mẹo ở đây dường như là hãy tham gia cùng họ rồi sau đó từ bỏ họ một thời gian dài trước khi bong bóng vỡ.

THÓI QUEN

Lịch sử đóng một vai trò quan trọng trong việc quyết định hành vi người tiêu dùng, một phần lớn là do con người là sinh vật của thói quen và có xu hướng tiếp tục làm những việc mà họ đã làm trong quá khứ, bao gồm cả việc mua những sản phẩm quen thuộc. Đó là một lý do giải thích tại sao việc đưa ra các sản phẩm mới rất tốn kém – cần những nguồn lực và nỗ lực khổng lồ để có thể vượt qua được tính không chịu thay đổi của người tiêu dùng, thứ khiến họ luôn chọn cùng một sản phẩm từ trên kệ hàng của siêu thị hết tuần này đến tuần khác. Một ví dụ của thói quen là thực tế rằng có nhiều người không chịu bán ngôi nhà họ đã sống trong 20 năm để lấy nửa triệu đô-la nhưng lại cũng không bao giờ mơ đến việc tiêu một khoản tiền gần bằng con số đó cho một ngôi nhà khác tương đương.²⁴ Các trải nghiệm thời thơ ấu – những thứ mà bố mẹ, người thân và bạn bè chọn cho họ trong việc ăn, đọc, nghe và nhìn – ảnh hưởng lớn đến những sở thích tiêu dùng của họ khi họ trưởng thành.

Thời gian trôi qua càng dài thì thói quen có xu hướng làm tăng độ co giãn theo giá càng nhiều. Ví dụ, một nghiên cứu về cầu cho thuốc lá ở Mỹ đã phát hiện ra rằng nếu giá một bao thuốc lá giảm 10% trong một thời gian dài thì một năm sau, số người hút thuốc chỉ tăng 4% – nhưng một vài năm tiếp theo sẽ tăng 8%.²⁵

“Quá khứ phủ một cái bóng dài lên hiện tại,” Gary Becker, người từng đoạt giải Nobel, kết luận, “thông qua việc ảnh hưởng lên sự hình thành các sở thích trong hiện tại và chính bản thân hiện tại.” Becker quan sát được rằng có một vài công ty tính giá thấp đến mức nếu chỉ cân nhắc thuần túy đến lợi nhuận thì không thể có mức giá thấp như vậy. Những công ty này có thể khiến khách hàng gắn bó với sản phẩm của họ cũng như tạo ra thói quen giúp doanh số và việc tiêu thụ trong tương lai tăng cao hơn mức có thể đạt được nếu tính giá cao trong hiện tại.

Dạng thói quen cực đoan nhất chính là nghiện. Việc nghiện ma túy, ví dụ như cocaine, làm cho cầu rất kém nhạy cảm với giá. Điều này tạo ra một tình thế nan giải nghiêm trọng trong xã hội. Các đạo luật về ma túy chủ yếu nhằm đến việc tịch thu ma túy trong và sau khi chúng vào đất nước. Việc này sẽ tạo ra sự thiếu hụt nghiêm trọng và đẩy giá của những loại ma túy bất hợp pháp lên rất cao. Giá cao hơn, đến lượt nó, không hề làm giảm việc sử dụng ma túy, mà thay vào đó, lại làm tăng tỷ lệ tội phạm do cần tiền để mua ma túy giá cao. Điều này đã khiến nhiều chuyên gia đưa ra đề xuất hợp pháp hóa một vài loại ma túy để phá vỡ cái vòng luẩn quẩn chi phí-tội ác khắc nghiệt.

THU NHẬP

Năm 1930, dưới sự thúc đẩy của thượng nghị sỹ Smoot, Quốc hội đã thông qua thuế Smoot-Hawley, qua đó đánh thuế các hàng hóa nhập khẩu lên đến 45%. Sắc thuế này được đưa ra nhằm giải quyết tình trạng thất nghiệp do cuộc Đại suy thoái đem lại. Tuy nhiên, nữ đại biểu quốc hội Teresa Norton của New Jersey lại phản đối loại thuế này. Bà cho rằng khi áp dụng loại thuế này, “những phụ nữ vốn đã phải mua quần áo với giá quá cao so với túi tiền của họ

sẽ phải trả thêm từ 10% đến 75% cho mọi thứ giúp một phụ nữ thoải mái hơn,” từ những chiếc váy lụa, xà phòng, giày cho đến nước hoa. Bà Norton đã thực hiện trước một vài nghiên cứu thị trường để hỗ trợ cho luận điểm của mình. Bà tiến hành khảo sát “những công nhân nữ kiếm được 25 đô-la một tuần trong một khu vực đô thị,” và phát hiện ra những khoản chi tiêu của họ trong một tuần như sau:

Phòng: 7 đô-la

Thực phẩm và Ô tô: 13 đô-la

Quần áo, v.v....: 5 đô-la

Khoản 5 đô-la một tuần hay 260 đô-la một năm đó được chi cho 3 đôi giày (30 đô-la), một cái áo khoác (35 đô-la), 3 chiếc mũ (15 đô-la), vài cái váy lụa (75 đô-la), quần áo lót (30 đô-la), 12 đôi tất (20 đô-la), giặt giũ và lau dọn (15 đô-la), đồ dùng trong nhà vệ sinh (25 đô-la), cùng những cái phụ và đồ dùng cấp cứu khác (15 đô-la).²⁶

Điều thú vị trong dữ liệu của bà Norton là sự khan hiếm tương đối của thu nhập có thể tiêu xài tùy ý mà những công nhân nữ này có trong những ngày đó; 3/4 thu nhập của họ được dành chỉ để đáp ứng các nhu cầu tối thiểu như phòng ốc, thực phẩm, đi xe bus và tàu điện ngầm. Ngay cả khi tính theo giá trị tiền tệ năm 1929, 260 đô-la cũng không phải là một con số lớn.

Với những tiêu chuẩn đó, người Mỹ hiện nay đang có thu nhập có thể tiêu xài tùy ý cao hơn nhiều – sức chi tiêu vượt quá nhu cầu tối thiểu. Những con số của bà Norton nhấn mạnh một điểm quan trọng: Thu nhập là yếu tố quyết định nhu cầu và là yếu tố dẫn dắt thị trường đại trà. Quả thật, sự tăng trưởng thu nhập chậm chạp giống như một đám mây đen bay lơ lửng phía trên sự tăng trưởng năng suất nhanh chóng gần đây của nước Mỹ. Do ngày càng có nhiều công nhân bị sa thải, sản lượng của những công nhân còn lại tăng. Sự tăng trong hiệu quả và năng suất bị bù trừ một phần nào đó bởi những người không có việc làm.

Cầu luôn phụ thuộc vào sức mua; không có thu nhập, cầu chỉ là một ý tưởng hảo huyền. Đó là lý do những thị trường được cho là khổng lồ như Trung Quốc – với 1,2 tỷ người – thực ra lại kém hấp dẫn. Chúng bao gồm những cá nhân có thu nhập trên đầu người chỉ vài trăm đô-la – bằng 1/100 sức chi tiêu của những người Mỹ giàu có, nhóm người hiện tại đã chiếm đến 1/5 tổng số hộ gia đình Mỹ. Toàn bộ sức chi tiêu của Trung Quốc – tổng sản phẩm nội địa (GDP) của nó – chỉ bằng khoảng 5% của châu Âu: 400 tỷ đô-la, so với 8.000 tỷ đô-la GDP của châu Âu. Tuy nhiên, việc đánh giá giá trị tiền tệ của Trung Quốc ở mức thực tế, thay vì mức được công bố chính thức, sẽ làm tăng gấp đôi GDP.

Những phân khúc thị trường có thể cạnh tranh sôi động nhất ở Mỹ là những phân khúc nhắm vào nhóm người giàu. Ở Mỹ, cứ 5 hộ gia đình thì có 1 hộ giàu có và 3/8 tổng số thu nhập sau thuế ở Mỹ chảy vào những hộ này. Cứ 10 đô-la thu nhập có thể tiêu xài tùy ý thì có 8 đô-la thuộc về những hộ gia đình giàu có, tức là sau khi chi trả cho các nhu cầu tối thiểu như thực phẩm, năng lượng, quần áo, nhà cửa và phương tiện đi lại thì trung bình mỗi hộ này còn xấp xỉ 19.000 đô-la một năm. Cộng tất cả các hộ lại sẽ là 250 tỷ đô-la một năm.

Nhiều gia đình giàu có (thực ra là gần 2/3 trong số họ) kiếm được nhiều tiền vì họ có ít nhất hai nguồn thu nhập.²⁷

Dù cho bản chất của phân khúc thị trường mà bạn đang tấn công là gì, bạn vẫn phải biết thu nhập cũng như độ nhạy cảm của cầu đối với sản phẩm của bạn theo thu nhập – một khái niệm tương tự như độ nhạy cảm của cầu theo giá, thứ phản ánh rằng sự thay đổi trong thu nhập sẽ ảnh hưởng đến cầu về một sản phẩm nhất định như thế nào. Trong một nền kinh tế đang phát triển, thu nhập cá nhân đang tăng, những sản phẩm có cầu nhạy cảm cao với thu nhập sẽ có tốc độ tăng trưởng doanh số nhanh hơn những sản phẩm có cầu kém nhạy cảm với sự giàu có. Mục tiêu ở đây là phải nhắm vào những thị trường có thu nhập đang tăng trưởng và bán cho những thị trường đó các sản phẩm có cầu tăng theo thu nhập.

Có một quy tắc kinh nghiệm trong việc đo lường độ co giãn của cầu theo thu nhập, đó là hãy hỏi hai câu hỏi sau:

a) Bạn tiêu bao nhiêu trong tổng ngân sách của bạn cho sản phẩm X?

b) Nếu bạn được thưởng thêm 1.000 đô-la, bạn sẽ tiêu bao nhiêu trong số đó cho sản phẩm X?²⁸

Lấy câu trả lời của câu hỏi b) chia cho câu trả lời của câu hỏi a) sẽ ra độ co giãn của cầu theo thu nhập – nói cách khác, đó là tỷ lệ của chi tiêu cận biên cho sản phẩm X trên chi tiêu trung bình. Ví dụ, cầu về thực phẩm có xu hướng kém nhạy cảm với thu nhập vì mọi người sẽ chi tiêu khoản thu nhập có thể tiêu xài tùy ý tăng thêm vào những thứ khác. Nhưng cầu cho “bữa ăn nhà hàng” hay “đồ ăn sẵn” lại khá nhạy cảm với thu nhập vì mọi người có xu hướng chi tiêu phần lớn khoản thu nhập tăng thêm vào việc ăn những bữa ăn được người khác làm, đặc biệt là khi khoản thu nhập tăng thêm đó khiến người ta không còn thời gian chuẩn bị bữa ăn do phải làm việc. Sự phát triển của các nhà hàng và chuỗi cửa hàng đồ ăn nhanh đã thể hiện rõ rằng ngày càng có nhiều hộ gia đình có hai khoản thu nhập và độ co giãn của cầu theo thu nhập đối với việc ăn ngoài là khá cao.

JAZZ

Jazz: a) một loại âm nhạc có xuất xứ từ Mỹ, có giai điệu du dương, tiết tấu nhảy được đảo phách nhẹ nhàng cùng âm hưởng của nhiều loại giao hưởng khác nhau

b) một đặc tính khiến người ta nhớ đến nhạc jazz, đặc biệt là trong văn học

Những sản phẩm mới có nhiều khả năng thất bại hơn là thành công. Những sản phẩm thành công đều có tính “jazz” – “jazz” của sản phẩm khác “jazz” của âm nhạc, nó là một sự hấp dẫn “không gây nghiện” trong đó ẩn chứa nhiều điều vượt qua cả những đặc tính hay đặc điểm của sản phẩm đó. Đôi khi, “jazz” chỉ đơn giản là việc Nabisco có ý tưởng cho những loại đậu phộng mới vào trong túi ni-lông có màu sáng thay vì các lon và lọ truyền thống (một khi đã mở túi thì phải ăn hết, không thì nó sẽ hỏng). Đôi khi, nó lại là cả một khái niệm mới trong công nghệ – ví dụ như các sản phẩm “thế giới không dây” bao gồm máy quét thẻ tín dụng, modem, máy fax, điện thoại và máy tính, tất cả có thể giao tiếp với nhau một cách trơn tru

qua vệ tinh mà không cần dây.²⁹ Đôi khi, “jazz” là một mức giá cực kỳ thấp. Và đôi khi, nó là việc sử dụng các cơ sở vật chất cũ theo một cách hoàn toàn mới – giống như cách William, công ty sở hữu và xây dựng các đường ống dẫn dầu và gas, đã kéo dây cáp quang xuyên qua các đường ống dẫn của nó để trở thành nhà cung cấp dịch vụ điện thoại đường dài lớn thứ tư ở Mỹ, chỉ sau AT&T, MCI và Sprint.³⁰

Khi Richard Sears bắt đầu bán máy tách kem với giá 62,5 đô-la (so với mức giá 100 đô-la của mẫu chuẩn), ông đã “tràn ngập phấn khích” về tiềm năng của sản phẩm. Nó rất “thích hợp” – giúp người nông dân tiết kiệm được nhiều giờ lao động nặng nhọc. Những người có khả năng mua sản phẩm này đều sẵn sàng chi ra 100 đô-la nhưng không nhiều người có khả năng này. Mẫu 62,5 đô-la của Sears bán không tốt lắm. Vào năm 1903, Sears đã thêm vào tính “jazz.” Ông đưa ra 3 cỡ, tương đương với 3 mức giá 27,35 và 39,5 đô-la. Những mức giá này đã gây chấn động mạnh. Doanh số tăng vọt. Từ năm 1902 đến năm 1908, Sears đã bán được số máy tách kem trị giá gần 7 triệu đô-la và sản phẩm này trở thành “bức tường thành của công ty,” chiếm một tỷ lệ đáng kể trong tổng lợi nhuận của nó. Đối với những người nông dân sử dụng máy tách kem, chiếc máy này có chất “jazz” y như cách các sản phẩm “thế giới không dây” sắp làm nổ tung thị trường điện gia dụng. Chúng tạo ra giá trị nhờ giúp tiết kiệm thời gian và công việc. Sears đã không khám phá ra chúng. Nhưng ông là người tiên phong trong việc quảng bá chúng. Càng ngày, thị trường sẽ càng thuộc về những người giỏi làm mọi thứ một cách tốt hơn – sản xuất, phân phối và marketing các sản phẩm hiện tại, như Sears đã làm – thay vì những người giỏi làm ra những thứ tốt hơn – tức là thiết kế sản phẩm mới.

Trong lĩnh vực marketing, các ý tưởng mới khá là hiếm. Gần đây có một mốt gọi là “định giá giá trị.” Đối với việc bán xe ô tô, định giá giá trị nghĩa là cung cấp cho người mua những chiếc xe đã có một gói đầy đủ các lựa chọn tại mức giá hấp dẫn, loại bỏ quá trình mặc cả với người bán và làm giảm nhu cầu đối với những khoản giảm giá tốn kém. Định giá giá trị là nền tảng của Sears, Roebuck, một trong những nhà buôn bán đại trà đầu tiên và giống như sự trung thực và Plato, nó đang được tái khám phá liên tục. Cuối cùng, “giá trị với đồng tiền bỏ ra” chính là “jazz” tối ưu.

Kiến thức

“Dù bạn nói điều này nhiều đến mấy thì cũng không bao giờ là đủ: đừng mất liên hệ với khách hàng.”³¹ Đây là lời khuyên được lặp lại thường xuyên nhất trong quản lý. Nó cũng là lời khuyên đúng nhất và khó thực hiện nhất.

Rất nhiều sản phẩm mới không kiếm được tiền về cho những người sáng tạo ra chúng dù cho quá trình nghiên cứu thị trường đã được đầu tư và thực hiện kỹ lưỡng. Có lẽ trong 13 sản phẩm mới thì chỉ có 1 sản phẩm thành công. Một nhà tư vấn thị trường đã từng nhận xét, “Chiến trường của các sản phẩm mới luôn đầy ắp những cảnh tàn sát khủng khiếp.” Một số quá trình kiểm tra thị trường tạo ra kết quả tích cực vì chúng đã nhầm lẫn giữa giá trị mới lạ (và do đó là sự ưa thích mà người tiêu dùng thể hiện ra) với “sức ỏi lại” của thị trường trong thời gian dài.³²

Outback Steakhouse là một chuỗi 117 nhà hàng được sáng lập vào năm 1987. Trong 5 năm qua, nó là doanh nghiệp mới có tốc độ phát triển nhanh thứ 8 ở Mỹ. Nó được trang trí theo kiểu Úc với hàm cá mập và boomerang trên tường. Nhưng thức ăn của nó hoàn toàn là kiểu Mỹ. Nhà sáng lập, Chris Sullivan, thậm chí còn chưa bao giờ đến Úc trước khi mở chuỗi này. “Tôi có thể đã thử mang về một số thức ăn Úc chuẩn mà người Mỹ nói chung không thích,” ông giải thích. “Công ty của tôi bán đồ ăn của Mỹ và sự vui vẻ của Úc.”³³ Sullivan không hề làm nghiên cứu thị trường, nhưng ông biết thị trường của mình.

Ngày càng có nhiều công ty hoạt động ở nhiều quốc gia học cách áp dụng những kiến thức có giá trị về khách hàng và thị trường ở một nước sang các nước khác. Sản phẩm Kuschelweich (tiếng Đức có nghĩa là sự ôm ấp vuốt ve) của Unilever là một ví dụ kinh điển. Trong nhiều năm, Unilever đã liên tục cạnh tranh với Proctor & Gamble trong thị trường chất làm mềm vải, một thị trường mà P&G đã tạo ra và thống lĩnh ở Mỹ với thương hiệu Downy và ở châu Âu với Lenor. Mọi thứ đều bất lợi cho Unilever. Sản phẩm của nó, với tên gọi Comfort (sự thoải mái), khiến các nhà điều hành và cổ đông của Unilever cực kỳ không thoải mái.

Rồi một ngày, một chi nhánh của Unilever ở Đức nghĩ ra ý tưởng Kuschelweich – một con gấu ôm Teddy xuất hiện trên bao bì và trong các quảng cáo về sản phẩm. Với tư cách là một biểu tượng thương hiệu, nó vô cùng hoàn hảo. Nó truyền đạt sự tin tưởng, sự mềm mại, tình yêu thương, sự bảo vệ và những ký ức ngọt ngào. Và điều tuyệt vời nhất là nó có tính toàn cầu – ai cũng có vài con gấu Teddy khi còn nhỏ. Unilever – một công ty xuyên quốc gia đích thực (các hoạt động được hợp nhất từ tất cả các quốc gia), trái với đa quốc gia (các hoạt động riêng lẻ và không liên kết ở nhiều vùng) – nhanh chóng truyền tải thương hiệu này và chiến lược liên quan đến các quốc gia khác – Cajoline ở Pháp, Mimosin ở Tây Ban Nha, Huggy ở Úc, Coccolino ở Ý và Snuggle ở Mỹ. Nó thành công ở khắp mọi nơi. Sản phẩm gấu Teddy của Mỹ, được đưa ra lần đầu vào giữa những năm 1980, đã nhanh chóng giúp Unilever tăng thị phần trong thị trường chất làm mềm vải lên gấp ba mà không hề phải thực hiện thay đổi nào đáng kể đối với chính bản thân sản phẩm.³⁴

LÒNG TRUNG THÀNH

Sự thành công của Kuschelweis với tư cách là một thương hiệu đã thể hiện rõ tầm quan trọng của thương hiệu. Nhưng cùng lúc đó, một trong những câu chuyện kinh doanh hàng đầu trong những năm gần đây lại là sự suy giảm nhanh chóng của các thương hiệu quốc gia và mức giá cao của chúng. Những thương hiệu như thuốc lá Marlboro, bơ Kraft, thực phẩm trẻ em Gerber, bim bim Frito và những sản phẩm khác, đã từng tính giá cao hơn đến 45% so với các sản phẩm tương tự. Nhưng chúng đang giảm giá do phải đối mặt với sự cạnh tranh từ các nhãn hàng riêng (private-label brand). Một cuộc khảo sát được tiến hành vào năm ngoái đã cho thấy chỉ 3 trong số 8 người mua đánh giá rằng một vài thương hiệu cao cấp là đáng để trả thêm tiền – so với 45% vào năm 1988. Lý do của sự thay đổi này không hề rõ ràng. Một giả thuyết có thể là khi xuất hiện truyền hình cáp, sự độc quyền 3 mạng lưới về quảng cáo trên truyền hình – trước đây, gần như mọi người tiêu dùng đều bị bao phủ trong quảng cáo do chỉ có 3 kênh truyền hình – bị suy giảm và do đó, dù cho có thực hiện những chiến dịch quảng cáo tốn kém nhất thì cũng không thể tiếp cận được tất cả những người

tiêu dùng. Một giả thuyết khác là các Yiffie, những người đánh giá cao giá trị hơn, đang thay thế dần các Yuppie, trong khi chính các Yuppie, những người già hơn và khôn ngoan hơn, cũng trở nên ít bị ảnh hưởng bởi thương hiệu.³⁵

Như Robert Kuttner đã giải thích, những công ty bán các sản phẩm y hệt nhau và chỉ khác nhau về giá sẽ phải đối mặt với sự cạnh tranh khốc liệt cũng như biên lợi nhuận tối thiểu – một tình thế “sự sống sót của loài thích nghi nhất (survival of the fittest)” mà không nhà điều hành nào mong muốn.³⁶ Trong các tình huống này, những công ty hiệu quả sẽ giảm giá để đánh bật những công ty kém hiệu quả hơn – sau đó nuốt gọn thị trường và tăng giá trở lại. Có lẽ đây là lý do giải thích tại sao số lượng các vụ kiện về giảm giá lớn hơn nhiều so với số lượng các vụ kiện về tăng giá liên quan đến các đạo luật chống độc quyền của Mỹ. Định giá thôn tính (predatory pricing) là chiến lược có mục đích khiến các đối thủ cạnh tranh biến mất. (Tòa án Liên bang gần đây đã xử thắng cho Continental Airlines trong vụ kiện với American Airlines vì cho rằng lời buộc tội công ty này giảm giá trong một mùa hè cạnh tranh nhằm thôn tính là không có cơ sở; điều này chắc chắn sẽ làm giảm số lượng các vụ tương tự trong tương lai.)

Các công ty thường ưa thích cạnh tranh với nhau trên nền tảng dịch vụ, chất lượng, sự thuận tiện, độ bền và những đặc tính khác giúp phân biệt sản phẩm này với sản phẩm khác cũng như đem lại cho công ty một lợi thế. Những sự khác biệt như vậy làm giảm độ nhạy cảm về giá và làm tăng sự mua hàng lặp lại. Người tiêu dùng càng cho rằng một sản phẩm độc đáo bao nhiêu thì họ càng sẵn sàng trả giá cao cho sản phẩm đó bấy nhiêu.

Hợp đồng là một cách tiếp cận mới để chiếm được lòng trung thành với thương hiệu. Ford đang thử nghiệm một ý tưởng mới để khóa chặt khách hàng trong hơn một thập kỷ. Với kế hoạch này, người mua sẽ ký một hợp đồng thuê 12 năm trong đó cứ 2 năm, họ sẽ được nhận một chiếc xe mới, đổi lại, họ phải trả một khoản tiền cố định hàng tháng. Vào cuối năm thứ 12, khách hàng sẽ được giữ lại chiếc xe cuối cùng.³⁷

Sự xói mòn lòng trung thành với thương hiệu đã lên tới đỉnh tại một điểm duy nhất: được gọi là ngày thứ sáu Marlboro, mừng 2 tháng 4 năm 1993, ngày mà Philip Morris đã giảm giá điều thuốc lá Marlboro biểu tượng của nó và do đó thừa nhận thất bại trước các loại thuốc lá không có nhãn hiệu và rẻ hơn. Phố Wall đã phản ứng bằng cách vút bỏ cổ phiếu Philip Morris và khiến giá trị của nó mất đi 13,4 tỷ đô-la chỉ trong một ngày. Suy giảm thương hiệu là không thể tránh khỏi, một phần do chúng đã trở nên quá đắt so với một sản phẩm tốt. Chỉ trong một năm 1988, nhiều công ty có các “siêu thương hiệu” mạnh đã được mua lại với giá gấp nhiều lần giá trị sổ sách của tài sản. RJR Nabisco được bán với giá 25 tỷ đô-la, Kraft 12,9 tỷ đô-la và Rowntree 4,5 tỷ đô-la – những mức giá gấp từ 2 đến 5 lần giá trị tài sản của chúng. Nhưng chính bản thân các công ty siêu thương hiệu cũng tự làm xói mòn thương hiệu của họ, một phần bằng việc liên tục đưa ra cho người tiêu dùng các ưu đãi đặc biệt cùng những lời quảng bá trực tiếp khiến giá thương hiệu bị suy giảm – do tạo ra độ nhạy cảm và nhận thức về giá, kẻ thù “không đội trời chung” của các thương hiệu quốc gia – và một phần bằng việc sản xuất ra các sản phẩm để bán nhằm cạnh tranh với các thương hiệu cửa hàng siêu thị. Hơn nữa, cơn bão thương hiệu đã bị lạm dụng quá mức. Ngày nay, Mỹ có 200 thương hiệu ngũ cốc ăn sáng, Hà Lan có 220 loại thuốc lá và thậm chí cả Argentina cũng

có 100 thương hiệu nước hoa.³⁸ Có lẽ thương hiệu bất bình thường nhất là thương hiệu không cho rằng nó là thương hiệu – “Trà dấm nổi tiếng chỉ nhờ vị ngon,” được biết đến trong quảng cáo siêu thị với cái tên “Trà dấm”.

Sản phẩm có thương hiệu vẫn chiếm đến 80% doanh số của siêu thị. Sự trung thành với thương hiệu không chết. Người mua sẽ tiếp tục tìm kiếm những sản phẩm mà họ biết và tin miễn là mức giá cao mà họ phải trả không thừa thãi. Lòng trung thành với thương hiệu nằm an toàn trong tâm của tam giác chi phí-giá cả-giá trị và cái chết đã được thông báo của nó chắc chắn là còn quá sớm. Như CEO của Grand Metropolitan PLC – một nhà bán lẻ siêu thương hiệu có các sản phẩm như J&B Scotch, vodka Smirnoff và kem Haagen-Dazs – George J. Bull đã nói, “nếu bạn có thể thuyết phục người tiêu dùng rằng sản phẩm của bạn ngon hơn của đối thủ cạnh tranh, rằng nó được làm bằng những nguyên liệu hảo hạng, thì bạn có thể tính giá cao cho nó.”³⁹

TÂM TRÍ VÀ TIỀN BẠC

Thị trường là nơi tâm trí và tiền bạc gặp nhau. Để hiểu thị trường, bạn cần phải hiểu cả tiền bạc – những nguồn lực mà những người chơi lớn trên thị trường nắm giữ – và tâm trí điều khiển những nguồn lực đó.

Thị trường lớn nhất thế giới là thị trường giao dịch ngoại hối. Thị trường này cung cấp một minh họa tốt để tổng kết lại chương này vì tất cả 13 tác nhân được đề cập ở đây đều hoạt động trong thực thể vận động điên cuồng này.

Hằng ngày có khoảng 1.000 tỷ đô-la đổi chủ trong các giao dịch được thực hiện suốt ngày đêm – chủ yếu bằng đồng đô-la, yên và mark Đức. Nó lớn hơn cả tổng các giao dịch vốn tài chính toàn cầu được thực hiện trong một ngày nhất định. Nó là một thị trường có ảnh hưởng mạnh mẽ đến cuộc sống của tất cả mọi người vì tỷ giá hối đoái có ảnh hưởng to lớn đến việc làm, thương mại và lạm phát. Song, chỉ có một số lượng tương đối nhỏ những người trong cuộc tham gia và thống trị nó và không có mấy nhà điều hành hay nhà kinh tế học nào quen thuộc với nó. Và nó là một thị trường hoàn toàn có bản chất điện tử, được xây dựng trên hai nền tảng – công nghệ mạng tiên tiến và lòng tin tuyệt đối.

Những người chơi chủ yếu là các ngân hàng – ngân hàng thương mại, bán lẻ và đầu tư – các công ty dầu, công ty đa quốc gia, ngân hàng trung ương, quốc vương Sultan của Brunei và các cá nhân giàu có khác. Những người chơi lớn có những phòng giao dịch ngoại hối lớn – thông thường là có 30 hoặc 40 nhân viên giao dịch chuyên nghiệp, tất cả đều chăm chú vào màn hình máy tính. Chỉ riêng nước Mỹ đã có khoảng 20.000 nhân viên giao dịch ngoại hối đang làm việc. Tất cả các nhà buôn đều được kết nối với nhau bằng mạng máy tính và với các nhà môi giới, những người giúp “tạo lập” thị trường.

Đây là một thị trường không có luật lệ, ngoại trừ một điều duy nhất – nếu bạn đã đồng ý một thỏa thuận mua bán, không cần biết là bạn mất chiếc áo sơ mi hay công việc của bạn vì nó, bạn phải trả đủ. Tất cả các vụ mua bán đều được thỏa thuận bằng lời, qua điện thoại và không có ràng buộc về mặt pháp lý nào, thứ duy nhất trói buộc tất cả người chơi là lòng tin. Samuel Goldwyn đã từng nói, các hợp đồng miệng còn không đáng giá bằng mảnh giấy mà

chúng được viết lên – nhưng trong giao dịch ngoại hối, nếu bạn ăn quýt, đừng mong sẽ có thể tiếp tục là người chơi. Đó là một thị trường hoàn toàn không có ma sát. Hoa hồng môi giới rất nhỏ, chênh lệch giữa giá mua và giá bán rất nhỏ và một khối lượng giao dịch khổng lồ được thực hiện đơn giản chỉ để “cảm nhận” được thị trường – để đánh hơi xem liệu những người chơi đang mua hay bán, chặt hay lỏng, liệu thị trường có thể hấp thụ một lượng tiền lớn mà không giảm hay không, hay liệu có phải chỉ 100 triệu đô-la cũng có thể làm giảm tỷ giá hối đoái hay không. Và không có một quy tắc nào cả. Không có việc cấm “giao dịch nội bộ” – “thông tin nội bộ” trong giao dịch ngoại hối là gì? “Găm” vốn để che dấu thực trạng là điều phổ biến – hoạt động kiểu này có thể phải vào tù. Các nhà kinh doanh ngoại hối đã hơn một lần làm tràn ngập thị trường với những đồn thổi (ví dụ như Tổng thống Bill Clinton bị ám sát!) để người ta hiểu sai về một tình huống. Theo hiểu biết của tôi thì chưa có một ai phải vào tù vì những vi phạm quy định giao dịch ngoại hối, vì không có ai cả (trừ những trường hợp lừa đảo quá rõ ràng).

Thị trường này không bao giờ đóng cửa. Khi giao dịch ở New York dừng lại, người ta chuyển sang Los Angeles và San Francisco, rồi đến Tokyo, Singapore, Úc, Viễn Đông, Trung Đông, rồi lại đến Frankfurt, Paris, Luân Đôn và quay trở lại New York theo một thể liên tục không dứt. Các nhân viên giao dịch đang chạy một “vị thế” (tức là nắm giữ một lượng lớn một đồng tiền nào đó) sẽ không thể có những giấc ngủ thực sự. Một sự mất giá nhanh trong đồng tiền của họ có thể khiến họ phá sản khi họ đang ngủ. Một người quen của tôi là người giao dịch thường xuyên. Anh ta mang theo một chiếc máy Quotron cầm tay khi đi bộ và kiểm tra nó từng giây từng phút; một cuộc gọi chớp nhoáng từ buồng điện thoại công cộng cũng có thể chặn đứng thảm họa miễn là anh ta có một đồng 25 xu trong túi để gọi điện.

Phần lớn các vụ mua bán được thực hiện bằng đồng đô-la Mỹ để đổi lấy yên hoặc mark Đức; có một vài vụ mua bán chéo và các nhân viên giao dịch luôn theo dõi cẩn thận những tỷ giá chéo để tìm kiếm cơ hội đầu cơ – arbitrage (kinh doanh chênh lệch giá). Một vài loại tiền tệ biến động nhiều hơn các loại khác. Đô-la Úc và New Zealand (còn được gọi là “Aussie” và “Kiwi”) cực kỳ không ổn định vì tiền liên tục chảy ra chảy vào các quốc gia này để tìm kiếm những mức lãi suất cao. Phần lớn hoạt động là các giao dịch giao ngay mặc dù thị trường dành cho các quyền chọn trong giao dịch ngoại hối đang phát triển rất nhanh, bao gồm các quyền chọn mua trong 1 hoặc 2 năm.

Những giao dịch thành công trong thị trường này có thể tạo ra lợi nhuận khổng lồ. Banker’s Trust đã kiếm được hơn 500 tỷ đô-la vào năm 1988 từ hoạt động giao dịch ngoại hối, giúp nó xóa bỏ được một khoản nợ khổng lồ ở Mỹ Latin nên không bị sụp đổ.

Chỉ những thị trường có giá dao động mạnh mới tồn tại hoạt động giao dịch sôi nổi và đầu cơ. Liệu một đô-la có thực sự “đáng giá” 1,8 mark Đức? Có lẽ tính theo sức mua thì không – nhưng nếu thị trường cho rằng nó có thì nó có; nhiều người không phải là chuyên gia đã mắc một sai lầm khi dự đoán tỷ giá hối đoái dựa vào giá trị nền tảng “thực” của một đồng tiền. Họ không hiểu được rằng thị trường bao gồm cả tiền bạc và tâm trí. Trong gần một thập kỷ, đồng đô-la Mỹ đã lên giá dù cho nền kinh tế của quốc gia này khá yếu vì mọi người cảm thấy rằng Mỹ là một nơi trú ẩn an toàn (và sinh lời) để cất giữ tiền. Những tiên đoán

của các nhà kinh tế học rằng đồng đô-la sắp giảm giá luôn luôn bị sai – cho đến khi nó rút thảm hại vào năm 1987.

Muốn thành công trong bất kỳ thị trường nào, cần phải có kiến thức và kỹ năng mà người khác không có. Những người giao dịch thành công phát triển một mạng lưới bạn bè và người thân cung cấp cho họ các mẹo nhỏ, quan điểm và thậm chí cả những “vị trí đổ” thuận tiện cho tiền bạc. Sự trao đổi nội bộ các thông tin như vậy rất quan trọng đối với một người giao dịch trong khi những giao dịch tiền công khai và những dữ liệu giá thì tất cả mọi người đều biết. Chính mạng lưới con người mới là thứ dẫn dắt thị trường và theo hiểu biết của tôi thì nó không hề được nghiên cứu sâu. Thông thường, các nhân viên giao dịch hành động dựa trên thông tin từ một người quen ở xa, ví dụ như Singapore hoặc Melbourne, những người mà họ có thể không bao giờ gặp trong đời thực. Thị trường này luôn tràn ngập sự sao chép, dối trá, lừa lọc, mảnh khỏe nhưng đôi khi được điểm xuyết bằng tình bạn không vụ lợi và sự hy sinh.

Các công ty có hoạt động kinh doanh ngoại hối phải gánh chịu rủi ro sẽ mất những số tiền lớn và nhiều công ty đã thực sự bị như vậy trong quá khứ. Giả sử bạn có doanh thu một tỷ lire Ý vào tháng 7 năm 1992. Vào thời điểm đó, Ý đang là thành viên của ERM (Exchange Rate Mechanism – Cơ chế tỷ giá hối đoái), một cơ chế liên kết các đồng tiền của cộng đồng châu Âu với nhau ở mức giá cố định. Franc Pháp, bảng Anh, mark Đức, lire Ý, v.v... được cho phép dao động chỉ trong khoảng trên dưới 2,25% so với tỷ giá trung tâm.

Bạn có thể đã cảm thấy an toàn khi để lại lire của bạn ở Ý. Cuối cùng thì dưới ERM, Ý đã cam kết sẽ giữ đồng tiền của nó ở gần mức tỷ giá thông dụng, 1.130 lire đối 1 đô-la Mỹ. Ở mức tỷ giá hối đoái đó, 1 tỷ lire sẽ có giá 885.000 đô-la Mỹ. Ngoài ra, lãi suất ở Ý cao hơn nhiều so với ở Mỹ. Vậy, tại sao lại phải chạy đi mua đô-la và mang về nhà thu nhập từ đồng tiền Ý?

Vào giữa tháng 9 năm 1992, sau một đợt bán đầu cơ khổng lồ đồng bảng và đồng lire, cả Anh và Ý đều ra khỏi ERM vì đồng tiền của họ rơi thủng “sàn” – mức tỷ giá hối đoái thấp nhất cho phép – và đi vào trạng thái gần như rơi tự do. Một số nhà đầu cơ đã kiếm được những khoản lợi nhuận lớn. George Soros, người đứng đầu quỹ Quantum, được báo cáo là đã kiếm được 1 tỷ đô-la lợi nhuận nhờ việc đánh cược chính xác rằng nước Anh sẽ không thể ngăn chặn được sự xuống giá mạnh của đồng bảng. Nhưng những cá nhân và doanh nghiệp nắm giữ đồng lire và đồng bảng “không được phòng ngừa rủi ro” (tức là không được bảo hiểm chống lại sự thay đổi trong tỷ giá hối đoái) đã bị lỗ nặng.

Vào tháng 7 năm 1993, một đô-la Mỹ đổi được 1.583 lire. Một tỷ lire Ý của bạn chỉ còn đáng giá 632.000 đô-la – giảm 30% so với một năm trước. Nếu bạn không bảo vệ bản thân chống lại rủi ro này, khoản lỗ sẽ rất nặng. Đối với các doanh nghiệp nhỏ hơn, nó thậm chí có thể đe dọa đến sự sống còn của doanh nghiệp. Việc phòng ngừa rủi ro cũng không phải là không gây đau đớn – giống như bảo hiểm ô tô, chi phí sẽ tăng khi đường sá trở nên nguy hiểm hơn.

Cuối cùng, mọi nhu cầu của người tiêu dùng chung quy lại cũng chỉ là vấn đề tâm trí và tiền bạc – sự sẵn sàng của mọi người trong việc tiêu tiền vào hàng hóa và dịch vụ (tâm trí) và số tiền mà họ phải trả. Lắng nghe tiếng nói của khách hàng nghĩa là biết rõ các đặc tính của

một sản phẩm – sự thích hợp, jazz, chi phí của nó – và của những người mà chúng ta hy vọng sẽ mua nó – các yếu tố nhân khẩu, thu nhập, lòng tham, thói quen, kiến thức, lòng trung thành, mong muốn và nhu cầu của họ. Về bản chất, cầu mang tính tâm lý vì nhu cầu của chúng ta là hữu hạn nhưng mong muốn của chúng ta là vô hạn. Ví dụ, một gia đình 4 người chỉ cần khoảng 38 đô-la một tuần là có thể mua thực phẩm đáp ứng mọi nhu cầu dinh dưỡng nhưng họ luôn chi tiêu gấp 3 lần con số đó – mong muốn của họ lớn hơn nhiều.⁴⁰

Sự tương tác giữa tâm trí và tiền bạc rất bí ẩn và thường không dự đoán được. Đôi khi không thể thấy rõ được chính xác là tâm trí và tiền bạc đang nhắm đến việc mua hay bán cái gì. Ví dụ, trong thị trường vốn, đô-la, yên, mark, franc, nhân dân tệ, cổ phiếu, trái phiếu và quyền chọn được mua và bán; chỉ riêng thị trường ngoại hối đã có một nghìn tỷ đô-la được giao dịch hằng ngày. Tuy nhiên, thứ được giao dịch không phải là những mảnh giấy, mà là rủi ro – sự sẵn sàng gánh chịu rủi ro, hay khả năng tránh việc gánh chịu rủi ro. Để có được những hiểu biết thật sự về thị trường vốn, hãy bắt đầu bằng việc nhận ra rằng, về cơ bản, chúng là những thị trường mua và bán sự rủi ro. Chương sau sẽ thảo luận về rủi ro và cung cấp một công cụ trợ giúp quá trình ra quyết định trong những điều kiện không chắc chắn.

Chương 9. RỦI RO CÓ TÍNH TOÁN

“Hãy chấp nhận những rủi ro có tính toán.”

– **Tướng George Smith Patton**

Vào ngày mùng 4 tháng 6 năm 1944, đêm trước ngày Phán quyết (D-Day) nghĩa là ngày diễn ra cuộc tấn công lớn đầy rủi ro của quân Đồng Minh vào châu Âu, George Patton đã viết thư cho con trai ông – thời điểm đó mới chỉ là một học viên trường sĩ quan nhưng một ngày nào đó sẽ trở thành một vị tướng trong quân đội.

“Hãy chấp nhận những rủi ro có tính toán,” Patton căn dặn. “Điều đó hoàn toàn khác việc liều lĩnh.”¹ Sau đó, ông đã dẫn Quân đoàn III (chủ yếu là xe tăng) đến vị trí đổ bộ ở Normandy, chọc thủng phòng tuyến của Đức ở Periers rồi quét qua nước Pháp theo một tuyến di chuyển vòng cung rộng. Ông làm như vậy trong tình trạng nguồn cung cấp đạn dược và nhiên liệu bị cạn kiệt đến mức nguy hiểm. Quân đoàn III của ông chỉ bị cản lại ở gần Metz, nơi có phòng tuyến được Đức bảo vệ nghiêm ngặt.

Đến tháng 8, Patton đã lên chức Thiếu tướng. Tháng 3 năm sau, quân của ông vượt qua sông Rhine.

Đối với một số người, những vụ tấn công táo bạo của Patton là canh bạc liều lĩnh đánh cược mạng sống của các binh sĩ. Đối với ông, đó là một “rủi ro có tính toán” – một lựa chọn “đánh đổi” chi phí-giá trị rõ ràng, từ bỏ sự an toàn của những tuyến tiếp tế ngắn, bảo đảm để đạt được lợi thế về tốc độ, sự táo bạo và thể chủ động, nhằm khiến quân địch mất thăng bằng, rối loạn và phải rút lui. Patton cho rằng, thậm trọng là chiến lược rủi ro nhất trong chiến tranh – và có lẽ, ông đã có thể thêm vào, cả trong kinh doanh nữa.

Hai thập kỷ sau, IBM đã phải đối mặt với Ngày phán quyết của riêng họ và họ đã đóng vai của Patton. Năm 1964, IBM giới thiệu hệ máy tính lớn System/360. Hệ thống này là một dạng tính kinh tế theo phạm vi, gồm 6 mẫu khác nhau và có một đặc tính giúp khách hàng có thể một phần nào đó thiết kế cấu hình của riêng họ. Hệ thống máy tính mới này là một rủi ro có tính toán lớn. Tính theo giá trị tiền tệ năm 1993, IBM đã đầu tư 20 tỷ đô-la vào đó.

Sau đợt trì hoãn đầu tiên trong việc đưa 360 ra thị trường, sản phẩm này đã thu được một thành công lớn. Doanh thu của nó đã tăng gấp đôi từ năm 1963 đến năm 1966. Tuy nhiên, như một nhà điều hành cao cấp của IBM tham gia vào dự án đã nhấn mạnh, rủi ro có tính toán này có thể chứa đựng cả những mầm mống cho sự sụp đổ của IBM. Dự án khổng lồ này ban đầu đã tạo ra sự hỗn loạn và phức tạp. Vì vậy, một tổ chức đã được xây dựng. Điều này có nghĩa là phải thuê thêm người mới. Bảng lương của IBM đã tăng nhanh hơn nhiều so với doanh thu của nó – tăng 130% trong 3 năm. Khi đạt đỉnh cao vào năm 1986, IBM đang có 407.000 nhân viên. IBM đã phát triển thành một tổ chức quan liêu, sợ rủi ro và dè dặt với đổi mới.² Ví dụ, công nghệ máy tính hiện đại phần lớn dựa trên cái gọi là chip RISC – điện toán định hướng giản lược (reduced instruction computing) – có khả năng vận hành những

trạm làm việc mạnh. Công nghệ này do một nhà khoa học của IBM phát kiến vào năm 1974. IBM đã liên tục khuyên người này từ bỏ ý tưởng đó vì họ cho rằng nó vô giá trị.

Nhà điều hành được trả lương để chấp nhận những rủi ro có tính toán. Do phần lớn các lựa chọn trong kinh doanh được đưa ra dưới điều kiện thông tin không hoàn hảo, dữ liệu không đầy đủ, tương lai không chắc chắn, điều kiện kinh doanh và hành động của đối thủ cạnh tranh cũng không chắc chắn, cũng như kiến thức về công nghệ và thị trường còn sơ lược, nên gần như mọi quyết định điều hành đều là một dạng rủi ro có tính toán nào đó. Ngoài ra, vì cuộc sống chẳng bao giờ lặp lại các cơ hội một cách chính xác, trong những tình huống giống nhau, nên những quyết định được đưa ra trong điều kiện không chắc chắn đều là những chọn lựa một lần duy nhất, không bao giờ lặp lại và người ra quyết định sẽ không bao giờ biết chắc chắn được rằng liệu mọi thứ có tốt hơn không nếu anh ta/cô ta chọn khác đi.

Rủi ro có tính toán đã trở thành vấn đề chuẩn mực ngày nay vì trong 2 thập kỷ qua, thế giới ngày càng trở thành một nơi không chắc chắn. Cả con người và hoàn cảnh đều ngày càng hay thay đổi. Tỷ giá, lãi suất, giá hàng hóa, cổ phiếu và trái phiếu đều dao động với biên độ rộng. Vào 19 tháng 10 năm 1987, chỉ số trung bình công nghiệp Dow Jones đã giảm 22,6% hay 508 điểm – so với chỉ 12,8% vào 29 tháng 10 năm 1929. Chiến tranh Vùng Vịnh, Liên bang Xô viết sụp đổ, nội chiến ở Nam Tư, Mỹ bắt đầu suy thoái vào tháng 6 năm 1990 trong khi phần lớn các chuyên gia đều tiên đoán về một đà tăng trưởng liên tục, suy thoái toàn cầu, “cơn lũ thế kỷ” ở miền Trung Tây nước Mỹ – tất cả những sự kiện này đều khiến môi trường kinh doanh trở nên cực kỳ bất ổn.

Thị trường trái phiếu là một chỉ báo tốt cho sự không chắc chắn và sự biến động (volatility). Trong những năm 1950, thị trường trái phiếu chỉ như một bài hát ru hay một liều thuốc ngủ trên Phố Wall. Ngày nay, các trái phiếu công ty lên xuống mạnh không thua gì cổ phiếu. Không phải ngẫu nhiên mà Tom Wolfe cho nhân vật chính trong tiểu thuyết của mình, *Bonfire of Vanities* (tạm dịch: *Dàn thiêu Ảo vọng*), là nhà buôn trái phiếu (thay vì nhà môi giới cổ phiếu). Những người quan sát cho rằng lý do ở đây là chiếc “kính lúp” mà những nhà đầu tư dùng để soi sự phát triển của thị trường trái phiếu, sự bất ổn của lãi suất và công nghệ, có thể giúp nhà buôn trái phiếu phản ứng ngay lập tức với bất kỳ loại tin tức doanh nghiệp nào.³

Giải quyết những sự không chắc chắn như vậy là một trong những nhiệm vụ quan trọng nhất của nhà điều hành. Đối với những người ra quyết định, sự không chắc chắn đem lại cả tiềm năng và hiểm họa. Hiểm họa là bởi nếu lựa chọn sai lầm, họ sẽ phải trả giá rất đắt. Tiềm năng là bởi nếu họ giỏi trong việc ra quyết định trong môi trường rủi ro thì họ sẽ có một lợi thế đáng kể so với những người chỉ đối phó với rủi ro bằng cách lờ nó đi hoặc đánh giá thấp nó hay nói cách khác là không thể đối phó với nó.

Rủi ro hạ thấp người này và nâng cao người kia, đồng thời làm xáo trộn sự thịnh vượng của các công ty lớn mạnh. Trong số 25 công ty công nghiệp lớn nhất nước Mỹ năm 1900, chỉ có 2 công ty còn trụ lại trong danh sách vào giữa những năm 1960 – General Electric (công ty công nghiệp lớn thứ 5 nước Mỹ năm 1993) và U.S. Steel (giờ là USX, đứng thứ 24).

Chương này cung cấp một công cụ giúp người ra quyết định đưa ra những lựa chọn tốt hơn trong những điều kiện không chắc chắn. Công cụ này – giá trị kỳ vọng – tập trung vào việc đánh giá, lượng hóa, mô tả thành đồ thị độ lớn và bản chất của rủi ro, để từ đó quyết định tốt hơn xem nó có đáng để chấp nhận hay không. Nền tảng của công cụ này là một nghiên cứu học thuật tiết lộ nhiều cạm bẫy đang chờ đón những nhà điều hành kinh suất khi họ bước qua bãi mìn của đối thủ và thị trường hỗn loạn.

“THỊ TRƯỜNG ĐIÊN LOẠN, CHÍNH PHỦ ĐIÊN LOẠN”

Sự bất định mà nhà điều hành phải đối mặt có hai nguyên nhân nền tảng cơ bản, thường là liên quan đến nhau: hoàn cảnh và hành vi, hay nói cách khác: sự kiện và con người. Có hai nhà quan sát đã dùng những từ kém lịch sự hơn, “thị trường điên loạn và chính phủ điên loạn,” mặc dù trong thực tế, những người bên ngoài chính phủ cũng ít nhiều phải chịu trách nhiệm.⁴

Một loại rủi ro do tự nhiên và hoàn cảnh tạo ra. Patton phải đối mặt với sự không chắc chắn về thời tiết, tốc độ và độ bền của xe tăng, cũng như những điều kiện vật lý khác. IBM phải đương đầu với rủi ro bằng những công nghệ máy tính mới ngay tại ranh giới của khoa học.

Loại rủi ro thứ hai do con người tạo ra – những lựa chọn của cả đồng minh và đối thủ có thể ảnh hưởng nghiêm trọng đến chúng ta mà phần lớn chúng ta không thể kiểm soát hay có hiểu biết gì về chúng. Patton không biết quân Đức sẽ phản ứng thế nào với tốc độ tiến quân thần tốc của ông. IBM không biết khách hàng hay đối thủ cạnh tranh sẽ phản ứng thế nào với System/360 mới.

Cả Patton và IBM đều chấp nhận những rủi ro có tính toán. Một rủi ro có tính toán về bản chất là việc cân nhắc cơ hội với lợi ích. Trong logic chi phí-giá trị chuẩn trong điều kiện không chắc chắn được thảo luận trong những chương trước, người ra quyết định chỉ áp dụng hai câu hỏi:

Nó đáng giá gì? Tôi phải từ bỏ gì để có nó?

Nhưng trong điều kiện không chắc chắn, logic chi phí-giá trị bổ sung một câu hỏi thứ ba: Nó đáng giá gì? Những cơ hội tôi sẽ có nó là gì? Và tôi phải từ bỏ gì để có cơ hội có được nó? Chúng ta có thể giảm ba câu hỏi này thành cặp đôi chi phí-giá trị ban đầu, nhưng câu trả lời cho câu hỏi “nó đáng giá gì?” trở nên phức tạp hơn – nó trở thành một dạng trung bình có trọng số của một số kết quả có thể xảy ra, với trọng số là xác suất hoặc khả năng xảy ra.

Vì vậy, ví dụ, chúng ta có thể bỏ một trái phiếu phi rủi ro có lãi suất 5% để mua cổ phiếu của một công ty công nghệ sinh học có tỷ suất lợi nhuận 25% (tỷ lệ 1/3), hoặc không có lợi nhuận (tỷ lệ 1/6) hoặc lỗ 10% (tỷ lệ 1/2). Giá trị trung bình của cổ phiếu phụ thuộc chủ yếu vào việc tính tỷ lệ đúng.

XXXXX ĐIỀU KHÓ XỬ: TỪ NGỮ... HAY CON SỐ

Để đưa ra đánh giá chính xác khi đối mặt với sự bất định, chúng ta phải lượng hóa rủi ro càng nhiều càng tốt. Không có lĩnh vực nào mà ngôn ngữ lại giả dối, ngớ ngẩn và không chính xác như các thuật ngữ được sử dụng để mô tả xác suất. Sự mơ hồ của ngôn ngữ trong việc miêu tả rủi ro đã dẫn đến việc cần phải sử dụng một công cụ chính xác hơn – các con số. P. G. Moore đã chọn 10 biểu hiện của rủi ro hay sự không chắc chắn và đề nghị 250 nhà điều hành xếp hạng các từ ngữ này theo trật tự mức độ rủi ro hoặc không chắc chắn mà chúng thể hiện. 10 cụm từ đó là: rất chắc chắn, được kỳ vọng, chắc chắn, rất có thể, không phải là không hợp lý, có thể, được hy vọng, không chắc chắn, nghi ngờ, không thể. Chỉ 4 trong 250 nhà điều hành xếp hạng giống hệt nhau. 6 cụm từ cuối cùng trong 10 cụm từ trên từ “rất có thể” đến “không thể” – được xếp hạng từ “chắc chắn thứ hai” đến “chắc chắn thứ mười.” Một tháng sau, Moore lặp lại bài kiểm tra này. Ông thấy rằng thậm chí cùng một nhà điều hành cũng không nhất quán trong cách xếp hạng của ông ấy hoặc cô ấy mà chúng có xu hướng thay đổi đáng kể.⁵

Nói cách khác, ngôn ngữ là một công cụ rất không chính xác nếu chỉ dùng duy nhất nó để đánh giá rủi ro. “Những bài kiểm tra bình thường và thói quen ngôn ngữ trong văn hóa của chúng ta,” chuyên gia xác suất Leonard Savage viết, “có xu hướng cổ vũ cho sự nhầm lẫn giữa các khái niệm về sự chắc chắn và niềm tin. Chúng khuyến khích không chỉ thói xấu nói và làm như thể chúng ta chắc chắn trong khi chúng ta không chắc chút nào, mà còn thói xấu nói và làm như thể những quan điểm của chúng ta là vô giá trong khi chúng không quá thuyết phục.”⁶

Đưa xác suất, hay phần trăm, vào trong dự đoán có thể triệt tiêu tính mơ hồ của ngôn ngữ. Ví dụ, dự báo thời tiết rất lâu trước đây đã áp dụng kỹ thuật đưa sự chắc chắn, hay xác suất, vào việc dự báo mưa. Mọi người không còn sẵn lòng chấp nhận “có khả năng mưa” nữa vì “có khả năng” là không rõ ràng: 10%? 50%? 90%? Sự mơ hồ của ngôn ngữ trong rủi ro khiến việc dự đoán “có khả năng mưa” làm tăng, thay vì giảm, sự không chắc chắn của người nghe dự đoán đó.

Những thầy bói khác sẽ bắt chước tốt nhà khí tượng học bằng việc đưa xác suất vào trong những kịch bản kỳ vọng của họ. Mặc dù những ước tính như vậy là khó, song, một dự đoán sẽ không có mấy giá trị trừ phi người thực hiện nó cũng thông báo cho chúng ta biết xác suất nó sẽ xảy ra là bao nhiêu. Nếu bạn không thể bổ sung một sự chắc chắn như vậy thì tốt nhất là đừng dự báo gì hết.

Logic chi phí-giá trị của việc ra quyết định trong điều kiện không chắc chắn tận dụng những ước tính tỷ lệ cụ thể dựa trên khái niệm “giá trị kỳ vọng” và “sự tương đương chắc chắn.” Đây là lời giới thiệu cho công cụ này, sử dụng ví dụ về một thanh sô-cô-la đang giả dạng là một tấm vé xổ số và một quyết định quan trọng hơn: có nên mua quyền đối với một bảng sáng chế không.

PAYDAY - NGÀY LĨNH LƯƠNG

Tôi đã học được một bài học quan trọng về rủi ro từ một thanh sô-cô-la tầm thường có 40% là đậu phộng. Tên của nó là Payday (Ngày lĩnh lương). Lý do của cái tên này là nó cung cấp giải thưởng, cũng như cả đậu phộng.

Thắng ngay lập tức! Một mảnh ghép của trò chơi ở bên trong! Cái vỏ hét lên. Mỗi cái vỏ có một chữ cái. Để thắng giải, bạn cần sưu tầm đủ chữ N-U-T-T-Y. Tôi đoán là có nhiều chữ N, U và T – nhưng hiếm chữ Y. Tỷ lệ thắng giải là 1 trên 105.111 hay 49.999 giải trên khoảng 95 triệu thanh sô-cô-la. Payday có các giải thưởng là hệ thống stereo, xe đạp, máy ảnh, kính viễn vọng và máy stereo cá nhân.

Theo tôi, giá trị nội tại của Payday là thấp. Tobleron thì không. Nhưng nó đã bổ sung giá trị gia tăng mà những thanh khác không có – một vé xổ số “miễn phí.” Vé này đáng giá bao nhiêu? Giá trị của nó bằng xác suất thắng một giải nhân với giá trị giải đó rồi cộng dồn tất cả các giải. Ví dụ, giải đặc biệt là hệ thống stereo trị giá 1.800 đô-la. Cơ hội dành được nó là 1 trên 19.004.000 (có 5 giải như vậy trong 95.020.000 thanh). “Giá trị kỳ vọng” đơn giản là tỷ lệ thắng nhân với giá trị giải nếu thắng. Trong trường hợp này, nó bằng $(1/19.004.000) \times 1.800 \text{ đô-la} = 0,0095 \text{ xu}$, một giá trị quá nhỏ đến mức mà khó mà diễn tả bằng chữ (chưa đến 1 phần 100 của 1 xu).

Giá trị xổ số của Payday là giá trị kỳ vọng của tất cả giải thưởng, tức là 0,08 xu – chỉ dưới 1/10 của 1 xu. Đây là một phần rất nhỏ của giá bán lẻ của Payday – 40 xu. Chi phí ước tính của giải thưởng do Hollywood Brands cung cấp là khoảng 177.810 đô-la, trên doanh thu ước tính là 38 triệu đô-la (95 thanh với giá 40 xu một thanh). Đối với bên bán, logic chi phí-giá trị cho thấy việc cung cấp vé xổ số là một phi vụ làm ăn tốt. Đối với bên mua, điều đó chưa chắc chắn.

Bảng 9.1. Giá trị kỳ vọng của Payday
(Tính giá trị kỳ vọng của Payday với tư cách là một tấm vé số.)

Giải thưởng	Xác suất thắng	Giá trị giải thưởng (đô-la)	Xác suất x Giá trị (xu)
Máy tính	1/19.004.000	1.800	. 0095
Hệ thống Stereo	1/7.309.231	600	. 0082
Xe đạp	1/1.484.688	150	. 010
Kính viễn vọng	1/637.718	100	. 016
Camera	1/332.238	60	. 018
Máy stereo cá nhân	1/245.530	50	. 020

Giá trị kỳ vọng của xổ số Payday, trong đó những người mua 95 triệu thanh dành được khoảng 50.000 giải thưởng, là 0,082 xu. Luật pháp yêu cầu Payday phải liệt kê những tỷ lệ thắng và số giải thưởng trên vỏ để người mua có đủ thông tin để lựa chọn. Không chắc là nhiều người sẽ nắm lấy cơ hội này.

VỀ ĐỒ THỊ GIÁ TRỊ KỲ VỌNG

Giá trị kỳ vọng luôn luôn là tích của xác suất và giải thưởng, hay khoản đền bù. Điều này có thể thể hiện bằng hình vẽ dưới dạng diện tích một hình chữ nhật với chiều dài là quy mô giải thưởng và chiều cao là xác suất thắng giải (trên thang đo từ 0 đến 1 với 0 là “không có cơ hội thắng” và 1 là chắc chắn thắng). (Xem hình 9.1)

Giá trị kỳ vọng. Giá trị kỳ vọng của một kết quả là tích của độ chắc chắn, hay xác suất, với giá trị của nó; đó là diện tích của hình chữ nhật dưới đây.

Hình 9.1



Giá trị kỳ vọng của một quyết định là tổng các giá trị kỳ vọng riêng lẻ của từng kết quả. Ví dụ, giá trị kỳ vọng của xổ số Payday khi được vẽ lên sẽ trông giống hình 9.2.

Tổng giá trị của xổ số Payday đơn giản là diện tích của toàn bộ 6 hình chữ nhật – khoảng 0.082 xu.

Nếu “giải thưởng” thực tế là một khoản lỗ thì diện tích hình chữ nhật sẽ bị trừ đi, thay vì cộng vào. Tổng giá trị kỳ vọng của một quyết định rủi ro được mô tả bằng tổng diện tích của tất cả hình chữ nhật “giá trị kỳ vọng” đơn lẻ.

Một khi giá trị kỳ vọng này được lượng hóa, nó có thể được thể hiện trong một hình đa cạnh duy nhất. Diện tích được bao quanh bởi hình này thể hiện giá trị bằng số của quyết định rủi ro, như trong hình 9.3.

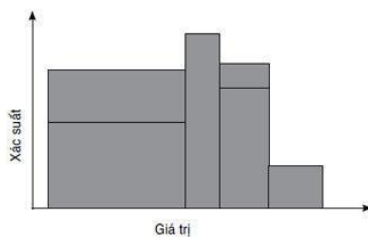
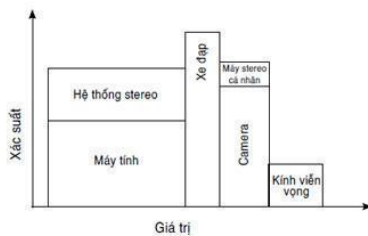
Sau đây là một ví dụ quan trọng hơn về giá trị kỳ vọng trong ngữ cảnh kinh doanh. Năm 1974, một chi nhánh của công ty mà hiện nay là công ty Eaton có cơ hội mua quyền thi trường phòng thủ (defense market right) đối với bằng sáng chế về hệ thống an toàn bay

mới. Thị trường cho sản phẩm này là rất không chắc chắn. Nhà sáng chế đã đề nghị công ty quyết định nhanh. Công ty này đã sử dụng công cụ “giá trị kỳ vọng”.

Họ nhìn thấy trước ba kết quả có thể xảy ra nếu mua bằng sáng chế:

- 60% lỗ 700.000 đô-la
- 29% lỗ khoảng 125.000 đô-la
- 11% kiếm được trung bình 5,25 triệu đô-la

Hình 9.2. Hình ảnh của Giá trị kỳ vọng của xổ số Payday



Giá trị kỳ vọng (tính cả những đồng tiền tương lai có giá trị hiện tại thấp hơn những đồng tiền được kiếm ngay lập tức) như sau:

- Lỗ:

$0,6 \text{ nhân } 700.000 \text{ đô-la cộng } 0,29 \text{ nhân } 125.000 \text{ đô-la} = 456.250 \text{ đô-la}$

- Lãi:

$0,11 \text{ nhân } 5.250.000 \text{ đô-la} = 577.500 \text{ đô-la}$

- Giá trị kỳ vọng ròng:

Lãi trừ Lỗ = $577.500 \text{ đô-la trừ } 456.250 \text{ đô-la} = 121.250 \text{ đô-la}$

Khoản lãi trung bình, hay kỳ vọng, 121.250 đô-la đi kèm với một rủi ro cao. Lỗ chắc chắn đến khoảng 89%. Lợi nhuận là lớn nhưng nó cũng rất không chắc chắn vì xác suất cho nó chỉ là 11%.

Công ty này có một lựa chọn khác. Nó có thể đợi, không mua giấy phép cho bằng sáng chế vội mà xem thị trường phát triển thế nào, rồi mới đề nghị mua giấy phép bổ sung từ người được cấp phép. 94% là bằng sáng chế sẽ vô giá trị. 6% là nó có giá trị, đem lại khoảng 830.000 đô-la lợi nhuận.

Điều này sẽ liên quan đến giá trị kỳ vọng sau đây:

- Không lời hoặc không lỗ:

(trong sự kiện bằng sáng chế vô giá trị) 94% nhân 0

- Lời: (6% khả năng)

0,06 nhân 830.000 đô-la bằng 49.800 đô-la

Công ty này đã nhất trí quyết định chọn chiến lược thứ hai, ít rủi ro hơn – giấy phép bổ sung. Mặc dù nó đem lại chưa đến một nửa giá trị kỳ vọng của lựa chọn đầu nhưng nó ít rủi ro hơn nhiều. Họ cho rằng rủi ro bổ sung của chiến lược cấp phép đó không đáng với lợi nhuận hoặc giá trị của nó.⁷

Thậm chí ngay cả những lựa chọn đơn giản cũng liên quan đến một loạt những kết quả có thể xảy ra, gây hoang mang bối rối. Chìa khóa để ra quyết định tốt trong điều kiện không chắc chắn là nghe theo lời khuyên của Einstein: Đơn giản hóa hết mức có thể – nhưng chỉ vậy thôi. Đơn giản hóa các kết quả lại chỉ còn những kết quả chính, đánh giá độ chắc chắn và giá trị của từng kết quả. Hãy đảm bảo không bỏ sót kết quả quan trọng; vì khi đó, hình chữ nhật giá trị kỳ vọng sẽ sai kích thước và dẫn đến sai lầm nghiêm trọng. Nếu cố đưa vào mọi sự việc có thể xảy ra, việc tính toán quyết định sẽ phức tạp và rắc rối một cách vô vọng. Ví dụ, công ty này khi tranh luận về việc giấy phép sẽ phải bàn đến những luật lệ có thể sắp được ban hành và khả năng xảy ra một vụ tai nạn máy bay trong những tháng tới có thể ảnh hưởng đến giá trị của bằng sáng chế. Quy tắc kinh nghiệm ở đây là: rút gọn mọi thứ lại sao cho chúng có thể được biểu diễn trên một đồ thị duy nhất.

Mặc dù đồ thị rất hữu dụng nhưng thỉnh thoảng, chúng cần phải bị loại bỏ khi trực giác mách bảo. Tập đoàn Sony của Akio Morita đã có được giấy phép về bóng bán dẫn từ Bell Labs của AT&T, nơi mà các nhà vật lý học William Shockley, John Bardeen và Walter Brattain đã sáng chế ra nó vào năm 1948. Họ trả 25.000 đô-la cho giấy phép vào thời điểm mà giá trị thị trường của thiết bị này hoàn toàn không rõ ràng. Bóng bán dẫn trở thành nền tảng cho thị trường điện tử mới khổng lồ. Vào lúc đó, không chắc là có thể ước tính khả năng điều này xảy ra với bất kỳ độ tin cậy nào.⁸ Tầm nhìn của riêng AT&T về sự hữu dụng của bóng bán dẫn vào thời điểm đó chỉ giới hạn trong những sản phẩm như máy trợ thính. Morita nhận ra rằng gần như không thể biết được giá trị kỳ vọng của lựa chọn chấp nhận rủi ro của ông, nhưng ông cảm giác rằng nó rất lớn so với khoản tiền nhỏ ông phải đánh cược để mua giấy phép. Ông đã đúng.

Lượng hóa rủi ro – chắc chắn rằng những thầy bói gán một giá trị về độ chắc chắn cho các dự đoán của họ theo cùng một cách những người dự báo thời tiết đã làm – là rất quan trọng.

Song, ngay cả khi đã sử dụng những con số thì không phải tất cả sương mù đều tiêu tan. Hãy xem ví dụ sau về việc đánh giá nguy cơ bị bệnh ung thư của những người bị nhiễm phóng xạ sau thảm họa Chernobyl.

Bằng một tính toán, có thể thấy nguy cơ bị ung thư do Chernobyl gây ra là rất cao.

- 24.000 người cách nhà máy từ 3 đến 15km (2 đến 9 dặm) cuối cùng sẽ phải nhận 1 triệu man-rem phóng xạ. Cần 8.000 man-rem để gây ra một trường hợp ung thư. Do đó: 1 triệu chia 8.000 sẽ ra 131 trường hợp ung thư do phóng xạ. Đây là một con số tương đối lớn, so với 31 người bên trong chính nhà máy điện này chết vì nhiễm phóng xạ trong vòng 2 tháng sau vụ tai nạn.
- Song nếu xét một lý do khác, nguy cơ này lại khá thấp. Trong bất kỳ trường hợp nào, xét trên cùng khu dân cư có 24.000 người này, luôn có 5.000 trường hợp tử vong do ung thư xuất phát từ các nguyên nhân khác. Vì vậy, 131 trường hợp tử vong này chỉ làm tăng thêm 2,6% số trường hợp tử vong do ung thư – khá thấp so với 30% tổng số trường hợp tử vong do ung thư là ung thư phổi có nguyên nhân từ hút thuốc lá và do đó có thể phòng tránh được.
- Ngoài ra, có 75 triệu người ở Belorussia và Ukraine sẽ cùng nhau nhận 29 triệu man-rem phóng xạ. Con số 3.500 trường hợp ung thư tăng thêm do phóng xạ từ Chernobyl, bản thân nó là một con số lớn – nhưng chỉ chiếm 0,0047% của 15 triệu trường hợp ung thư mà những người này sẽ mắc phải do các nguyên nhân khác.

Vậy – nguy cơ bị ung thư tăng thêm do phóng xạ ở Chernobyl gây ra là cao – hay thấp? Câu trả lời là cả hai, tùy vào cách tính toán.⁹

SỰ TƯƠNG ĐƯƠNG CHẮC CHẮN

Các quyết định kinh tế học luôn luôn là sự so sánh những lựa chọn. Đôi khi, những lựa chọn không tốt sẽ vẫn tốt so với những cái còn tồi hơn. Được hỏi về cảm xúc của mình khi bước sang tuổi 80, Winston Churchill đã nói, “khá tốt – khi tôi xem xét các lựa chọn.” Nhiều quyết định trong kinh doanh cũng giống như quan niệm của Churchill – tồi, nhưng tốt hơn mọi thứ khác sẵn có vào thời điểm đó.

Thông thường, các quyết định được dẫn dắt bởi rủi ro có thể so sánh với quyết định “tương đương chắc chắn” hoặc phi rủi ro. Nhà điều hành nên hỏi:

Giá trị bằng tiền nhỏ nhất mà tôi sẽ chấp nhận với điều kiện không có rủi ro để đổi lấy quyết định rủi ro có giá trị kỳ vọng như được chỉ ra là bao nhiêu?

Đây là sự “tương đương chắc chắn” của quyết định rủi ro. Đối với những ai không thích rủi ro thì nó thường nhỏ hơn giá trị kỳ vọng nhằm phản ánh thực tế quan trọng là rủi ro không được ưa thích và thường đòi hỏi chúng ta phải trả tiền cho người khác để họ chấp nhận rủi ro đó. Sự chênh lệch giữa con số “tương đương chắc chắn” và giá trị kỳ vọng được gọi là

“phần bù rủi ro” – khoản chi phí bằng tiền của sự không chắc chắn trong tiềm thức của người sắp phải gánh chịu nó.

Giả sử rằng sau khi học đại học xong, bạn được một công ty tư vấn hàng đầu đề nghị một công việc. Họ cho bạn chọn giữa hai hợp đồng lương. Một là lương chắc chắn, X đô-la, không thay đổi từ năm nay qua năm khác. Hai là lương thưởng, bạn được 80.000 đô-la trong những năm tốt và 40.000 đô-la trong những năm tồi. Bạn được cho biết rằng cứ 2 năm thì có một năm tốt và một năm tồi.

Đối với bạn, giá trị nhỏ nhất của X đô-la là bao nhiêu để bạn bàng quan giữa hai hợp đồng, lương chắc chắn X đô-la và lương thưởng có rủi ro?

Giá trị kỳ vọng của hợp đồng có rủi ro là $(1/2)$ nhân 80.000 đô-la, cộng với $(1/2)$ nhân 40.000 đô-la, bằng 60.000 đô-la. Trung bình, với hợp đồng này, bạn kiếm được 60.000 đô-la hay một nửa của 80.000 đô-la và 40.000 đô-la.

Nhiều người sẽ đề nghị giá trị X đô-la nằm đâu đó trong khoảng từ 50.000 đến 55.000 đô-la để phản ánh một loại “phí cho sự chắc chắn” (giá trị của sự chắc chắn trên sự không chắc chắn) từ 8 đến 16%. Điều đó có nghĩa là để đổi lấy việc biết được mức lương của mình với sự chắc chắn tuyệt đối, họ sẽ sẵn sàng từ bỏ trung bình từ 8 đến 16% lương hằng năm như một kiểu “phí bảo hiểm.” (Một vài người ưa thích rủi ro có thể sẽ thực sự đề nghị X đô-la cao hơn 60.000 đô-la.)

Hình 9.4 thể hiện một khoản phần bù rủi ro cho một chủ thể giả định chọn X đô-la bằng 50.000 đô-la.

Hợp đồng lương rủi ro có giá trị kỳ vọng là 60.000 đô-la; cá nhân này sẵn sàng chấp nhận khoản lương 50.000 đô-la được trả với sự chắc chắn tuyệt đối. Phần bù rủi ro của người này là 10.000 đô-la, hay xấp xỉ 20% giá trị kỳ vọng của hợp đồng rủi ro.

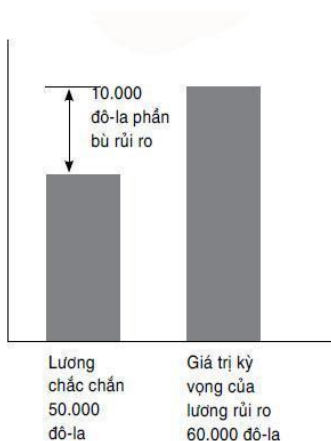
SỰ CHẮC CHẮN VÀ THỊ TRƯỜNG VỐN

Hình 9.4 có những ứng dụng rất lớn trong thị trường vốn. Trái với điều mọi người vẫn nghĩ, cổ phiếu, trái phiếu và những tài sản khác không phải là những thứ được mua và bán trên thị trường vốn – hơn 1 nghìn tỷ đô-la một ngày trên toàn thế giới. Thay vì thế, đó là rủi ro – sự sẵn sàng gánh chịu rủi ro và sự không chắc chắn để đổi lấy tiền cùng với mong muốn loại bỏ rủi ro và trả cho người khác để họ gánh chịu nó. Thị trường vốn là nơi mà các cá nhân và tổ chức đến để trao đổi rủi ro. Người thành công trên thị trường vốn là người giỏi nhất trong việc nhận thức và đánh giá rủi ro đi kèm với các tài sản khác nhau. Những đánh giá như vậy liên quan rất nhiều đến tư duy độc lập vì tại một thời điểm nhất định trên thị trường vốn, thường có một “sự nhất trí” về xu hướng tăng giảm trong giá tài sản và sự nhất trí này đem lại diện mạo sai lầm cho các khoản lời phi rủi ro. Tư duy độc lập về phần bù rủi ro là một trong những đặc điểm quan trọng của việc ra quyết định thông minh trong điều kiện không chắc chắn.

Trái phiếu rác là một ví dụ điển hình. Vào giữa những năm 1960, một sinh viên trẻ của Đại học California có tên là Michael Milken đã đọc một nghiên cứu sâu sắc của nhà kinh tế học W. Bradford Hickman được xuất bản vào năm 1958. Hickman đã nghiên cứu tất cả trái phiếu doanh nghiệp được phát hành từ năm 1900 đến năm 1943. Ông phát hiện ra rằng đối với khoản nợ bị đánh giá thấp – các công ty nhỏ hoặc rủi ro – phần bù rủi ro của trái phiếu đã bị “phóng đại quá nhiều” so với rủi ro thật sự tiềm ẩn trong trái phiếu. Nói cách khác, những trái phiếu như vậy có giá trị tốt vì chúng trả cao hơn cho lượng rủi ro của việc nắm giữ chúng so với giá hiện hành của rủi ro. Với tư cách là nhà giao dịch trái phiếu vào mùa hè, Milken đã trực tiếp khám phá ra sự sai lầm của thị trường tín dụng trong các trái phiếu thấp điểm bị định giá sai. “Có một sai lầm nghiêm trọng trong cách phân tích tín dụng truyền thống,” anh kết luận, cách phân tích dựa trên ý tưởng rằng thị trường vốn là siêu hiệu quả và luôn lượng hóa và định giá rủi ro một cách chính xác.

Lương chắc chắn và lương rủi ro. Hợp đồng lương rủi ro có giá trị kỳ vọng là 60.000 đô-la; cá nhân này sẵn sàng chấp nhận khoản lương 50.000 đô-la được trả với sự chắc chắn tuyệt đối. Phần bù rủi ro của người này là 10.000 đô-la, hay xấp xỉ 20% giá trị kỳ vọng của hợp đồng rủi ro.

Hình 9.4



Sau khi lấy bằng M.B.A., Milken làm cho ngân hàng đầu tư Drexel Harriman Ripley. Milken đã khôn khéo sử dụng kiến thức về việc định giá sai rủi ro trong thị trường trái phiếu. Anh lý giải rằng một thị trường trái phiếu đánh giá cao rủi ro cũng sẽ dễ đánh giá thấp nó. Sự nghiệp của anh “lên như điều gặp gió” nhờ việc bán các trái phiếu thấp điểm có rủi ro cao (nổi tiếng với tên “trái phiếu rác”) thay vì mua chúng. Người mua của anh là những nhà đầu tư bị hấp dẫn bởi lãi suất cao của các trái phiếu đó. Các khoản lợi tức cao này phản ánh rủi ro cao đi kèm với những trái phiếu đó – như chúng ta đã biết hiện nay, rủi ro này lớn hơn nhiều so với phần bù rủi ro hay khoản tiền được trả cho việc gánh chịu những rủi ro như vậy. Milken đã học được từ thời đại học rằng ngay cả những người rất thông minh và giàu kinh nghiệm hoạt động trong thị trường vốn cũng có thể đưa ra các tính toán hoàn toàn sai

khi đánh giá rủi ro. Trong suốt giai đoạn 1900-43, họ đánh giá cao nó; trong những năm 1970, họ đánh giá thấp nó.¹⁰

Các nhà đầu tư vô cùng tinh vi cũng mua trái phiếu rác, kể cả các công ty bảo hiểm lớn. Rất nhiều trái phiếu này trở nên vô giá trị khi nhà phát hành ra chúng không thể trả được vốn và lãi tính trên chúng. Trong thời kỳ lạm phát tăng nhanh từ năm 1973 đến năm 1981, trả nợ rất dễ vì bạn trả vốn và lãi bằng những đồng đô-la bị lạm phát, rẻ và dễ kiếm được. Đột nhiên, sau năm 1981, lạm phát chuyển thành giảm phát. Trả nợ trở thành gánh nặng khủng khiếp vì nợ được trả bằng những đồng đô-la có giá trị cố định và khó kiếm được.

Theo một nghĩa nào đó, thị trường vốn chỉ là một thị trường bảo hiểm khổng lồ, nơi mà người có tiền chấp nhận rủi ro của việc cho vay để đổi lấy một khoản “thuế hai phần” bao gồm: (1) khoản thù lao cho việc từ bỏ tiền trong 1 năm, 10 năm, hoặc 30 năm, thay vì có nó để tận hưởng trong hiện tại – đây được gọi là “agio,” một từ Latin có nghĩa là “phần bù,” hay phần bù thời gian; và (2) khoản thù lao cho rủi ro người vay có thể vỡ nợ và không trả được gốc và lãi. Phần bù rủi ro này, như bất kỳ khoản thanh toán nào khác, là tích của “giá” (giá hiện hành của việc gánh chịu một đơn vị rủi ro) và lượng (số lượng rủi ro tiềm ẩn trong giao dịch).

CỜ BẠC VÀ BẢO HIỂM

Một trong những nghịch lý trong kinh doanh là người Mỹ ghét rủi ro và chi rất nhiều tiền để tránh nó bằng cách bảo hiểm cho nó. Cùng lúc đó, người Mỹ cũng thích rủi ro. Họ tiêu rất nhiều tiền để đánh bạc và dường như nghĩ rằng nó đáng giá từng xu. Thông thường, những người chi rất nhiều tiền trong thu nhập của họ để tránh rủi ro cũng chính là những người chi số tiền tương đương để nhận rủi ro.

Các ngành công nghiệp được xây dựng dựa trên cờ bạc và bảo hiểm đều lớn và không ngừng phát triển. Mặc dù một vài con số sau có thể hơi cũ nhưng chúng cũng sẽ đưa ra một vài chỉ báo về quy mô khổng lồ của cả hai ngành công nghiệp bảo hiểm và cờ bạc.

Cuộc sống là rủi ro. Chỉ riêng tai nạn ô tô đã tiêu tốn mất khoản chi phí khoảng 76 tỷ đô-la hằng năm. Trộm cắp hủy hoại thêm 11 tỷ đô-la nữa. Hỏa hoạn hủy hoại khoảng 8 tỷ đô-la. Nhiều công ty bảo hiểm cho những rủi ro như vậy mất rất nhiều tiền trong những năm 1980 trong mảng kinh doanh bảo hiểm của họ, song điều kỳ lạ là, bằng việc đầu tư thu nhập từ việc bán bảo hiểm vào những nơi rủi ro cao và lợi tức cao, họ có thể kiếm được lợi nhuận lớn.

Năm 1991, người Mỹ có 10 nghìn tỷ đô-la trong bảo hiểm nhân thọ. Có hơn 6.000 công ty bảo hiểm với tài sản hơn 1,5 nghìn tỷ đô-la và hơn 2 triệu người làm việc trong ngành này. Số tiền mua bảo hiểm nhân thọ trong năm đó lên đến 1,6 nghìn tỷ đô-la. Khoảng 65% dân số Mỹ có bảo hiểm nhân thọ.¹¹ Nói cách khác, không chỉ cuộc sống là đầy những rủi ro rất thực, mà chúng ta cũng bị chúng dọa cho đến mức chi rất nhiều tiền để bảo hiểm.

Nhưng cùng lúc đó, người Mỹ đánh cược khoảng 200 tỷ đô-la một năm vào xổ số, thể thao và Las Vegas. Năm 1984, các nhà vận hành casino kiếm được 5,1 tỷ đô-la, bingo và các trò

chơi từ thiện 1,4 tỷ đô-la, cờ bạc và cá ngựa bất hợp pháp 5,2 tỷ đô-la. Một chiếc máy giặt xèng có chi phí khoảng 5.000 đô-la thường kiếm được hơn 100.000 đô-la một năm – bù lại chi phí chỉ trong 18 ngày.¹² Chúng chiếm khoảng 2/3 toàn bộ hoạt động đánh bạc của Las Vegas.

Chỉ riêng năm 1989, doanh thu cờ bạc của Las Vegas đã là 14 tỷ đô-la. Bảy khách sạn lớn nhất thế giới đều ở Las Vegas, từ Excalibur (4.032 phòng) đến Imperial Palace (2.637 phòng).¹³

Vậy là, ngay cả khi chúng ta ghét rủi ro, chúng ta cũng thích nó. Ngày nay, 28 bang cộng thêm quận Columbia đều có xổ số. Thậm chí chính phủ liên bang cũng đang cân nhắc đưa vào luật. Năm 1988, người Mỹ chi 15 tỷ đô-la để mua vé xổ số bang. Họ thắng lại được khoảng một nửa số đó – 7,5 tỷ đô-la. Khoảng 15% của 15 tỷ đô-la dành cho công tác hành chính và 1/3 số đó là lãi ròng cho bang. Tại các bang lớn, một người trưởng thành chi tổng cộng 100 đô-la một năm cho xổ số.¹⁴

Việc xổ số bang được ưa chuộng rộng rãi là một điều gì đó hơi khó giải thích nếu chỉ dựa trên các tính toán “giá trị kỳ vọng” khô cứng. Lý do là bởi chỉ một nửa số tiền được đưa vào trong xổ số được trả lại dưới dạng giải thưởng. Chính quyền bang đã lấy nửa còn lại cho chi phí hoạt động và doanh thu. Điều này có nghĩa là giá trị kỳ vọng của một tấm vé xổ số chỉ bằng một nửa giá tiền phải bỏ ra để mua nó. Nếu ai đó đề nghị bán cho bạn một thứ và bảo trước rằng giá của nó gấp đôi giá trị thì liệu bạn có mua không? Đây là điều mà xổ số bang làm và đã thành công lớn. Phải có điều gì đó về loại “rủi ro có tính toán” này đã khiến nó trở nên đặc biệt hấp dẫn. Có lẽ đó là giá trị hạnh phúc có được khi mua một giấc mơ trở thành siêu triệu phú chỉ với cái giá nhỏ nhoi 1 đô-la của một tấm vé xổ số. Và mặc dù giấc mơ này là hão huyền – cực kỳ hão huyền – tỷ lệ thua vô cùng lớn đó lại không hề được nhận thức là sự bất khả thi, mà lại là sự khả thi – nó có thể xảy ra, một nhận thức đã được các quảng cáo bồi dưỡng cẩn thận bằng việc phô trương những người thắng giải thực sự trên tivi.

HÀNH VI KỲ LẠ ĐỐI VỚI RỦI RO

Những nhà nghiên cứu khám phá ra cách con người nhìn nhận rủi ro và cư xử đối với nó đã tìm ra một vùng đất màu mỡ và thú vị về hành vi con người.¹⁵ Xác suất về bản chất là một khái niệm phức tạp và trừu tượng. Không có mấy quyết định giống như Payday với một bộ tỷ lệ hay cơ hội gọn ghẽ in trên lớp vỏ bên trong của quyết định đó. Chúng ta chủ yếu tự phán đoán các tỷ lệ cho mình. Rất nhiều loại thiên kiến và sai lầm tồn tại trong cách con người xử lý sự không chắc chắn và nhà điều hành chắc chắn sẽ vi phạm phần lớn hoặc tất cả những thứ đó. Sau đây là những ví dụ về một vài lỗi xác suất mà con người mắc phải với các ứng dụng đối với việc ra quyết định điều hành.

- **BẠN CÓ ĐANG BỊ GÀI BÃY?**

Hãy tưởng tượng nước Mỹ đang ráo riết chuẩn bị đối phó với sự gia tăng của căn bệnh AIDS đang đe dọa cướp đi sinh mạng của 600.000 người. Một công ty dược đã chế ra một loại vắc-xin mới nhưng chưa được kiểm chứng. Lựa chọn thay thế duy nhất của nó là một chương trình y tế công cộng sẽ giáo dục, xét nghiệm và phân phát kim tiêm vô trùng. Do

ngân sách có hạn, chỉ có thể cho phép thực hiện một trong hai lựa chọn này. Bảng 9.2 thể hiện hai cách trình bày quyết định này.

Xét về xác suất và thực tế, khung A và B y hệt nhau vì “200.000 người được cứu sống” cũng không khác gì “400.000 người chết,” với giả định rằng cơ hội cứu sống 600.000 người là 1/3. Song, các thí nghiệm của những nhà tâm lý học lại cho thấy rằng cứ 4 người thì có hơn 3 người khi đối diện với khung A sẽ chọn chương trình y tế công cộng [vì làm sao có thể đánh cược với mạng sống con người khi mà chắc chắn 200.000 người sẽ được cứu sống]. Song khi gặp khung B, vẫn những cá nhân đó – 3 trong 4 người – lại chọn vắc-xin với cùng một lý do – ít nhất có cơ hội đấu tranh để cứu 600.000 người. Khi được cho thấy sự mâu thuẫn trong các quyết định của họ, các đối tượng cảm thấy không thoải mái nhưng cũng không cảm thấy muốn thay đổi bất cứ quyết định nào trong hai quyết định của họ. Sự không nhất quán này phổ biến trong những người trả lời được giáo dục tốt cũng như những người không được giáo dục. (Học giả người Anh, D. E. Bell, đã từng đến Mỹ để học xác suất khi còn là sinh viên chưa tốt nghiệp. “Khi lần đầu tiên tôi đến Mỹ và nghe thấy rằng xác suất mưa là 10%,” ông nói, “tôi đã ra ngoài với một chiếc áo mưa vì nghĩ rằng trời sẽ mưa. Nếu họ nói rằng xác suất không mưa là 90%, thì tôi có lẽ đã ra ngoài với một chiếc mũ chống nắng.”)

Bảng 9.2

Khung A	Khung B
Nếu thực hiện chương trình y tế công cộng, 200.000 người sẽ được cứu sống.	Nếu thực hiện chương trình y tế công cộng, 400.000 người sẽ chết.
Nếu sử dụng vắc-xin, có 1/3 khả năng rằng 600.000 người sẽ được cứu sống và 2/3 khả năng rằng không có ai được cứu sống cả.	Nếu sử dụng vắc-xin, có 1/3 khả năng rằng không ai sẽ chết và 2/3 khả năng rằng 600.000 người sẽ chết.

Việc gài bẫy được các nhà bán lẻ và quảng cáo sử dụng hằng ngày. Nhà kinh tế học Richard Thaler đã quan sát được rằng người tiêu dùng rất vui nếu được chiết khấu 5% trên số tiền mua bằng tiền mặt (so với thẻ tín dụng), nhưng rất bực tức nếu bị tính thêm 5% khi sử dụng thẻ tín dụng – ngay cả khi hai điều này y hệt nhau.

- **KHÔNG CÓ GÌ LÀ TIẾNG ỒN, HAY “MỌI THỨ ĐỀU CÓ MỘT LÝ DO”**

Có rất nhiều “tiếng ồn” ngẫu nhiên trong thế giới này, đặc biệt là trong các thị trường bận rộn. Không phải mọi sự kiện đều có mục đích. Song các chuyên gia và nhà phân tích đã làm thế nào đó để có thể tìm ra một lý do cho gần như mọi thứ xảy ra. Điều này được gọi là “overfitting” (quá vừa) – một sự quy kết ý nghĩa cho sự ngẫu nhiên – ở một nghĩa nào đó là một sự từ chối rủi ro và sự không chắc chắn. Ví dụ, sau khi một tin tức kinh tế tốt được đưa ra, nếu giá cổ phiếu lên thì được cho rằng là do tin tức này trong khi nếu giá cổ phiếu xuống thì lại được giải thích là “thị trường đã chiết khấu tin tức này từ trước.” Không khó để chỉ ra

giải pháp cho sai lầm này nhưng thực hiện thì khó hơn nhiều. Đó là, cố để không tìm lý do (sai) cho những sự kiện mà đơn thuần chỉ là tiếng ồn, hay một sự ngẫu nhiên. Nếu bạn thật sự tìm ra những lý do như vậy, hãy kiểm tra giả thuyết của bạn cẩn thận để xem liệu nó có đúng không.

- **CHIẾC VOLVO CỦA ANH RỂ TÔI**

“Chúng ta tư duy trong trù tượng,” nhà toán học Alfred North Whitehead từng nói, “nhưng sống trong cụ thể.” Tuy nhiên, thông thường, chúng ta sống và nghĩ đều trong cụ thể. Đánh giá rủi ro thường là việc rút ra kết luận hoặc suy luận từ các ví dụ hoặc mẫu. Ngay cả những nhà khoa học được đào tạo cũng thường xuyên rút ra các kết luận không được đảm bảo từ các mẫu rất nhỏ. Điều này có thể xảy ra khi một mẫu rất nhỏ – có lẽ chỉ duy nhất một ví dụ – là đặc biệt sống động và cụ thể. Ví dụ, Consumer Reports đã điều tra hàng chục ngàn trường hợp sửa xe do người tiêu dùng báo cáo và thấy rằng Volvo không thật sự bền như Rolls-Royce. Nhưng nếu anh rể tôi có một chiếc Volvo và anh thấy nó rất tuyệt, không có lỗi và siêu bền, nhiều khả năng tôi sẽ cho rằng những bằng chứng của anh thuyết phục hơn rất nhiều so với các con số thống kê. Như Bertrand Russell đã quan sát, sự áp dụng phổ biến phụ thuộc vào cảm xúc ưa thích của các ví dụ, chứ không phải con số của nó.

Ngạn ngữ Do Thái có câu, “Ví dụ không phải là bằng chứng.” Mặc dù chúng ta có thể biết điều này nhưng một ví dụ sống động mạnh mẽ có thể đánh bại thống kê. Người ta thấy rằng nghe trực tiếp một điều gì đó từ một ai đó thuyết phục hơn nhiều so với các thực tế thống kê được in ra.¹⁶ Ví dụ, mọi người có xu hướng đánh giá thấp khả năng xảy ra của các nguyên nhân gây tử vong phổ biến như đột quỵ, ung thư, tai nạn, ở mức khoảng 1/10 giá trị thật của chúng. Họ cũng đánh giá cao khả năng xảy ra của các nguyên nhân gây tử vong rất hiếm gặp (ví dụ như ngộ độc thịt) lên tận 100 hoặc 1.000 lần. Những sai lầm này rõ ràng xuất phát từ thực tế rằng mọi người thường đánh giá khả năng xảy ra của một sự kiện dựa trên khía cạnh họ có thể gọi lại (hoặc tưởng tượng) những ví dụ dễ như thế nào. Chúng ta chỉ biết về cái chết do đột quỵ khi có người thân hoặc bạn chết. Nhưng mọi trường hợp chết do ngộ độc thịt thì đều được đưa lên truyền thông. Chúng hiếm nhưng rất cụ thể thông qua hoạt động truyền thông.¹⁷

- **CON CHIM TRONG LÒNG BÀN TAY**

Nhà văn Cervantes trong tác phẩm Don Quixote đã trích dẫn một ngạn ngữ nổi tiếng là “một con chim trong lòng bàn tay sẽ đánh bại hai con trong bụi cây”. Điều này lúc nào cũng đúng. Con người gán những giá trị cao cho sự chắc chắn tuyệt đối thường xuyên hơn rất nhiều so với, giả sử, 99,9%. Mặc dù chúng ta biết rằng 99,9% nghĩa là thất bại chỉ 1 lần trong 1.000 lần nhưng điều nó nói với chúng ta là thảm họa có thể xảy ra và đó là nguyên nhân để lo lắng. Việc coi trọng thái quá sự chắc chắn này một phần nào đó giải thích cho hiện tượng người tiêu dùng ngày càng quan tâm đến chất lượng sản phẩm. “Gần như hoàn hảo” tức là “có khả năng khiến chúng tôi thất vọng một lúc nào đó.”

- **QUÁ TỰ TIN**

Các chuyên gia có xu hướng đưa sự chắc chắn vào các dự đoán và ước tính của họ nhiều hơn nhiều so với mức mà kiến thức của họ cho phép. Ngoài ra, sự quá tự tin này sẽ khiến họ không chịu thay đổi hay sửa nó. Hãy hỏi mọi người về chiều dài sông Nile và họ có thể trả lời một cách không chắc chắn. Hãy đề nghị họ đưa ra một khoảng – chiều dài dài nhất và ngắn nhất – mà tỷ lệ chiều dài thật nằm trong khoảng đó là 50/50 và nói chung, khoảng đó sẽ quá nhỏ. Các nghiên cứu đã cho thấy có sự quá tự tin như vậy ở các nhà điều hành ngân hàng, nhà điều hành, kỹ sư xây dựng và bác sỹ tâm lý.¹⁸

• PHÓNG ĐẠI CÁC XÁC SUẤT NHỎ

Con người gặp rất nhiều khó khăn trong việc nhận thức chính xác các con số rất lớn và các con số rất nhỏ cũng như nắm bắt trọn vẹn ý nghĩa của chúng. Điều này đã được khai thác triệt để bởi một số loại xổ số bang – gần đây là một loại xổ số kết hợp 7 bang – mà ghép các giải thưởng lớn nhất thành một con số khổng lồ lên đến 10 triệu đô-la. Tuy nhiên, do số người tham dự cũng lớn tương tự, tỷ lệ thắng giải là rất nhỏ – có lẽ chỉ 1 trên 10 triệu. Giả sử bạn sống ở khu đô thị thành phố New York. Cơ hội thắng của bạn tương đương với việc trở thành người được chọn trong số 10 triệu người dân New York. Nhưng nói chung, người mua xổ số tập trung vào giải thưởng lớn thay vì vào tỷ lệ thắng rất nhỏ. Tỷ lệ 1 trên 10 triệu này trong mắt chúng ta dường như lớn hơn thực tế. Việc “quá coi trọng” các tỷ lệ nhỏ áp dụng đối với các xác suất trong khoảng 10%. Trên mức đó, xu hướng sẽ tự đảo ngược – chúng ta có xu hướng đánh giá thấp các tỷ lệ cao hơn 1 trên 10, đặc biệt là trong khoảng phía trên gần sự chắc chắn (xem ở trên).

Ernest Hemingway đã từng nói, can đảm là sự thoải mái dưới áp lực. Áp lực phải đưa ra những quyết định khó khăn khi đối mặt với sự không chắc chắn lớn có thể làm bộc lộ lòng can đảm cũng như các đặc điểm khác của người ra quyết định, theo cùng một cách mà nhiệt độ cao và áp lực trong phòng thí nghiệm kiểm tra nguyên vật liệu bảo cho các chuyên gia biết nhiều điều về các chất đang bị biến đổi. Nhà điều hành đối mặt với các bài kiểm tra như vậy hằng ngày. Một quyết định rủi ro lớn mà nhà điều hành phải đối mặt là giới thiệu sản phẩm mới. Các công ty dẫn đầu ngành về tăng trưởng doanh thu và lợi nhuận thu được một nửa doanh thu của họ từ các sản phẩm được phát triển trong vòng 5 năm qua. Các công ty kém thành công nhất chỉ thu được 10% doanh thu từ các sản phẩm mới.¹⁹

Kỹ năng chấp nhận những rủi ro có tính toán kiểu này có thể tạo ra sự khác biệt giữa lợi nhuận cao và lợi nhuận trung bình hoặc dưới trung bình. Một điều kiện để ra những quyết định thông minh trong điều kiện rủi ro là biết rõ bản thân – thiên kiến, xu hướng và điểm yếu của bản thân. Trong khi sự tự nhận thức bản thân được cải thiện có thể là kết quả của quá trình ra quyết định trong điều kiện không chắc chắn thì đây có thể là nguyên nhân quan trọng nhất hoặc tiền đề cho những quyết định tốt liên quan đến rủi ro. Như “Adam Smith” (người chuyên viết về kinh doanh George Goodman) đã từng nhấn mạnh: Nếu bạn không biết bạn là ai, bạn có thể tìm hiểu bằng cách đưa các quyết định rủi ro – ví dụ trong thị trường cổ phiếu – nhưng đó sẽ là một bài học rất đắt giá.

Hay như tay cờ bạc Nick the Greek đã nói: Hãy nhớ điều này. “Nhà cái” không đánh bại người chơi. Nó chỉ cho anh ta cơ hội đánh bại chính mình.

Chương 10. CẠNH TRANH THÔNG QUA HỢP TÁC

Một số nhà kinh tế học có thể tổng kết thông điệp cốt lõi của quy luật của họ như sau: Cạnh tranh lành mạnh trong thị trường mở sẽ tạo ra các công ty hiệu quả, các sản phẩm tuyệt vời và các mức giá tốt. Trong cuộc đấu tranh cho sự tồn tại giữa các công ty cạnh tranh và sản phẩm của họ, cuộc cạnh tranh nhằm giành được trái tim và tâm trí của người tiêu dùng đã dẫn đến việc chỉ những hàng hóa và công ty tốt nhất mới có thể sống sót, còn các công ty và hàng hóa khác thì suy tàn hoặc biến mất.¹

Tôi nghĩ có thể họ hoàn toàn sai. Phát biểu của các nhà kinh tế học rằng của cải và lợi nhuận chảy từ “bàn tay vô hình” của cạnh tranh cần phải được cập nhật và sửa đổi. Không phải cạnh tranh mà chính là hợp tác và cộng tác là nguồn cơ bản tạo ra lợi nhuận cho công ty và của cải cho xã hội. Cung cấp cho người khác một sản phẩm hoặc dịch vụ được làm từ sự tự hào và quan tâm chứ không phải từ lòng tham là một hành động thể hiện sự chăm lo và nhạy cảm đối với người khác, sự chăm lo mà từ đó, xã hội cuối cùng tạo ra của cải của nó, cũng như các cá nhân và công ty, dù lớn hay nhỏ, kiếm sống.

Hãy xem hai ví dụ sau từ ngành dịch vụ tài chính – GE Capital và Donaldson, Lufkin và Jenrette. GE Capital, một chi nhánh của General Electric, là một trong những định chế tài chính phi ngân hàng lớn nhất nước Mỹ. Nó tạo ra các giao dịch sinh lời bằng cách kết hợp các liên minh đối tác kinh doanh. Một phần mảnh kinh doanh của GE Capital là cho thuê máy bay. Một số máy bay của nó là cho Eastern Airlines thuê. Khi công ty này phá sản, GE Capital bị mắc kẹt trong một lô Boeing 757. Nó phát hiện ra rằng USAir muốn có 757 nhưng lại đang có vài chiếc McDonnell-Douglas MD-80 được thuê từ GE. GE đã lấy lại những chiếc MD-80 này rồi cho một công ty vận tải Trung Quốc thuê, còn cho USAir thuê máy bay 757. Động cơ đằng sau các thương vụ này là lợi nhuận. Tuy nhiên, điều tạo nên các thương vụ này là thực tế rằng mọi bên liên quan đều có lợi. GE xây dựng được một liên minh trong nội bộ và với các hãng hàng không khác, đồng thời đáp ứng tất cả nhu cầu của họ. Ai đó có thể băn khoăn rằng liệu GE Capital là tham lam hay vị tha – nhưng sẽ khó để không cho rằng lợi nhuận của họ xuất phát từ việc cung cấp dịch vụ chất lượng cho khách hàng của mình.²

Một ví dụ khác của việc cạnh tranh bằng hợp tác là Donaldson, Lufkin, and Jenrette (DLJ). Trong những năm 1960, DLJ đã vươn lên trở thành công ty hàng đầu trong thị trường chứng khoán Mỹ. Ba nhà sáng lập của nó đều còn trẻ và vừa mới ra khỏi trường kinh doanh. Trong vòng 5 hay 6 năm, công ty của họ đã vươn lên vị trí thứ 7 trong số các công ty chứng khoán ở Phố Wall và là công ty đầu tiên ở Phố Wall bán cổ phần ra công chúng, thay đổi thị trường chứng khoán New York từ một câu lạc bộ tư nhân thành một tổ chức đại chúng.

DLJ nhận ra rằng những nhà đầu tư được gọi là nhà đầu tư “tổ chức” – quỹ lương hưu, công ty bảo hiểm và quỹ tương hỗ – đang có vị trí ngày càng quan trọng vì ngày càng có nhiều cá nhân chuyển khoản tiết kiệm của họ thông qua đó thay vì trực tiếp đưa vào thị trường vốn. DLJ xác định hoạt động kinh doanh của mình là hợp tác với những “nhà tư bản mới”

này thông qua việc cung cấp dịch vụ tài chính, lời khuyên và quản lý cho họ.³ Họ đã tìm thấy một thị trường ngách mà nhanh chóng trở thành một thị trường lớn.

Công cụ mà chương này cung cấp là một ý tưởng: Nhà điều hành nào hợp tác tốt nhất thì sẽ cạnh tranh tốt nhất. Ý tưởng cạnh tranh bằng hợp tác này kêu gọi những người ra quyết định kinh doanh phải liên tục đặt ra câu hỏi: Làm thế nào để tôi có thể tham gia cùng những người có cùng sở thích và mục tiêu với tôi để đạt được mục tiêu chung của chúng tôi? Nhà điều hành có thể khiến công ty của họ cạnh tranh hơn bằng cách khám phá những phương pháp xây dựng liên minh với những người có cùng sở thích – nhân viên, quản lý, nhà cung cấp, khách hàng, thậm chí cả những đối thủ sừng sỏ. Tôi sẽ sử dụng ý tưởng này như một dạng thấu kính để thông qua đó xem xét và đánh giá các chiến lược kinh doanh. Từng công cụ trong 9 công cụ được miêu tả trong các chương trước sẽ lần lượt được đề cập đến để cho thấy cộng tác và liên minh có thể giúp xây dựng một chiến lược cạnh tranh mạnh mẽ như thế nào.

Có ít nhất 3 lý do giải thích tại sao cạnh tranh bằng hợp tác đang trở nên ngày càng quan trọng trong quá trình ra quyết định kinh doanh:

- Trong nhiều ngành công nghiệp, các công ty lớn không còn cạnh tranh chỉ trong thị trường nội địa hay địa phương nữa. Thậm chí những công ty chỉ kinh doanh thuần túy trong thị trường nội địa cũng đang vấp phải sự cạnh tranh từ hàng hóa nhập khẩu từ nước ngoài. Để có đủ nguồn lực, quy mô và sức mạnh cạnh tranh ở tầm quốc tế thì các công ty cần các liên minh, dù là những công ty lớn nhất. Không có mấy công ty công nghiệp có thể lớn hơn General Motors – song ngay cả GM cũng thấy mình nên hợp lực với Toyota, đối thủ cạnh tranh của nó, tại nhà máy NIEMI ở California. Các liên doanh – các doanh nghiệp được lập ra từ hai hoặc nhiều công ty muốn mở rộng hoạt động của họ – là một cách thực hiện sự hợp tác. Các liên doanh này sẽ ngày càng trở thành những doanh nghiệp không chính thống và không có vốn cổ phần. Có chưa đến 100 liên doanh ở Mỹ trong tất cả những năm 1960; trong những năm 1980, theo công ty Cambridge ở Boston, có trung bình hơn 200 liên doanh như vậy hằng năm, nhiều công ty trong số đó có đối tác nước ngoài.⁴
- Sản phẩm và dịch vụ đang ngày càng dựa trên cơ sở kiến thức và thông tin. Những sản phẩm như vậy xuất hiện tốt nhất từ một môi trường hợp tác chia sẻ rộng rãi kiến thức chứ không phải từ một môi trường cạnh tranh đố kỵ. Một ví dụ quan trọng là “cơ điện tử” – sự kết hợp giữa kỹ thuật cơ khí và điện tử. Các máy móc hiện đại dựa rất nhiều vào cơ điện tử. Cả hai công nghệ này, kỹ thuật cơ khí và điện tử, đều phức tạp. Kết hợp chúng với nhau đòi hỏi sự hợp tác chặt chẽ giữa các chuyên gia và các công ty. Các công ty muốn cạnh tranh hơn thông qua cơ điện tử chỉ có thể thành công nếu tạo ra và quản lý một mức độ hợp tác cao, cả ở bên trong (giữa các kỹ sư điện tử và cơ khí của họ) và bên ngoài, với các công ty khác có chuyên môn cần thiết.

- Các hàng hóa và dịch vụ mới bao gồm một danh mục tổng thể các công nghệ thay vì chỉ một công nghệ lớn duy nhất. Điều này đang trở thành quy luật. Không mấy công ty có đủ chuyên môn rộng trong năng lực cốt lõi của họ để tự mình đáp ứng tất cả các công nghệ cần thiết. Phần lớn họ cần sự giúp đỡ từ bên ngoài trong ít nhất một vài công nghệ. Có lẽ ngoại lệ minh chứng cho điểm này là chiếc DC-3 – chiếc máy bay được coi là máy bay tốt nhất từng được tạo ra. Nguyên mẫu DC-3 đầu tiên được sản xuất vào năm 1936. Nghiên cứu, phát triển, đánh giá và thử nghiệm chỉ mất 130.000 đô-la! Theo giá hiện tại thì nó có lẽ ở vào khoảng 1 triệu đô-la, bằng 1/100.000 chi phí phát triển chiếc Tristar của Lockheed hay chiếc 767 của Boeing. DC-3 chứa đựng hơn 30 tiến bộ công nghệ lớn. Tất cả chúng đều đã được biết tới và sử dụng trước đây nhưng DC-3 lần đầu tiên kết hợp chúng với nhau. Khi xuất hiện, DC-3 khiến mọi đối thủ cạnh tranh trở nên hoàn toàn lỗi thời. Nó không phải là chiếc máy bay nhanh nhất, rẻ nhất, lớn nhất, hay dài nhất có mặt trên thị trường – nó chỉ đơn giản là tốt nhất. Gần một nửa trong số tất cả các máy bay DC-3 từng được sản xuất vẫn hoạt động đến ngày nay. Và không có chiếc DC-3 nào từng bị tai nạn do điểm yếu kết cấu. Chiếc máy bay mới đã giảm chi phí chở một hành khách trên một dặm chỉ còn 1/5 so với đối thủ cạnh tranh. Nhờ đó, công ty máy bay Douglas đã có được lợi thế lớn kéo dài hàng năm, thậm chí hàng thập kỷ, so với đối thủ cạnh tranh.

Douglas có thể đáp ứng 30 tiến bộ công nghệ lớn – nhưng ngày nay, nó có thể sẽ cần tìm ít nhất một đối tác chiếc lược. 60 năm đã qua kể từ khi chiếc DC-3 đầu tiên cất cánh. Ngày nay, các sản phẩm mới kết hợp và tích hợp nhiều cải tiến công nghệ khác nhau – kể cả máy bay – đòi hỏi một kỹ năng quản trị cao cấp để điều phối nhiều loại tài năng khác nhau mà các công ty thu thập được. Hiện nay chúng là quy luật chứ không còn là ngoại lệ nữa. Kết quả là việc tìm các đối tác có kiến thức, giúp bạn tiết kiệm thời gian và tiền bạc ngày càng trở thành một nhu cầu chính đáng.

Ba tác nhân – thị trường toàn cầu, sản phẩm dựa trên kiến thức và danh mục công nghệ – đã tạo ra một nghịch lý. Đó là càng ngày, các công ty cạnh tranh tốt nhất lại chính là những công ty tìm ra những cách thức sáng tạo để hợp tác và cộng tác, thông thường là với chính những đối thủ cạnh tranh gay gắt nhất của họ. Woody Allen đã từng châm biếm rằng con sư tử sẽ thật sự nằm xuống bên cạnh con cừu, nhưng con cừu sẽ không ngủ được mấy; song thậm chí cả những con cừu, con sư tử, con hổ ương bướng như IBM, Apple và Motorola cũng sẽ “nằm xuống” cùng nhau trong việc tạo ra một con chip vi xử lý mới và mạnh mang tên “Power PC” trong khi các nhà điều hành của chúng dường như vẫn ngủ rất ngon.

Tất cả quá trình hợp tác này đã khiến rất nhiều đạo luật chống độc quyền của nước Mỹ, vốn được hình thành từ một thế kỷ trước trong thời đại của những tư-rót và các-ten lớn, trở nên vô hiệu. Ví dụ, khi tập đoàn nhỏ National Intergrupp – công ty xếp gần đáy trong danh sách Top 1.000 công ty Mỹ của Business Week – cổ thanh lý một vài tài sản của National Steel cho người khổng lồ U.S. Steel, Bộ Tư pháp đã bác bỏ vụ mua bán này vì cho rằng nó sẽ hạn chế sự cạnh tranh. Không nản lòng, National Intergrupp đã tìm cách thành lập một liên doanh quốc tế giữa National Steel với Nippon Kohan, công ty thép Nhật Bản. Bộ Tư pháp đã

phải miễn cưỡng chấp nhận. Sự hợp tác này đã giúp National tiếp tục hoạt động trong ngành thép và khiến thép của Mỹ trở nên cạnh tranh hơn trên toàn cầu.

CHIẾN LƯỢC HỢP TÁC

Từ “chiến lược” (strategy) có nguồn gốc từ hai từ Hy Lạp có nghĩa là “quân đội” (stratos) và “lãnh đạo” (agein). “Strategos” trong tiếng Hy Lạp có nghĩa là quân đội nói chung. Cũng như các tướng quân lãnh đạo quân đội, các nhà điều hành lãnh đạo doanh nghiệp của họ. Họ lãnh đạo bằng cách thiết lập một tầm nhìn rõ ràng về vị trí của công ty họ trong 5 hoặc 10 năm tới và chỉ ra cách để đi đến đó.

Trong cuốn sách bán chạy nổi tiếng của mình về chiến lược cạnh tranh, giáo sư Harvard Michael Porter đã chỉ ra cách phân tích cấu trúc cạnh tranh của một ngành bằng việc phân tích mối quan hệ của các công ty với 4 thực thể khác là người mua, nhà cung cấp, đối thủ cạnh tranh tiềm năng và đối thủ cạnh tranh hiện tại.⁵ Tôi tin rằng nếu đọc kỹ lý thuyết của Porter, chúng ta sẽ biết được bản chất của chiến lược cạnh tranh chính là sự phát triển các liên kết mang tính cộng tác với cả 4 thực thể trên.

Các công ty cộng tác với người mua bằng cách tìm hiểu và đáp ứng các nhu cầu của người mua. Họ hợp tác với nhà cung cấp bằng cách tích hợp nhà cung cấp vào quá trình sản xuất và phân phối từ rất sớm trong vòng đời sản phẩm, bắt đầu từ khâu thiết kế. Trong một vài khía cạnh nào đó, các công ty thậm chí còn cộng tác với những đối thủ cạnh tranh hiện tại và tiềm năng. Các công ty cạnh tranh/hợp tác với những kẻ gia nhập ngành tiềm năng bằng cách giữ giá đủ thấp để khiến việc gia nhập trở nên không hấp dẫn, từ đó tránh được những cuộc chiến khốc liệt về giá cả xuất phát từ việc “sản xuất quá nhiều” trong thị trường hẹp. Điều này còn được gọi là “lý thuyết thị trường có thể cạnh tranh” (contestable market theory), được đưa ra lần đầu tiên bởi nhà kinh tế học William Baumol. Lý thuyết này cho rằng ngay cả khi một công ty thống lĩnh một ngành, nó vẫn phải hành động như thể nó bị cạnh tranh vì nếu tham lam tăng giá và lợi nhuận, nó sẽ sớm phải chịu cạnh tranh thật sự.⁶ Và các công ty thậm chí còn cộng tác cả với những đối thủ cạnh tranh một cách hợp pháp bằng cách làm ra những sản phẩm đủ khác biệt so với các công ty khác để xây dựng nên những thị trường riêng biệt, lòng trung thành của khách hàng và nhu cầu, nhằm từ đó giảm bớt sự cạnh tranh.

Trong khi xây dựng chiến lược hợp tác, nhà điều hành cần tìm ra những câu trả lời thích hợp cho các câu hỏi sau: Công ty tôi cạnh tranh trong thị trường hay môi trường kinh doanh nào, hoặc, tôi đang ở trong ngành nào? Nguồn tài nguyên nào sẵn có để duy trì công ty của tôi? Đối thủ cạnh tranh của tôi là ai? Kỹ năng và nguồn lực của họ là gì? Sản phẩm của tôi so với của họ thì như thế nào? Những người cộng tác với tôi là ai? Tôi có thể hợp tác để tạo ra lợi nhuận với ai? Cái gì sẽ đem lại cho công ty tôi lợi thế bền vững so với đối thủ cạnh tranh trong cuộc chiến giành thị phần và doanh thu bán hàng? Chúng tôi sẽ sống sót, chịu đựng – và vượt lên như thế nào?

Khi chúng tôi xem lại các công cụ từ những chương trước, công cụ đầu tiên, chi phí-giá cả-giá trị, đóng vai trò là một loại nguyên lý tổ chức cho các công cụ còn lại. (Xem hình 10.1.) Bằng việc ghi nhớ vị trí của mỗi công cụ trong biểu đồ và cách nó tập trung vào sự hợp tác

chứ không phải cạnh tranh, người đọc sẽ có được một cái khung về quá trình ra quyết định mà có thể đem lại lợi ích ngay lập tức.

Công cụ 1: Chi phí-Giá cả-Giá trị

Đối với doanh nghiệp, sự phát triển nhanh của nền kinh tế chỉ như một lớp trang điểm được đắp lên khuôn mặt của những nam nữ diễn viên già cỗi – nó giúp che đậy những chỗ xấu xí mà cuối cùng cũng sẽ phải lộ ra. Trong suốt những năm 1980, khi châu Mỹ, châu Âu và châu Á đều đang tăng sản lượng, chi tiêu và nhân công, thì những người tiêu dùng nhiệt thành, luôn có tiền và thích tiêu tiền, đã khiến nhiều công ty phải làm yếu đi các mối liên kết giữa giá cả và chi phí của họ với giá trị mà họ tạo ra cho người mua. Cuộc suy thoái vào năm 1990 ở Mỹ và sau đó ở châu Âu đã thắt chặt lại hầu bao của người tiêu dùng. Các doanh nghiệp lại quay về với những thứ cơ bản – thu tiền bằng cách đem lại giá trị cho người tiêu dùng với mức chi phí đủ để tạo ra một khoản lợi nhuận hợp lý.

Vì lý do này mà các chuyên gia marketing gọi những năm 1990 là thập kỷ của giá trị. Bản hợp đồng xã hội lâu đời giữa người mua và người bán – thứ đã luôn tồn tại nhưng bị nhiều công ty lờ đi trong những năm 1980 – đã trở lại với sức mạnh còn lớn hơn trước. Bản hợp đồng nói rằng: Bạn, người bán, đưa cho tôi giá trị tốt để lấy tiền của tôi, còn tôi, người mua, sẽ mua sản phẩm của bạn liên tục. Nhà điều hành có thể chi phối chi phí và giá cả, nhưng nếu họ không ghi nhớ khái niệm hợp tác khi tạo ra giá trị thì những liên kết trọng yếu giữa chi phí, giá cả và lợi nhuận sẽ không thể là hoàn thiện.

Hình 10.1. 9 cách tiếp cận với “Cạnh tranh bằng hợp tác”



McDonald's là một ví dụ. Phó Chủ tịch kiêm Phó Giám đốc Tài chính, Jack Greenburg, thừa nhận rằng “chúng tôi đã bị làm hư bởi chính thành công của chúng tôi.” McDonald's đã nâng giá quá cao và đánh mất doanh thu cùng với lợi nhuận. Các nhà điều hành đã giải quyết vấn đề bằng một kế hoạch 3 mũi giáp công chi phí-giá cả-giá trị. Giá giảm ngay lập tức. Nhưng chỉ vậy thôi thì không phải là giải pháp – giảm giá mà không có chiến lược khác tức là giảm lợi nhuận.⁷ McDonald's đã kết hợp giảm giá với tăng giá trị – bán các Bữa ăn Giá trị Bổ sung bao gồm những “combo” (bánh hamburger, khoai tây chiên và đồ uống) có giá thấp hơn tổng giá của từng món. Cùng lúc đó, nó đã giải quyết được vấn đề chi phí tăng cao nghiêm

trọng đã từng khiến chi phí phát triển một cửa hàng tăng 60% trong vòng 5 năm. Nó làm điều đó bằng cách học tập những nhà vận hành các cửa hàng nhượng quyền tại những thành phố châu Âu. Ở đó, không gian chật hẹp và đắt đỏ, do đó việc sử dụng đất hiệu quả là cực kỳ quan trọng. McDonald's đã học được từ họ cách lắp ráp các nhà hàng gần 200m² từ những mô đun xây dựng nhà máy. Kết quả là hiện nay, McDonald's đạt được lợi nhuận biên lên đến 20%. Bí quyết thành công của nó là cạnh tranh bằng cách xây dựng các mối liên kết cộng tác, đầu tiên là với khách hàng và sau là với các quản lý cửa hàng nhượng quyền ở nước ngoài.⁸ Tạo ra và gia tăng giá trị là một trong những hành động hợp tác tối ưu, vì nó đòi hỏi nhà sản xuất một hàng hóa hoặc dịch vụ phải kết hợp chặt chẽ với những người làm ra sản phẩm đó – nhân viên và nhà cung cấp – và những người tiêu dùng nó – người mua – để nỗ lực làm tăng giá trị đồng thời giảm chi phí và giá cả.

Công cụ 2 và 3: Sự đánh đổi, Chi phí ẩn và Lợi thế so sánh (chi phí và giá trị)

Ví dụ cổ điển về chủ nghĩa cá nhân gai góc trong kinh doanh chính là ví dụ về những doanh nhân sáng tạo, những người dám mạo hiểm danh tiếng và tiền bạc của mình bằng việc tạo ra các công ty khởi nghiệp để cạnh tranh với các công ty lớn mạnh và có vị thế vững chắc. Nhưng ngay cả trong thời kỳ khởi nghiệp, giai đoạn đầu tiên của quá trình ra quyết định kinh doanh, việc hợp tác vẫn rất quan trọng. Thông qua các liên minh hợp tác là cách tốt nhất để khám phá và quản lý sự đánh đổi và chi phí ẩn (công cụ 2 và 3).⁹

Isaac Bashevis Singer, người đoạt giải Nobel về văn học, đã từng nói rằng một nhà văn chỉ nên viết một câu chuyện khi có đủ 3 điều kiện: câu chuyện độc đáo, nhà văn đó là người duy nhất có thể kể nó và nhà văn đó có đam mê để kể nó. Lời khuyên này cũng đúng với việc tạo ra giá trị. Nhà điều hành chỉ nên thử đưa một sản phẩm, dịch vụ mới hoặc được thiết kế lại ra thế giới khi nó độc đáo hoặc đặc biệt trong một khía cạnh nào đó, họ là những người duy nhất có thể tạo ra nó và có đam mê cháy bỏng để làm vậy. Đây là ba điều kiện cần thiết để xây dựng nên tam giác chi phí-giá cả-giá trị-hấp dẫn với những khoản lợi nhuận đáng kể nằm ngay giữa trung tâm.

Sáng tạo ra những sản phẩm mới là một yếu tố quan trọng trong chiến lược cạnh tranh. Nó được gọi là “lợi thế của người tấn công.” Nó dựa trên việc phát triển nhanh các sản phẩm mới và đưa chúng ra thị trường. Nhưng tốc độ có thể bị đánh giá thái quá nếu nó dẫn đến các thiết kế cầu thả, vội vàng, sản xuất kém chất lượng và quá trình marketing bị nhận thức nghèo nàn. Nhanh bao nhiêu thì là “quá nhanh”? Và làm sao để quản lý và cải thiện sự đánh đổi giữa tốc độ và chất lượng?

Một nghiên cứu mới được đồng tác giả bởi Thomas M. Hout, Phó Chủ tịch Tập đoàn Tư vấn Boston đã khảo sát 553 nhà sản xuất toàn cầu. Ông phát hiện ra rằng nhà sản xuất Nhật Bản chỉ cần 17,7 tháng để đưa ra sản phẩm mới, so với 19,7 tháng của các công ty Mỹ. 2 tháng chậm trễ này quan trọng hơn mọi người nghĩ, vì Hout nhấn mạnh rằng tốc độ phát triển sản phẩm mới là yếu tố quan trọng nhất trong việc quyết định thị phần và tốc độ tăng trưởng của nó. Câu hỏi đặt ra là, làm thế nào để đạt được tốc độ đưa ra sản phẩm mới mà không làm phát sinh các chi phí gây hại? Hout tin rằng câu trả lời nằm trong hợp tác và cộng tác.

“Các công ty nhanh và sáng tạo có sự cân bằng trong việc bố trí nhân viên tốt hơn, từ đó tạo ra nhiều tương tác hơn giữa các phòng ban trong quá trình phát triển, giúp các kỹ sư thiết kế có được nhiều đầu vào, ngữ cảnh và hỗ trợ hơn từ các phòng ban khác. Những tương tác như vậy làm tăng xác suất rằng sản phẩm sẽ hoạt động, bán được và sinh lời.”¹⁰ Hout cũng phát hiện ra rằng loại hợp tác này không phụ thuộc nhiều vào những loại tổ chức cụ thể mà phụ thuộc vào mức độ hiệu quả mà tổ chức hiện tại được quản lý.

Một trong những phát kiến quan trọng của phân tích sự đánh đổi là khái niệm lợi thế cạnh tranh (công cụ 3). Doanh nhân Howard Head đã tận dụng triệt để công cụ này. Ông đã xây dựng hai công ty rất thành công – Head Ski, công ty đầu tiên sản xuất ván trượt tuyết bằng nhôm và Prince Manufacturing, công ty tạo ra những chiếc vợt tennis bằng nhôm ngoại cỡ – và nhờ đó chỉ ra hợp tác với nhà cung cấp có thể trở thành một yếu tố quan trọng cho thành công như thế nào. Thay vì cố tự sản xuất vợt, Prince đã ký hợp đồng làm vợt với Kunnan Lo, một công ty Đài Loan chuyên làm ống bằng hợp kim nhôm có độ bền cao. Việc cộng tác này đã giúp Prince có thể tập trung vào marketing và phân phối, còn để Kunnan Lo giải quyết các vấn đề sản xuất phức tạp. Trước đó, Head đã từng cộng tác tương tự với Maark, một công ty chuyên sản xuất nhôm, để làm ra ván trượt tuyết bằng nhôm cũng như loại vợt nhôm trước của Prince. Đây là một ứng dụng thực tế của nguyên lý lợi thế cạnh tranh, trong đó Prince, Maark và Kunnan Lo, mỗi bên đều tập trung vào những gì họ làm tốt nhất để đạt được lợi ích chung.¹¹ Cuối cùng, cổ đông của các công ty này đều được lợi từ sự hợp lực đã giúp Head Skis và vợt tennis Prince trở nên rất cạnh tranh.

Một trong những “chi phí ẩn” được thảo luận trong một chương trước là chi phí vốn cố định, một loại chi phí gần như vô hình. Trong trường hợp Coca-Cola, người ta phát hiện ra rằng các bộ phận hoạt động nên tính 16% “lãi” chi phí cơ hội trên vốn của chính họ để phản ánh chi phí thực và ra những quyết định chính xác về việc sử dụng vốn đó.

Một ví dụ ngược hiện nay đang có ảnh hưởng mạnh mẽ lên thị trường thế giới là Nga cùng khoản vốn “vô chủ” và “miễn phí” của nó. Nga là một cường quốc công nghiệp lớn, có trữ lượng khổng lồ các sản phẩm như đồng, thép, nhôm và dầu khí. Để sản xuất các sản phẩm này cần những khoản vốn lớn. Nhưng các cổ đông là ai? Vốn đó thuộc về ai và chi phí cơ hội là gì? Do hệ thống dịch chuyển từ nền kinh tế mệnh lệnh sang nền kinh tế thị trường tự do, các nhà máy thuộc sở hữu nhà nước đang được tư hữu hóa – được bán cho các cá nhân – nhưng đây là một quá trình lâu dài và phức tạp. Trong khi đó, hàng triệu người Nga vẫn đang làm việc trong những nhà máy lớn, không biết thuộc sở hữu tư nhân hay nhà nước. Để sống sót, các nhà điều hành nhà máy phải bán hàng hóa trên thị trường thế giới với mức giá rất thấp và không tính những khoản chi phí vốn mà các công ty phương Tây hoạt động nặng về vốn phải gánh chịu. Kết quả của việc này là giá nhôm hiện tại đang ở mức thấp kỷ lục (đã được điều chỉnh theo lạm phát) là 49 xu một pound. Những nhà sản xuất nhôm ở Mỹ đã phải cắt lương và giảm sản lượng đi 20%. Vấn đề không dừng lại ở nhôm. Người ta ước tính rằng toàn bộ 1/3 sản lượng công nghiệp hiện tại của Nga không đem lại lợi nhuận nếu tính đến chi phí nhân công và chi phí vốn thực, không được bao cấp.¹² Nhưng sản phẩm của họ đang được bán ở mức bằng (hoặc dưới) chi phí biến đổi và bỏ qua chi phí vốn cơ hội cố định. Điều này giống như thể nguồn dự trữ nguyên vật liệu thô và sản lượng công nghiệp khổng lồ của Nga đang chờ cho đến khi tin xấu tiếp theo xảy ra – dù cho nó không bao giờ

xảy ra, những kỳ vọng rằng nó sẽ xảy ra khiến thị trường trở nên thất thường và bất ổn. Theo một ước tính, nếu toàn bộ sản lượng dầu, khí, vàng, sắt và các kim loại khác của Nga được xuất khẩu với giá thế giới, nó có thể làm tăng thu nhập bình quân đầu người của Nga lên hơn gấp đôi. Lợi thế về giá và chi phí của Nga không chỉ là vốn “miễn phí” mà còn là giá năng lượng nội địa thấp một cách phi thực tế – có lẽ chỉ bằng một nửa các nước phương Tây.

Cuộc chiến tranh giá cả bỏ qua chi phí ẩn đối với nhôm và các sản phẩm khác có thể giúp người tiêu dùng được hưởng lợi trong ngắn hạn – ví dụ như khiến những chiếc ô tô rẻ hơn vì một chiếc xe ô tô chứa trung bình 191 pound nhôm – nhưng trong dài hạn, nó khiến ngành nhôm mất ổn định. Hiện tượng chiến tranh giá cả tương tự cũng diễn ra trong ngành hàng không và khiến giá vé máy bay dao động rất mạnh. Một giải pháp cho vấn đề này có thể là một thỏa thuận hợp tác giữa các nhà sản xuất phương Tây và Nga và hiện tại, nó đang được thảo luận. Mặc dù người tiêu dùng thỉnh thoảng sẽ vui sướng khi cuộc chiến giá cả bùng nổ giữa những nhà sản xuất, họ sẽ liên tục phát hiện ra rằng thương vong của cuộc chiến này là rất lớn và những kẻ sống sót sẽ tăng giá rất cao để bù lại khoản thiệt hại do cuộc chiến gây ra. Trong những cuộc chiến kiểu này, không có mấy người chiến thắng, đây là nếu có.¹³

Công cụ 4: Hàm chi phí (chi phí và giá trị)

Các công ty phương Tây ở trong tình cảnh hoàn toàn trái ngược với các công ty Nga. Thay vì lờ đi chi phí cố định, ngày càng có nhiều công ty phải nỗ lực tìm cách giảm đi mọi loại chi phí. Một trong số những chi phí tăng đặc biệt nhanh trong những năm gần đây là chi phí phát sinh trong các dự án nghiên cứu và phát triển đắt đỏ. Ngày càng nhiều công ty đang tìm cách giảm chi phí R&D bằng cách chia sẻ chúng thông qua các liên doanh hợp tác quốc tế. Những sự cộng tác như vậy là kết quả, chứ không phải là nguyên nhân, của sự cạnh tranh quốc tế đang ngày càng gay gắt. Trong khu rừng cạnh tranh, sự sống sót của loài thích hợp nhất hiện nay có nghĩa là sự sống sót với loài thích hợp nhất. Mục tiêu ở đây là cắt giảm những khoản chi phí cố định cao và đang tăng liên quan đến nghiên cứu và phát triển bằng cách chia sẻ chúng với các đối tác.

Khi nào công ty của bạn nên tham gia vào những liên doanh như vậy? Như thế nào và với ai? Trong những lĩnh vực nào – R&D, marketing, sản xuất? Đối tác của bạn nên lớn hay nhỏ, ngoài nước hay trong nước, đại chúng hay tư nhân? Và quan trọng nhất – các liên doanh hợp tác có thực sự có hiệu quả? Những nghiên cứu gần đây đã cung cấp các câu trả lời hữu ích.

Chi phí cao và rủi ro cao trong nghiên cứu cơ bản và ứng dụng chứng tỏ rằng lĩnh vực này là một ứng cử viên tự nhiên cho việc liên doanh. Deepak Sinha và Michael Cusumano thuộc Trường Quản lý Sloan của MIT đã xây dựng một mô hình lý thuyết về các liên doanh nghiên cứu (research joint venture – RJV).¹⁴ Một RJV phải đem lại hai lợi ích chính bao gồm:

Tính bổ sung. Liên doanh nghiên cứu với các công ty có năng lực nghiên cứu tương tự sẽ không đem lại nhiều lợi thế. Nên tìm các công ty có sức mạnh trí não bổ sung cho bạn chứ không phải sao chép bạn.

Chi phí. Chi phí nghiên cứu của một RJV phải rẻ hơn so với khi những bên tham gia tự thực hiện, nhờ tính kinh tế theo quy mô hoặc thông qua việc chia sẻ chi phí của một cơ sở vật chất trên một danh mục dự án rộng hơn.

Albert Szent-Gyorgi, người đoạt giải Nobel về y học, từng nói, nghiên cứu là 4 thứ: bộ não, con mắt, máy móc và tiền bạc. Gộp chung ba cái đầu tiên có thể thúc đẩy hiệu quả nghiên cứu và cuối cùng tiết kiệm được rất nhiều cái thứ tư. Sinha và Cusumano cho thấy rằng các công ty sẽ dễ dàng và muốn hợp tác với nhau hơn nếu công nghệ cần thiết có tính “có thể chiếm hữu” cao – tức là người sáng tạo ra nó có thể bảo vệ và thu được lợi nhuận của nó. G.K. Chesterton từng viết, cạnh tranh là liên tục đánh cắp. Chỉ khi các nghiên cứu có thể được bảo vệ phần lớn khỏi sự đánh cắp thì nó mới chứng minh được giá trị của mình.

Phần lớn những sự cộng tác thành công ở Nhật Bản là nằm trong lĩnh vực nghiên cứu ứng dụng (chứ không phải cơ bản) và giữa các công ty lớn. Người ta có ảo tưởng rằng các công ty nhỏ được lợi nhiều nhất từ sự hợp tác. Nhưng, các công ty lớn có được vị thế tốt nhất để áp dụng các kết quả nghiên cứu và do đó thu được nhiều nhất từ việc hợp tác với đối thủ cạnh tranh của họ. Do đó, chính sách ủng hộ các công ty nhỏ tạo ra những RJV của chính phủ Mỹ nhiều khả năng sẽ không hiệu quả.

Một vài RJV thất bại vì các công ty lớn chèn ép các công ty nhỏ hơn để giới hạn lợi ích và lợi nhuận mà họ phải chia sẻ. Chiến lược này là sai lầm. Một vài nghiên cứu đã chỉ ra rằng sự bất tương xứng giữa các công ty lớn và các công ty nhỏ trong các liên doanh sẽ dẫn đến thất bại. Cá voi không thể ghép đôi với cá tuế, dù là trong tự nhiên hay kinh doanh.

Sinha và Cusumano cho rằng, do các công ty cạnh tranh quyết liệt với nhau nên việc các công ty này hợp tác với nhau trong lĩnh vực R&D thường “không phải là một dạng cộng tác nghiên cứu lý tưởng.” Thay vào đó, họ đề xuất rằng các công ty sẽ thu được nhiều lợi ích hơn nếu tìm kiếm đối tác cho một RJV là “các trường đại học, tổ chức nghiên cứu phi lợi nhuận, hoặc các công ty nằm ngoài ngành.” Có lẽ cũng vì lý do đó mà ngày càng có nhiều công ty đang tìm kiếm ý tưởng tại các phòng thí nghiệm liên bang. Chúng nhận được sự hỗ trợ từ các chính sách và luật lệ mới. Các phòng thí nghiệm của chính phủ Mỹ hằng năm tiêu đến tận 21 tỷ đô-la và tạo ra những nghiên cứu đẳng cấp thế giới. Trong số đó, 12 tỷ đô-la được dành cho quốc phòng và 9 tỷ đô-la dành cho các mục đích dân sự. Hiện nay, Đạo luật Chuyển giao Công nghệ Liên bang năm 1986 đã giúp các ngành công nghiệp tư nhân có thể tiếp cận được với nguồn sức mạnh trí não này. Mục đích của đạo luật này là “tạo điều kiện thuận lợi cho việc hợp tác công nghệ ở một giai đoạn sớm hơn nhiều, bằng việc trao quyền sở hữu trí tuệ trước cho các cộng tác viên trong các sáng chế do nhân viên liên bang thực hiện, để đổi lấy việc được phép tiếp cận những nguồn lực lớn hơn nữa.” Trước khi có đạo luật này, không có bất cứ bằng sáng chế nào thuộc sở hữu của chính phủ liên bang được cấp phép. Điều này đã ngăn cản sự hợp tác giữa các ngành với các phòng thí nghiệm liên bang vì rất khó để thu được thành quả từ những sự hợp tác như vậy. Đạo luật này đã thay đổi điều đó. Ý tưởng ở đây là khuyến khích sự chuyển giao công nghệ chứ không cho không những kết quả nghiên cứu được những người trả thuế tài trợ. Nó làm điều này chủ yếu thông qua các CRADA (Cooperative Research and Development Agreement – Thỏa thuận hợp tác

ngiên cứu và phát triển). Hiện có hơn 500 CRADA giữa các phòng thí nghiệm liên bang và các ngành công nghiệp.

Một dạng hợp tác R&D khác là trao đổi phương pháp một cách không chính thống, trong đó các kỹ sư của công ty này trao đổi thông tin về quy trình sản xuất với các kỹ sư của công ty khác, thậm chí là công ty đối thủ. Eric von Hippel đã thực hiện một nghiên cứu về 11 công ty trong ngành thép minimill của Mỹ. (Minimill là những nhà máy làm nóng chảy phế liệu sắt thép bằng lò hồ quang điện, sau đó đúc và cán thành các hình dạng khác nhau. Chúng thường có kích thước nhỏ và chi phí xây dựng rẻ. Những minimill tốt nhất nước Mỹ còn hiệu quả về mặt chi phí hơn cả các đối thủ Nhật Bản.) Ông phát hiện ra rằng nhiều công ty đã thường xuyên trao đổi các phương pháp quy trình, “đôi khi với cả đối thủ.” Theo một cách không chính thống, von Hippel kết luận, “các bên tham gia dường như đều cố gắng giữ sự cân bằng giữa giá trị cho đi và giá trị nhận về.” Trao đổi hiểu biết kiểu này rất hay vì cả hai bên đều có lợi. Những nghiên cứu khác cũng chỉ ra rằng những thị trường hiểu biết không chính thống như vậy tồn tại trong cả những ngành khác và xuất hiện từ thế kỷ XIX.¹⁵ Vai trò quan trọng của những sự hợp tác như vậy, thậm chí giữa các đối thủ với nhau, đối lập hoàn toàn với bức tranh biếm họa về chủ nghĩa tư bản tự do mà một vài nhà kinh tế học tán dương. Thông thường, chính sự hợp tác này, thay vì sự cạnh tranh, đã tạo ra các cơ hội để giảm chi phí.

Công cụ 5 và 7: Đường cong học tập vừa là bạn vừa là thù (chi phí với giá cả) và cú cánh của Con người, Máy móc và Kiến thức (giá trị với giá cả)

Động lực thúc đẩy việc cạnh tranh thông qua hợp tác trong việc giảm nhanh giá cả đôi khi rất phi thường. Hãy xem xét chiếc máy tính cá nhân đầu tiên của IBM, ra mắt vào tháng 8 năm 1981. Nó có RAM 64 KB, ổ đĩa mềm 160 KB và một màn hình đen trắng. Chi phí của nó là 2.600 đô-la. Ngày nay, 2.600 đô-la đó tương đương với khoảng 4.600 đô-la và bạn sẽ có thể mua một chiếc máy tính mạnh hơn chiếc máy nguyên bản của IBM vài trăm lần. Hồi đó, máy tính bị giới hạn nghiêm trọng trong năng lực tính toán vì thiếu bộ nhớ. Năm 1973, chi phí của RAM là khoảng 1 xu/bit với các chip 1K. Đến năm 1986, đã xuất hiện chip có RAM 256K và chi phí của bộ nhớ tính trên bit đã giảm đi 1.000 lần so với mức của năm 1973.

Đường cong học tập của máy tính chứa đựng một bài học quan trọng. Mặc dù IBM là công ty tạo ra máy tính cá nhân nhưng nó không phải là công ty chiếm được lợi thế lớn từ sản phẩm này. Chính những công ty bắt chước mới làm được điều đó. Để phát triển kinh doanh, nhà sáng tạo không những phải thực hiện các cải tiến, dù lớn hay nhỏ, đối với các sản phẩm hiện tại, mà còn phải tìm cách nhanh chóng biến chúng thành lợi thế của riêng mình. Một trong những vấn đề của IBM là các bộ phận khác trong công ty đã không coi bộ phận chế tạo sản phẩm máy tính cá nhân là một đối tác quan trọng và cũng không học hỏi từ thành công của nó. Các nhà sáng tạo ra máy tính cá nhân đáng ra có thể trở thành các đồng minh tuyệt vời với các bộ phận khác, nhưng thay vào đó, họ lại bị đối xử như những chiếc Volkswagen đời đầu – những kẻ sản xuất đồ chơi. Giải pháp ở đây rõ ràng là phải cải thiện sự hợp tác cả về số lượng và chất lượng.

Đường cong học tập không phải lúc nào cũng tốt đẹp, đặc biệt khi thời gian sản xuất không đủ dài. Airbus, một công-xooc-xi-om ở châu Âu, đã thiết kế và sản xuất 7 loại máy bay khác nhau. Mặc dù những chiếc máy bay này có một vài điểm chung nhưng chúng rất khác nhau về kích cỡ, sức chứa và thiết kế. Tổng cộng, Airbus bán được hơn 2.000 máy bay, tức là khoảng 285 chiếc một mẫu. Sản lượng trung bình này không đủ lớn để tạo ra những khoản tiết kiệm thông qua hiệu ứng đường cong học tập. Do đó, không có gì ngạc nhiên khi chỉ trong 2 năm vừa qua, sau hơn 2 thập kỷ hoạt động, Airbus mới có thể có lợi nhuận. Các chính phủ ở châu Âu đã chịu những khoản lỗ chồng chất cho đến tận thời điểm đó – nếu không, Airbus đã phá sản từ rất lâu rồi. Do chi phí phát triển các mẫu máy bay mới ngày càng cao nên những đối thủ cạnh tranh quyết liệt với nhau như Airbus và Boeing đã phải bàn đến việc liên doanh; khi vấn đề sống sót còn phụ thuộc vào sự hợp tác thì ngay cả những kẻ thù “không đội trời chung” cũng có thể trở thành đồng minh thân cận.

Không phải tổ chức nào cũng sẵn sàng học hỏi và cải tiến. Đôi khi, đường cong học tập có thể mang tính đe dọa vì những khoản tiết kiệm chi phí và sự tăng hiệu quả mà nó mang lại khiến nhiều người trở nên thừa và mất việc làm. Không dễ để vượt qua mối đe dọa này. Sau đây là một ví dụ về cách một sĩ quan hải quân trẻ liên kết con người, máy móc và kiến thức (công cụ 5) để tạo ra một bước đột phá về cơ khí – kỹ thuật bắn ngắm liên tục – trên tàu chiến dù cho bị phản đối quyết liệt. Đây là một bài học tình huống về cách thuyết phục một tổ chức hợp tác trong việc thực hiện những gì tốt nhất cho nó dù cho một vài cá nhân trong tổ chức cuối cùng có thể bị ảnh hưởng tiêu cực.

Trước năm 1898, việc bắn súng trên biển rất không chính xác. Người ngắm bắn sẽ phải đợi cho đến khi con tàu của anh ta trông thành đúng vào điểm mà đưa mục tiêu vào trong tầm ngắm rồi mới ấn nút bắn. Phần lớn là trượt. Năm 1898, một sự thay đổi lớn về mặt công nghệ đã xảy ra với sự ra đời của kỹ thuật bắn ngắm liên tục. Cơ cấu nâng và thước ngắm xa đã được phát triển, giúp người ngắm bắn có thể khắc phục được sự trông thành của tàu bằng cách nhanh chóng nâng hoặc hạ khẩu súng, từ đó giữ mục tiêu luôn ở trong tầm ngắm và tăng độ chính xác thêm 3.000% trong 6 năm.

Sáng chế tuyệt vời này là sản phẩm từ bộ óc giàu sức tưởng tượng của Đô đốc Hải quân Anh, Ngài Percy Scott. Năm 1900, tại Trung Quốc, Scott đã gặp một sĩ quan người Mỹ mới tốt nghiệp, William S. Sims, người đã không hài lòng về sự thiếu hiệu quả trong lực lượng Hải quân Anh từ rất lâu. Sims đã học từ Scott mọi thứ cần biết về kỹ thuật ngắm bắn liên tục. Sims đã thay đổi cơ cấu chiếc tàu của anh ấy và thử hệ thống mới; trong vòng vài tháng, khẩu đội pháo thử nghiệm trên con tàu của anh đã đạt thành tích đáng kinh ngạc khi tập bắn.

Sau đó, Sims đã bắt đầu đào tạo và thay đổi Hải quân Hoa Kỳ. Anh đã viết 13 báo cáo chính thức trong đó chứa các tài liệu về kỹ thuật bắn ngắm liên tục với rất nhiều dữ liệu. Cả Cục Quân nhu và Cục Hàng hải đều trả lời bằng cách không trả lời gì cả. Quá nhiều người sẽ bị ảnh hưởng tiêu cực nếu thực hiện những thay đổi cấu trúc toàn diện xuất phát từ đường cong học tập của Sims.

Sims liền đổi chiến thuật. Anh gửi các bản sao báo cáo của anh cho những sĩ quan khác trong đội tàu. Những tuyên bố của anh về hệ thống súng trên tàu được lan truyền và bàn bạc. Ngày càng có nhiều người thấy rằng mình sẽ được lợi từ cải tiến này. Song, vẫn không có gì xảy ra. Cục trưởng Cục Quân nhu đã bảo Sims, thiết bị của chúng ta tốt như của người Anh; do đó, vấn đề phải nằm ở người ngắm bắn, mà trách nhiệm huấn luyện họ lại thuộc về người sĩ quan trên tàu; dù gì thì cũng không thể áp dụng kỹ thuật bắn ngắm liên tục được. Sims đã bị nhạo báng như là một kẻ có vấn đề về não, luôn coi mình là trên hết, một kẻ giả mạo các bằng chứng.

Sims, một thượng úy hải quân thấp kém, đã bị mắc trong tấm lưới rối rắm của một xã hội được tổ chức chính xác nhưng anh đã thực hiện những biện pháp phi thường. Anh viết thư cho Tổng thống Mỹ, Theodore Roosevelt, vị tổng tư lệnh của anh. Những ai từng phục vụ trong quân đội đều biết hậu quả của những hành động vượt cấp như vậy. Nhưng Roosevelt lại có phản ứng tích cực. Ông đã đưa Sims quay trở về từ Trung Quốc và cho anh làm người giám sát việc tập bắn, công việc mà Sims nắm giữ cho đến khi Roosevelt rời Nhà Trắng và là công việc giúp anh có thể áp dụng và kiểm tra tất cả kỹ thuật bắn ngắm liên tục mà anh mong muốn. Nhờ có sự hỗ trợ của những sĩ quan kỳ cựu nhất, một sự thay đổi toàn diện đã xảy ra. Khi Sims rời khỏi vị trí của anh 6 năm sau đó, anh đã được công nhận trên toàn thế giới là “người đàn ông dạy chúng ta cách bắn.”¹⁶

Khi áp dụng và quản lý đường cong học tập, phần lớn nhà điều hành không thể có đồng minh là Tổng thống Mỹ. Do đó, họ cần phải tạo mối liên minh với những người được lợi cuối cùng từ đường cong học tập – đó là những công nhân của họ. Không bao giờ được đánh giá thấp sự phản đối việc học tập và các nhà điều hành cũng không bao giờ được đầu hàng.

Công cụ 6: Quy mô và phạm vi (chi phí với giá cả)

Đối với các sinh viên ngành quản lý, sự háo hức và mê hoặc khi chứng kiến các thị trường mới khổng lồ hình thành cũng giống như sự say mê của các nhà thiên văn học khi được nhìn thấy những đám mây khí trong vụ trũ đang tạo nên các dải ngân hà mới. Hành động sáng tạo luôn có tầm quan trọng và sự kịch tính không gì có thể so sánh được. Thị trường mới nhất mà hiện tại đang trải qua quá trình hình thành mang tính đột phá của nó là “truyền thông kỹ thuật số” – một ngành công nghiệp có tiềm năng khổng lồ với doanh thu có thể nhanh chóng đạt đến con số hàng trăm tỷ đô-la hằng năm. Truyền thông kỹ thuật số truyền tải một khối lượng lớn các hình ảnh, âm thanh và chữ viết, dưới dạng thông tin kỹ thuật số, dọc theo đường dây điện thoại và kết nối vệ tinh. Chúng mang đến tận nhà các chương trình truyền hình tương tác, mua sắm trên truyền hình, phim ảnh, thông tin cơ sở dữ liệu và rất nhiều các dịch vụ khác vẫn chưa được phát kiến.

Về bản chất, truyền thông kỹ thuật số là một ngành công nghiệp được xây dựng dựa trên tính kinh tế theo phạm vi – một khi đường dây điện thoại hoặc đường dây cáp được nối đến các căn nhà, chi phí cận biên của việc cung cấp thêm một kênh truyền hình hoặc một dịch vụ mua sắm trên truyền hình nữa cho người tiêu dùng là rất nhỏ. Đó là một ngành công nghiệp mà chỉ có thể được tạo ra bằng sự hợp tác chặt chẽ giữa các công ty lớn vì nó kết hợp các ngành công nghiệp mà cho đến tận gần đây vẫn hoạt động một cách khá tách biệt –

phát thanh và phim ảnh, in và xuất bản, máy tính và thông tin liên lạc.¹⁷ Sự ra đời của nó đã được tiên đoán trước từ hơn một thập kỷ trước bởi một học giả có tầm nhìn, Nicholas Negroponte.

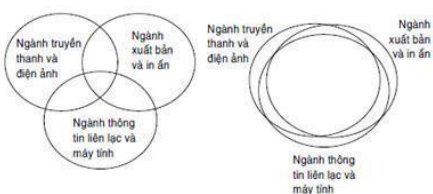
Vào cuối những năm 1970, Negroponte đã đề xuất thành lập cái gọi là Phòng thí nghiệm Truyền thông MIT (MIT Media Lab). Để gây quỹ trong ngành công nghiệp trên khắp thế giới, Negroponte đã đưa ra một biểu đồ có sức tác động mạnh mẽ. Biểu đồ của ông thể hiện 3 ngành công nghiệp là máy tính, giải trí và in ấn. Vào thời điểm đó, chúng chỉ có liên kết với nhau một cách lỏng lẻo, còn chủ yếu vẫn hoạt động như những thực thể độc lập. Đến năm 2000, Negroponte đã tiên đoán rằng 3 vòng tròn đó sẽ gần như trùng khít lên nhau.¹⁸ (Xem hình 10.2.)

Phòng thí nghiệm mà ông đề xuất sẽ tập trung vào việc nghiên cứu các quá trình – công nghệ, sản phẩm, ý tưởng, đổi mới – mà đưa 3 vòng tròn này lại gần nhau hơn. Mặc dù vẫn còn xa mới đến năm 2000 nhưng 3 ngành này đang nhanh chóng sáp nhập. Sự sáp nhập công nghệ đi kèm với sự sáp nhập có sức ảnh hưởng sâu rộng của các công ty lớn – gần đây nhất là sự hợp nhất sớm thất bại giữa Bell Atlantic, một công ty viễn thông, với TCI, một công ty lớn về truyền hình cáp. Đây là một ngành công nghiệp mới mà sự ra đời của nó phụ thuộc vào sự kết hợp tuyệt vời giữa các đối tác là những tay chơi lớn trong các ngành máy tính, điện tử gia dụng, thông tin liên lạc, truyền hình và truyền thông, bao gồm TCI, Bell Atlantic, AT&T, Matsushita, Motorola, Philips, Sony, Apple, Toshiba, Sears, IBM, Time Warner và Columbia. Giống như danh sách khách mời một buổi dạ hội của giới thượng lưu, người ta không thấy thiếu một tên tuổi lớn nào.

Negroponte đã được tài trợ và xây dựng Phòng thí nghiệm Media Lab. Một số nghiên cứu của nó một ngày nào đó có thể trở thành các sản phẩm kỹ thuật số mới. Còn về các vòng tròn đang sáp nhập của Negroponte, chúng xuất hiện ở trong gần như mọi ngành khác vì sự đổi mới ngày càng đòi hỏi phải kết hợp nhiều loại chuyên môn và công nghệ khác nhau.

Các ngành công nghiệp được xây dựng trên sự đa dạng trong sản phẩm và dịch vụ cần đến sự đa dạng trong chuyên môn và cơ sở vật chất, điều này đến lượt nó lại đòi hỏi nhà điều hành phải tìm kiếm đối tác. Đổi mới bằng hợp tác trong những ngành công nghiệp mới như truyền thông kỹ thuật số không chỉ là cách tốt nhất để cạnh tranh mà có thể đó còn là cách duy nhất.

Hình 10.2. Các ngành công nghiệp khác nhau hội tụ



Công cụ 8: Thị trường và Nhu cầu (giá cả với giá trị)

Porsche 911, lần đầu tiên được sản xuất và bán vào năm 1963, được nhiều chuyên gia tin là chiếc xe thể thao tốt nhất từng được làm ra. Câu chuyện về cách Porsche sửa lại chiếc 911 sau khi doanh thu tụt dốc và dùng nó để bảo đảm cho tương lai của công ty sẽ nhấn mạnh tầm quan trọng của việc nhà điều hành am hiểu thị trường và các ảnh hưởng của cầu lên nó đối với sự sống còn của doanh nghiệp.

Trong những năm 1980, những chiếc xe chất lượng cao, giá cao của Porsche thu được thành công lớn trên thị trường nhờ đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Người ta nói rằng bác sỹ thì mua Mercedes, luật sư thì lái BMW còn các chuyên gia Phố Wall sẽ lướt trên Porsche. Vào thời kỳ đỉnh cao của nó, Porsche bán được 50.000 chiếc trên toàn thế giới, riêng ở Mỹ là 30.000 chiếc. Nhưng thời thế thay đổi nhanh chóng, kéo theo đó là khẩu vị và nhu cầu của khách hàng cũng thay đổi theo. Năm 1992, Porsche chỉ bán được 4.000 chiếc ở Mỹ và 23.000 chiếc trên toàn thế giới.

Các nhà điều hành của Porsche có lẽ đã không thể hiểu được sự tụt dốc này. Theo thời gian, chất lượng sản phẩm của họ ngày càng được cải thiện. Nhưng vấn đề là, nhu cầu đã thay đổi. Người ta không còn tiêu dùng những mặt hàng gây sự chú ý mà điển hình là Porsche nữa. Quả thật, thị trường xe thể thao nói chung đã bị thu hẹp vì những Yuppie trưởng thành phải nhường chỗ cho các Yiffie, những người đánh giá cao giá trị. Cùng lúc đó, cạnh tranh cũng trở nên gay gắt hơn. Hiện nay đã có những sự thay thế rẻ hơn cho Porsche 911 như Nissan 300ZX và Mazda RX-7.

Những nhà điều hành của Porsche đã quay trở lại bàn vẽ của họ. Họ kiểm tra lại nhu cầu thị trường và thay đổi hoàn toàn thiết kế cũng như quy trình sản xuất của họ. Trong quá khứ, các kỹ sư của Porsche thiết kế mẫu mới trước, sau đó các chuyên gia khác mới xác định chi phí và cách sản xuất. Giờ thì bằng cách sử dụng logic chi phí-giá trị, các nhà điều hành của Porsche đã đảo ngược lại quy trình. Họ bắt đầu với một chi phí mục tiêu – sản xuất một mẫu 911 mới mà có thể thu về lợi nhuận khi bán ở mức 64.990 đô-la (không phải ngẫu nhiên khi đây chính là giá của mẫu 911 cũ). Nhờ đó, người mua sẽ nhận được thêm giá trị với cùng mức giá. Để đạt được giá mục tiêu này, Porsche đã phải cắt giảm số giờ công lao động trên một chiếc xe đi 1/4. Điều này đạt được bằng cách tăng cường sự hợp tác với nhà cung cấp linh kiện, để họ tham gia vào dự án ngay từ đầu. Sự hợp tác nội bộ bên trong Porsche cũng được thay đổi triệt để. Các kỹ sư thiết kế phối hợp chặt chẽ với các kỹ sư sản xuất ngay từ đầu để bảo đảm rằng chiếc 911 mới có thể được sản xuất với chi phí thấp mà không gặp phải những vướng mắc nghiêm trọng.

Liệu chiếc Porsche 911 mới có đạt được doanh số tốt, đặc biệt là ở thị trường Mỹ hay không? Tôi nghĩ là có. Nó phù hợp với thị trường của mình – nhanh hơn và thoải mái hơn. Nó đáp ứng được các yếu tố nhân khẩu học, hấp dẫn các nhóm người nhiều tuổi hơn, những người mà khi còn trẻ đã muốn có một chiếc Porsche nhưng không đủ tiền mua. Giá của nó đã bao gồm cả độ nhạy cảm ngày càng tăng của cầu theo giá giữa những người mua xe thể thao. Nó tìm cách khơi gợi lại lòng trung thành xưa cũ đối với cái tên Porsche. Nhưng dù cho chiếc 911 mới bán tốt bằng hay tốt hơn chiếc cũ thì nó vẫn truyền tải một bài học – quản lý nhu cầu về cơ bản chính là một bài tập về hợp tác, tạo nên các mối quan hệ, ngầm ẩn hoặc rõ ràng, với người mua, nhà cung cấp, nhân viên và quản lý của công ty, nhằm có

được một sản phẩm phù hợp với thị trường và lợi nhuận thu được là kết quả trực tiếp của số lượng và chất lượng của các mối quan hệ hợp tác này.

Việc coi trọng sự hợp tác và quan tâm đến người khác, chứ không phải cạnh tranh và chỉ quan tâm đến bản thân, là nền tảng của lợi nhuận, không hề phù hợp với kinh tế học thông thường. Hãy xem câu nói liên tục được trích dẫn của Adam Smith, “chúng ta có bữa tối không phải nhờ lòng nhân từ của kẻ bán thịt, tên ủ rượu bia hay gã làm bánh, mà nhờ mối quan tâm của chúng đến lợi ích của bản thân.” Thật ra, chính nhờ lòng nhân từ của người bán thịt mà chúng ta mới có bữa tối vì lòng nhân từ đó (giá trị đối lấy tiền) quyết định anh ta hay cô ta ăn tối có ngon miệng hay không.

Những doanh nghiệp thành công tạo ra giá trị bằng việc am hiểu nhu cầu của khách hàng và thỏa mãn nhu cầu đó. Dù cho động cơ của doanh nghiệp là gì thì mục tiêu của nó không chỉ là giúp bản thân mà cùng lúc đó còn phải giúp người khác, tức khách hàng – và phần thưởng trong hệ thống thị trường sẽ tương xứng với mức độ thành công của doanh nghiệp trong việc thực hiện điều đó. Điều này đúng thậm chí trong cả những ngành – như dịch vụ tài chính – mà sản phẩm hoặc dịch vụ trung tâm – nhận hoặc bán rủi ro – rất khó để lượng hóa chính xác.

Công cụ 9: Giá trị kỳ vọng (giá trị với giá cả)

Ở Mỹ, việc dàn xếp giữa bên có tiền – những cá nhân gửi tiền tiết kiệm cùng những tổ chức đại diện cho họ như quỹ lương hưu và công ty bảo hiểm – với bên muốn vay tiền, như các công ty và chính phủ, là một trong những ngành kinh tế quan trọng nhất. Từ năm 1990 đến năm 1993, lãi suất ở Mỹ giảm khiến thu nhập của những người sống dựa một phần hoặc hoàn toàn vào các khoản tiết kiệm cũng bị giảm theo.

Để giải quyết tình trạng này, người Mỹ đã chuyển những khoản đầu tư của họ từ các tài sản rủi ro thấp, như trái phiếu, sang các tài sản rủi ro cao hơn như cổ phiếu, hoặc quỹ tương hỗ, nhằm thu được lợi tức cao hơn. Gần 2/3 của cải của người Mỹ được nắm giữ dưới dạng tài sản tài chính và trong số đó có tỷ lệ ngày càng cao là tài sản dưới dạng cổ phiếu, được mua chủ yếu thông qua các quỹ tương hỗ do những nhà đầu tư chuyên nghiệp quản lý.

Liệu sự chuyển đổi nghiêng về cổ phiếu này có khôn ngoan không? Nói cách khác, câu hỏi ở đây là về giá trị kỳ vọng. Một phần câu trả lời nằm ở vấn đề hợp tác. Liệu rủi ro tăng thêm chứa đựng trong cổ phiếu có tương xứng với mức giá trị lợi tức kỳ vọng cao hơn của chúng không? Và liệu các bên trung gian – nhà môi giới và nhân viên ngân hàng đầu tư – có thực sự phục vụ cho lợi ích của khách hàng, bằng việc đáp ứng nguyện vọng về lợi tức cao hơn của họ mà vẫn ghi nhận rủi ro tăng thêm chứa đựng trong một sự di chuyển trên đường cong đánh đổi tài chính không? Liệu người Mỹ có đang đánh giá chính xác rủi ro tăng thêm mà họ đang phải gánh chịu hay không? Hay là rủi ro cao hơn đang không được cân nhắc đầy đủ?

Dường như là sự dịch chuyển gần đây về phía cổ phiếu đã sửa chữa một phần nào đó định kiến phi lý trí chống lại chúng trong một thời gian dài. Như các chuyên gia đã chỉ ra, trong một khoảng thời gian dài từ năm 1926, trái phiếu chỉ đem lại lợi tức khoảng 1% một năm

trong khi cổ phiếu trung bình đem lại 8%. Sự chênh lệch giữa chúng là quá lớn, đến mức mà không thể hiểu được tại sao mọi người lại nắm giữ quá ít cổ phiếu (chỉ khoảng 20% tài sản tài chính của các hộ gia đình Mỹ). Một trong những vấn đề của thị trường vốn là sản phẩm hay dịch vụ thực của nó – việc chấp nhận rủi ro – rất khác so với sản phẩm bề ngoài – cổ phiếu, trái phiếu, quyền chọn mua, trao đổi ngoại tệ, v.v... và những đặc tính của việc chấp nhận rủi ro thường rất khó đánh giá.¹⁹

Để thực hiện được những đánh giá chi phí-giá trị đúng trong điều kiện không chắc chắn, nhà điều hành phải đưa ra được những đánh giá chính xác về rủi ro – những đánh giá mà có thể đi ngược lại với các tuyên bố của chuyên gia và nhà tư vấn. Đây là một công cụ kinh tế mà cảnh báo đi kèm – “hãy sử dụng một cách vô cùng thận trọng” – cũng quan trọng không kém chính bản thân công cụ, hay giá trị kỳ vọng. Sự hợp tác giữa các chuyên gia là quan trọng nhưng trong trường hợp này, nhà điều hành cần phải cân nhắc xem liệu các chuyên gia – những người khuyên rằng một danh mục kết hợp và được đa dạng hóa là tốt nhất – có thể đã sai một cách tổng thể trong nhiều năm hay không.

CHỦ NGHĨA TƯ BẢN MỸ: CHIẾC ĐỘNG CƠ HAY CON KHỦNG LONG?

Xã hội hiện đại được xây dựng dựa trên những con người quan tâm đến nhau, phối hợp tốt với nhau, trò chuyện với nhau, những con người xây dựng các đội nhóm lâu dài và giữ chúng hoạt động cùng nhau, những con người ngay lập tức kết hợp các liên minh để đạt được mục tiêu chung. Họ cạnh tranh bằng cách hợp tác. Điều này đặc biệt đúng trong những nền kinh tế dựa trên tri thức. Không giống như lao động, hàng hóa, của cải, hay vốn, kiến thức mở rộng khi nó được chia sẻ và cho đi. Về lâu dài, những xã hội giỏi chia sẻ hơn sẽ hoạt động tốt hơn những đối thủ tham lam, hám lợi.

Trong cuốn sách *The Wealth of Nations*, Adam Smith đã nói về cách con người bị chi phối bởi hai yếu tố: đam mê và lợi ích. Cạnh tranh được thúc đẩy bởi đam mê, còn hợp tác được thúc đẩy bởi lợi ích. Tôi phải nói rằng cường độ suy nghĩ và nỗ lực được tạo ra bởi những con người làm việc cùng nhau để đạt được lợi ích chung là một công cụ hiệu quả hơn và dễ kiểm soát hơn so với niềm đam mê được kích thích bởi nhu cầu hoặc mong muốn làm tốt hơn đối thủ.

Trong khi một phần lớn của thế giới đang học tập và bắt chước hệ thống thị trường tự do của Mỹ được xây dựng trên sự cạnh tranh – bao gồm Đông Âu, Liên Xô cũ và có lẽ cả Trung Quốc ở một mức độ nhất định nào đó – thì cũng đúng khi nói rằng phiên bản chủ nghĩa tư bản của Mỹ, được xây dựng dựa trên các luật lệ và giá trị coi trọng sự cạnh tranh, đang ngày càng trở nên không phù hợp với môi trường kinh doanh toàn cầu hậu công nghiệp, dù cho nó đã hoạt động hiệu quả trong giai đoạn đầu của thời đại công nghiệp. Số phận nền kinh tế Mỹ có thể sẽ giống như nước Anh, thụt lùi vào thời điểm chuyển giao thế kỷ vì không thích ứng được với các hoàn cảnh đang thay đổi.

Nhà sử học kinh tế Alfred D. Chandler, Jr., đã ghi nhận một sự khác biệt to lớn trong cách chủ nghĩa tư bản vận hành ở Mỹ, Anh và Đức.²⁰ Theo ông, Mỹ thực hiện “chủ nghĩa tư bản quản trị cạnh tranh” trong đó các công ty được một tầng lớp quản trị chuyên nghiệp điều hành cạnh tranh mạnh mẽ với nhau nhằm giành được thị phần ở trong và ngoài nước. Còn

thương hiệu của Anh là “chủ nghĩa tư bản cá nhân” trong đó một số lượng nhỏ những cá nhân thượng lưu, thường là thành viên trong các gia đình sáng lập nên các công ty, nắm quyền kiểm soát phần lớn công ty. Thông thường những người này không phù hợp và không được đào tạo để làm việc đó, do vậy họ không có khả năng đầu tư, thuê những nhà điều hành, hay phát triển những năng lực tổ chức cần thiết để giành và giữ thị phần trong nhiều ngành công nghiệp. Ở Đức lại là một hệ thống khác: “chủ nghĩa tư bản quản trị hợp tác.” Trong khi ở Mỹ, các nhà lãnh đạo công nghiệp hành động như thể họ đang ở trong một cuộc thi phá hoại, trong đó những chiếc xe tốt sẽ nghiền nát những chiếc xe tồi thì ở Đức, Chandler ghi nhận rằng “họ thường thích thương lượng để duy trì thị phần nội địa và trong một số trường hợp nhất định là cả ở nước ngoài.”

Mặc dù hiện tại Đức đang bị suy thoái trầm trọng nhưng phiên bản chủ nghĩa tư bản của nó, được Nhật Bản, Singapore và thậm chí cả Pháp áp dụng, dường như phù hợp để thành công trong thị trường toàn cầu ngày nay hơn nhiều. Hãy lấy Toshiba làm ví dụ. Trong hàng thập kỷ, Toshiba đã hình thành một tập hợp gồm gần 20 công ty đồng minh trong nhiều ngành công nghiệp khác nhau nằm tại nhiều quốc gia. Nó phát triển, phân phối và quảng bá các sản phẩm sáng tạo với các đồng minh này. Chúng giúp Toshiba vượt qua những thời điểm khó khăn và thị trường trầm lắng ở Nhật Bản.²¹

Đa số các nhà tư tưởng về quản trị có uy tín đều thống nhất rằng năng lực cạnh tranh của một công ty sẽ phụ thuộc vào kỹ năng hợp tác của nó nhiều hơn nhiều so với kỹ năng cạnh tranh. Mặc dù mỗi người họ đều có một thuật ngữ riêng để miêu tả sự hợp tác, như Peter Drucker coi các công ty là những “dàn nhạc giao hưởng” với CEO là nhạc trưởng, hay Jon Katzenbach viết về “tổ chức theo chiều ngang,” nhưng chúng đều ám chỉ những tổ chức được xây dựng để thúc đẩy giao tiếp, làm việc nhóm, hòa nhập và hợp tác.

Một nghiên cứu mới do hai nhà tư vấn quản lý, Charles Hampden-Turner và Alfons Trompenaars, thực hiện có tên là The Seven Cultures of Capitalism (tạm dịch: Bảy văn hóa của chủ nghĩa tư bản), đã cung cấp những bằng chứng không thể chối cãi về việc chủ nghĩa tư bản mang tính cá nhân của Mỹ thực sự coi trọng tính cạnh tranh như thế nào. Theo họ, việc tạo ra của cải – mục tiêu của nhà điều hành và thuốc thử cho nền kinh tế – bắt nguồn từ những giá trị đạo đức. Họ cho rằng những giá trị này “là nền tảng cho bản sắc quốc gia và là nguồn tạo ra các điểm mạnh cũng như các điểm yếu của nền kinh tế.” Để so sánh và tương phản những giá trị này, họ đã khảo sát 15.000 nhà điều hành ở 7 quốc gia – Mỹ, Nhật, Đức, Pháp, Anh, Thụy Điển và Hà Lan. Họ phát hiện ra rằng nhà điều hành Mỹ khác xa so với nhà điều hành ở các quốc gia khác. Nhà điều hành Mỹ có xu hướng cá nhân hơn nhiều so với nhà điều hành Nhật, hay thậm chí là Pháp.

- 2/3 nhà điều hành Mỹ tin rằng nếu bạn để các doanh nghiệp hợp tác với nhau, chúng sẽ luôn luôn thông đồng chống lại người tiêu dùng và xã hội. Ngược lại, chưa đến 1/4 nhà điều hành Nhật và chỉ 41% nhà điều hành Đức đồng ý với điều đó. Phần lớn người Nhật và người Đức tin rằng những doanh nghiệp hợp tác với nhau sẽ đem đến cho khách hàng sự hiệu quả được nâng cao và tính kinh tế của hoạt động kinh doanh.

- 92% nhà điều hành Mỹ chọn “năng lực cá nhân” khi được hỏi rằng, lúc tuyển nhân viên mới, giữa “phù hợp với nhóm” và có đúng “kỹ năng, kiến thức và thành tích cần thiết cho công việc” thì cái nào quan trọng hơn. Chưa đến một nửa người Nhật và chỉ 57% người Pháp chọn các kỹ năng cá nhân.

Theo Hampden-Turner và Trompenaars, nhà điều hành Nhật, Đức và Pháp “sẽ tìm kiếm hệ thống giá trị trước tiên là dựa trên lợi ích của cả nhóm và sau đó, khi mà các nhu cầu của nhóm đã được đáp ứng, thì họ mới chú ý đến các nhu cầu cá nhân. Các nhà điều hành khác, đặc biệt là Mỹ, Anh, Thụy Điển và Hà Lan, sẽ tìm kiếm hệ thống giá trị dựa trên thành tích cá nhân và sau đó mới ghép những con người này vào trong các nhóm hiệu quả.”²²

Liệu chủ nghĩa tư bản Mỹ có phải là một chiếc động cơ như cách nó vẫn được mô tả, đặc biệt là bởi những người luôn háo hức bắt chước nó không? Hay nó thực ra chỉ là một con khủng long được xây dựng dựa trên những nguyên tắc cạnh tranh kiểu Darwin mà không còn phù hợp nữa? Câu trả lời nằm ở ban quản lý cao cấp – trí tuệ của họ trong việc bắt chước hệ thống hợp tác, một hệ thống mà dường như thích ứng tốt hơn với môi trường hiện tại của họ. Nhà điều hành Mỹ có thể học hỏi và thay đổi – thứ mà loài khủng long không bao giờ làm và đã phải trả giá bằng mạng sống.²³

KẾT LUẬN VÀ TÓM TẮT: 10 CÔNG CỤ - MỘT DANH MỤC NHỮNG VIỆC CẦN KIỂM TRA

- Bạn đã mổ xẻ quy trình sản xuất của bạn, từ lúc bắt đầu đến khi kết thúc, để bảo đảm rằng mọi thành phần của nó đều quan trọng đối với việc tạo ra giá trị, tất cả chi phí đều thấp hết mức có thể mà không làm ảnh hưởng đến chất lượng sản phẩm, sản phẩm hay dịch vụ của bạn được thiết kế một cách tối ưu để tạo ra giá trị và giá bán của bạn được định vị tốt so với chi phí sản phẩm của bạn cũng như giá trị mà nó tạo ra cho người mua chưa?
- Bạn đã kiểm toán hoạt động của bạn để xác định các chi phí ẩn và làm cho chúng rõ ràng hơn, hoặc loại bỏ chúng ở những nơi có thể chưa? Liệu có phải mọi chi phí, kể cả chi phí ẩn không thành tiền, đều có một “phụ huynh” – người chịu trách nhiệm cho chúng và nhìn thấy chúng trong các tính toán lợi nhuận hay không?
- Bạn quản lý sự đánh đổi tốt như thế nào? Bạn đã xác định được sự đánh đổi lớn nhất mà công ty bạn phải đối mặt chưa? Bạn có thể lượng hóa chúng, ít nhất là gần đúng, khi biết những gì bạn được và những gì bạn mất không? Bạn có thể giải thích sự lựa chọn của bạn là đúng dựa trên cái được và cái mất không? Bạn đã cân nhắc những điểm khác, có thể là tốt hơn, trên đường cong đánh đổi của bạn chưa? Và trong phần lớn trường hợp, bạn có chắc là bạn đã đối mặt với sự đánh đổi – hay liệu bạn có thể được nhiều hơn mà hoàn toàn không mất gì (không có chi phí kinh tế) bằng việc quản lý và tổ chức tốt hơn không?
- Bạn có biết chi phí của bạn thay đổi thế nào khi tăng sản lượng không? Bạn có biết chi phí sản xuất thêm một đơn vị sản lượng (hàng hóa hoặc dịch vụ) cũng

như chi phí trung bình lịch sử của các đơn vị trước đó không? Bạn có thể chia chi phí của bạn thành hai thành phần, cố định (chung) và biến đổi không?

- Bạn có biết năng suất của lao động, vốn, nguyên vật liệu và thông tin như thế nào so với chi phí của chúng không? Liệu cách kết hợp sản xuất của bạn có đúng không? Hay bạn nên thay đổi nó vì một vài nguồn lực của bạn có năng suất cao so với chi phí của chúng trong khi những nguồn lực khác thì không? Đặc biệt, bạn có sự kết hợp máy móc/con người đúng không? Bạn có cần thêm hay bớt máy móc không? Thêm hay bớt người không?
- Bạn có thể giảm chi phí bằng cách tăng sản lượng (quy mô) không? Hoặc bằng cách mở rộng danh mục sản phẩm và dịch vụ mà công ty bạn cung cấp (phạm vi)? Hoặc có lẽ cả hai?
- Liệu tổ chức của bạn có khả năng học hỏi không? Liệu khả năng này có thể được thể hiện ra bằng các chi phí ngày càng giảm khi kinh nghiệm được tích lũy và sản lượng cộng dồn tăng không? Bạn đã quản lý quy trình học hỏi để tận dụng tối đa tiềm năng bẩm sinh của nó chưa?
- Bạn có biết chính xác sản phẩm của bạn đem lại giá trị gì cho khách hàng không? Họ nhạy cảm với giá như thế nào? Bạn có biết từng tác nhân trong 13 tác nhân của cầu đóng vai trò như thế nào trong ngành của bạn cũng như sản phẩm của bạn không?
- Bạn có đánh giá rủi ro một cách hợp lý bằng cách tránh được những cái bẫy có trong các quyết định dựa trên xác suất không? Bạn có đang quá cẩn trọng, hay quá táo bạo không? Bạn có một hệ thống đo lường rủi ro bằng cách so sánh nó với các lựa chọn phi rủi ro có giá trị tương đương không?
- Bạn có xây dựng một tổ chức mà các bộ phận của nó hợp tác và cộng tác nội bộ không? Bạn có khám phá mọi cách thức hợp pháp để hợp tác với những người có cùng mục tiêu và lợi ích với bạn, những người có kiến thức bạn cần và những người được lợi từ việc làm việc với bạn không?

NHÀ ĐIỀU HÀNH CỦA TƯƠNG LAI

Công ty của bạn là một công ty lớn về điện tử viễn thông. Trong quá khứ, nó đã từng thất bại trong việc sản xuất và bán máy tính cá nhân. Nhân viên marketing bảo với bạn rằng có một thị trường ngách lớn đang phát triển trong thị trường máy tính xách tay đang bùng nổ. Mặc cho thất bại trong quá khứ, bạn vẫn thành lập một phòng ban mới và “bật đèn xanh” cho nó. Các kỹ sư và chuyên gia marketing phối hợp chặt chẽ với nhau để xác định các đặc tính nào của chiếc máy tính mới sẽ tạo ra giá trị đáng kể cho người mua. Một đồng minh chiến lược Nhật Bản được kết nạp để cung cấp một mạng lưới những nguồn lực sản xuất chất lượng cao, chi phí thấp ở vùng Viễn Đông. Một nhà thiết kế hàng đầu ở Mỹ được tuyển dụng để đem đến cho chiếc máy mới một vẻ ngoài đặc biệt. Các thỏa thuận được tiến hành để lắp ráp chiếc máy ở Mỹ. Các quy luật vật lý bị phá vỡ – với tốc độ làm việc nhanh hơn ánh

sáng, dự án đã mang một nguyên mẫu chất lượng cao đến một hội chợ thương mại lớn chỉ sau 4 tháng kể từ khi ra quyết định tiến hành dự án này. Và chỉ 6 tháng sau đó, sản phẩm đã được chuyển đi. Đó là một thành công tuyệt đối – thành công đầu tiên của bạn trong thị trường máy tính cá nhân – với giá thị trường và sản lượng đều giúp tạo ra lợi nhuận đáng kể. Tốc độ giúp bạn tiến vào thị trường trước khi những người khác phát hiện ra và khai thác nó. Chất lượng tạo ra một thị trường lâu dài, chứ không phải một thị trường tạm thời. Hiệu quả khiến toàn bộ nỗ lực đều sinh lời. Và sự hợp tác giữa phòng ban của bạn với các phòng ban khác và với các công ty khác trên toàn thế giới, chính là chất keo dính kết nối tất cả lại với nhau.

Tương lai đã ở đây. Sản phẩm được miêu tả ở trên là một sản phẩm có thực.²⁴ Đã có nhiều ví dụ tương tự. Thông điệp của nó rất ngược đời. Trong tương lai, nhà điều hành sẽ quản lý công ty theo những cách rất khác so với hiện tại. Họ sẽ sử dụng các công nghệ tương lai (như giao tiếp không dây với bất cứ ai, từ bất cứ đâu trên thế giới, vào bất kỳ lúc nào). Các đội nhóm và đồng minh sẽ được thành lập mỗi khi có một sản phẩm hay ý tưởng mới và sau đó tự giải thể. Cùng lúc đó, có thể nói một cách chắc chắn rằng bản chất và mục tiêu của những quyết định mà nhà điều hành đưa ra, cũng như nền tảng doanh nghiệp của họ, vào năm 2194 sẽ vẫn không khác gì năm 1794, 1894 hay 1994 – làm ra những hàng hóa và dịch vụ mà tạo ra giá trị đáng kể cho người mua, ở mức chi phí thấp nhất có thể, được bán với mức giá đủ để đem lại một khoản lợi nhuận hợp lý và ổn định. Chi phí, giá trị và giá cả, ba trụ cột của lợi nhuận, sẽ cung cấp cho các nhà điều hành nắm vững chúng một bộ khung đơn giản và lâu dài để cạnh tranh thành công trong nền kinh tế toàn cầu liên tục thay đổi.

Chú thích

Lời nói đầu

1. Tôi gửi lời cảm ơn và xin lỗi đến Axel Leijonhufvud vì tôi đã mượn các vật tổ của bộ lạc từ bài viết “Life among the Econ” (tạm dịch: Cuộc sống giữa những người Econ) (Western Economic Journal, tháng 9, 1973, trang 327 đến 377) của ông.

Chương 1. Chi phí, Giá trị, Giá cả

1. International Business Week, “Portrait of a CEO” (tạm dịch: Chân dung một CEO), 11 tháng 10, 1993, trang 64.

2. Shlomo Maital, “What Do Economists Know That Managers of Technology Find Useful?” (tạm dịch: Những nhà kinh tế học có biết các nhà quản lý về công nghệ thấy cái gì là hữu ích không?), Journal of Economic Education, mùa xuân 1992, trang 175 đến 180.

3. Guisseppi A. Forgionne, “Economic Tools Used by Management in Large American Operated Corporations” (tạm dịch: Các công cụ kinh tế được những nhà quản lý trong các tập đoàn hoạt động lớn ở Mỹ sử dụng), Business Economics, tháng 4, 1984, trang 5 đến 14.

4. “Portrait of a CEO,” trang 65.

5. T. George Harris, “The Post Capitalist Executive: An Interview with Peter Drucker” (tạm dịch: Nhà điều hành hậu tư bản: Cuộc phỏng vấn với Peter Drucker), Harvard Business Review, tháng 5-6, 1993, trang 115 đến 122.

6. Tôi vô cùng biết ơn Giáo sư Mel Horwitch của Trường Quản lý Kinh doanh MIT Sloan và Học viện Theseus vì ông đã chia sẻ hiểu biết của mình về sự vươn lên của nhà quản lý chung và “công ty đồng thời.” Để biết các quan điểm của ông, xem Shlomo Maital, “The General Manager Rises Again” (tạm dịch: Nhà quản lý chung lại vươn lên), Across the Board, tháng 5, 1992, trang 47-48.

7. “Payday, Payday” (tạm dịch: Ngày trả lương, ngày trả lương), Fortune, 14 tháng 6, 1993, trang 56 đến 61.

8. Strassman là cựu phó chủ tịch của Xerox. Ví dụ được lấy từ quyển sách của ông: Paul A. Strassman, The Business Value of Computers: An Executive’s Guide (tạm dịch: Giá trị kinh doanh của máy tính: Hướng dẫn của một nhà điều hành) (Information Economics Press: New Canaan, Conn.; 1990).

9. Chúng là: Fujitsu, 25,8%; Hitachi, 47,8%; NEC, 13,9%; Sony, 44,1%; và Toshiba, 66,4%. Nguồn: Strassman, The Business Value of Computers, trang 122-123.

10. Harris, “The Post Capitalist Executive,” trang 120.

11. “Dinosaurs” (tạm dịch: Khủng long), Fortune, 3 tháng 5, 1993, trang 32 đến 39.
12. “Rethinking IBM” (tạm dịch: IBM đang nghĩ lại), International Business Week, 4 tháng 10, 1993, trang 48.
13. Từ “The Fortune 500: The Largest U.S. Industrial Corporations” (tạm dịch: Fortune 500: Những công ty công nghiệp lớn nhất nước Mỹ), Fortune, 19 tháng 4, 1993, trang 106.
14. Xe máy thậm chí còn là một ví dụ sống động hơn. Các hãng xe máy Nhật Bản – Honda, Suzuki, và Yamaha – bắt đầu bằng việc chế tạo những chiếc xe máy nhỏ với động cơ nhỏ. Vào giữa những năm 1960, chủ tịch Hội đồng Quản trị của BSA, một nhà sản xuất lớn của Anh, đã nói rằng “thành công của Honda, Suzuki, và Yamaha ở Mỹ rất tốt đối với chúng tôi... người dân ở đây bắt đầu bằng việc mua sản phẩm giá rẻ của Nhật Bản. Họ thích hưởng thụ sự vui vẻ và thú vị của con đường thoáng đãng, và thường thì kết thúc bằng việc mua những cỗ máy đắt tiền và mạnh hơn của chúng tôi.” Vấn đề là, người dân sẽ sớm kết thúc bằng việc mua những chiếc xe máy đắt hơn của Nhật Bản, chứ không phải của Anh hay Mỹ – điều mà họ cũng làm với ô tô. Harvard Business School Case Study 9-384-049.
15. David Halberstam, The Reckoning (tạm dịch: Sự tính toán) (Avon: New York, 1986), trang 12 đến 14.
16. “The World’s Best Brand” (tạm dịch: Thương hiệu tốt nhất thế giới), Fortune, 31 tháng 5, 1993, trang 25.
17. Như trên.
18. Akio Morita, Made in Japan (tạm dịch: Sản xuất tại Nhật Bản) (Fontana: New York, 1987), trang 82.
19. Coke và Sony được kết nối với nhau trong một quyết định chi phí-giá trị-giá cả khác. Roberto Goizueta đã quyết định mua Columbia Pictures vào năm 1982 với giá 692 triệu đô-la. Phim ảnh không phải là một ngành kinh doanh mà Coke am hiểu và giá của Columbia có thể đã vượt xa giá trị của nó đối với Coke. Coke bán cổ phần của nó trong hãng phim này cho Sony vào năm 1989 với giá 1,55 tỷ đô-la, một khoản lời lớn. Một số nhà quan sát tin rằng Sony đã trả quá cao.

Chương 2. Chi phí ẩn

1. Susan Lee, ABZ’s of Business (Poseidon: New York, 1988), trang 156-157
2. “The World’s Best Brand,” Fortune, 31 tháng 5, 1993, trang 31.
3. Một quy luật giúp tính ra số năm cần thiết để một thứ gì đó mà tăng x% một năm tăng lên gấp đôi là: lấy 69 chia cho x.
4. Tại sao các công ty luôn phân phối lợi nhuận dưới dạng cổ tức? Cổ đông, những người nhận cổ tức, phải trả thuế thu nhập cá nhân trên cổ tức này. Nếu lợi nhuận được giữ lại bên

trong công ty, nó sẽ giúp làm tăng giá trị cổ phiếu của công ty, từ đó tích lũy cho cổ đông dưới dạng lãi vốn – sự tăng trong giá trị cổ phiếu. Nói chung, lãi vốn bị đánh thuế thấp hơn cổ tức, một động cơ mạnh để không trả cổ tức. Nhưng dù gì thì các công ty vẫn làm vậy, với rất nhiều các lý do khác nhau mà không lý do nào trong số đó có vẻ hợp lý dựa trên logic chi phí-giá trị. Một cách tương đối, mức trả cổ tức của các công ty Nhật Bản thấp hơn nhiều so với các công ty Mỹ hay châu Âu.

5. Tuy nhiên, điều này không hấp dẫn như bề ngoài của nó; vào thời điểm đó, đồng đô-la đã mất giá khoảng 6%/năm do lạm phát. Lãi suất điều chỉnh theo lạm phát gần bằng 0. Phần lớn thông tin về giá cả và chi phí được cung cấp mà không điều chỉnh theo lạm phát. Các nhà quản lý cần quen với việc xét đến lạm phát trong các dữ liệu chi phí và giá cả để tránh bị hiểu sai.

6. Robert H. Hayes và William J. Abernathy, “Managing our way to Economic Decline” (tạm dịch: Quản lý con đường đi đến suy thoái kinh tế của chúng ta), Harvard Business Review, tháng 7-8, 1980.

7. “Portrait of a CEO,” International Business Week, 11 tháng 10, 1993, trang 65.

8. Paul A. Strassman, The Business Value of Computers: An Executive’s Guide (Information Economics Press: New Canaan, Conn., 1990), trang 375.

9. Giá trị của một khoảng thời gian rất lớn khác cũng biến mất tương tự – khoảng thời gian được dùng để tạo ra các dịch vụ trong gia đình, như chăm sóc con cái, dọn dẹp, và chuẩn bị bữa ăn. Bởi các dịch vụ này không được mua và trả giá trên thị trường nên chúng không được tính là chi phí hay dịch vụ trong sản lượng hàng hóa và dịch vụ quốc gia. Một nghiên cứu do OECD thực hiện đã ước tính rằng giá trị của việc nhà, đối với 5 quốc gia mà nó nghiên cứu, sẽ cộng thêm từ 1/3 đến 1/2 vào tổng sản phẩm quốc nội nếu nó được tính vào! (Economist, 4 tháng 7, 1992, trang 58).

10. Michael Schrage, Los Angeles Times, 10 tháng 2, 1991, trang F1.

11. Richard Thaler, Quasi-Rational Economics (tạm dịch: Kinh tế học lý trí) (Russell Sage Foundation: New York, 1992).

12. “Sự thất bại của L1011... [là] một ví dụ tuyệt vời cho thất bại mang tính tổ chức của việc ‘bảo lãnh.’” Barry M. Staw và Jerry Ross, “Knowing When to Pull the Plug” (tạm dịch: Biết khi nào nên chấm dứt), Harvard Business Review, tháng 3-4, 1987, trang 68 đến 74.

13. “Sony Corp: Globalization” (tạm dịch: Tập đoàn Sony: Toàn cầu hóa), Harvard Business School Case Study 391-071, 1990, trang 23.

14. Staw và Ross, “Knowing When to Pull the Plug,” trang 73-74.

Chương 3. Sự đánh đổi

1. Business Week, 12 tháng 6, 1989, trang 62.

2. Yoko Shibata, "Restructuring Japanese Style" (tạm dịch: Tái cấu trúc phong cách Nhật Bản). Global Finance, mùa hè 1993, trang 56.
3. Harvey Leibenstein, "Allocative versus "X" Efficiency" (tạm dịch: Sự hiệu quả "X" và sự hiệu quả trong phân bổ), American Economic Review, 56, 1966, trang 392 đến 415.
4. Xem ghi chép của nhà sử học Paul Kennedy về cách gánh nặng quân sự và đế chế đã kéo tụt các quốc gia giàu có và biến chúng thành các quốc gia nghèo khổ như thế nào: The Rise and Fall of the Great Powers 1500-2000 (tạm dịch: Thăng trầm của các đế quốc vĩ đại 1500-2000) (New Haven Conn., Yale University Press: 1988).
5. Chiếc máy Robodoc trị giá nửa triệu đô-la trợ giúp các bác sỹ phẫu thuật trong các ca phẫu thuật thay thế hông. Như đa phần các lựa chọn giữa người và máy, chiếc máy này chỉ bổ sung cho các kỹ năng của các bác sỹ phẫu thuật chứ không thay thế hoàn toàn được họ. ("A Surgeon Whose Hands Never Shake" (tạm dịch: Một bác sỹ phẫu thuật có đôi tay không bao giờ run), International Business Week, 4 tháng 10, 1993, trang 76).
6. Shibata, "Restructuring Japanese Style," trang 55.
7. Phương trình là: $R C^{0,5} D^{0,33} = \text{không đổi}$, trong đó R là độ phân giải, C là độ tương phản, và D là liều lượng.
8. "Budget Ax Lops Off Entire Departments at San Diego" (tạm dịch: Chiếc rìu ngân sách chặt đi toàn bộ các phòng ban tại San Diego), Science, tập 256, 26 tháng 6, 1992, trang 1757.
9. New York Times, 16 tháng 5, 1991.
10. Schieber và Pullier, "Datawatch, International Health Spending: Issues and Trends" (tạm dịch: Datawatch, Việc chi tiêu cho sức khỏe trên toàn thế giới: Vấn đề và Xu hướng), Health Affairs, mùa xuân 1991.
11. Washington Post, 10 tháng 2, 1991, trang F-1.
12. "Thông thường, dù bạn nói điều này nhiều đến mức nào thì cũng vẫn không đủ: không được đánh mất sự liên hệ với khách hàng của mình." "The Computer Revolution" (tạm dịch: Cuộc cách mạng máy tính), Fortune, 14 tháng 6, 1993, trang 20.
13. Peter Drucker, Management: Tasks, Responsibilities, Practices (tạm dịch: Quản lý: Nhiệm vụ, Trách nhiệm, Phương pháp thực hiện) (Harper and Row: New York, 1974), trang 33-34.
14. Economist, 21 tháng 10, 1989, trang 26.
15. Drucker, Management như trên

16. Xem Edward Roberts, *Entrepreneurship: Lessons from MIT and Beyond* (tạm dịch: Khởi nghiệp: Các bài học từ MIT và hơn thế nữa) (Oxford University Press: New York, 1992).
17. Gary Hofbauer, Học viện Kinh tế Quốc tế, Washington, trích dẫn trong *Fortune*, 19 tháng 4, 1993, trang 53.
18. Ví dụ này được đề xuất trong John A. Walgreen, “Babe Ruth and Comparative Advantage” (tạm dịch: Babe Ruth và lợi thế so sánh) trong Ralph J. Burns và Gerald W. Stone, *Great Ideas for Teaching Economics* (tạm dịch: Những ý tưởng dạy kinh tế tuyệt vời) (Scott Foresman: Glenview, Ill., 1981), trang 15.
19. Trích dẫn trong *Business Week*, 2 tháng 8, 1993, trang 35.
20. Samuel Brittan, “Myth of European Competitiveness” (tạm dịch: Huyền thoại về tính cạnh tranh châu Âu), *Financial Times*, 1 tháng 7, 1993.

Chương 4. Bạn có biết chi phí của bạn ở đâu không?

1. Paul Kennedy, *The Rise and Fall of the Great Powers 1500-2000* (Yale University Press: New Haven, Conn., 1988).
2. Akio Morita, *Made in America* (tạm dịch: Sản xuất tại Mỹ) (Fontana: New York, 1987).
3. David Halberstam, *The Reckoning* (Avon: New York, 1987), trang 106.
4. *Business Week*, 31 tháng 5, 1993, trang 15.
5. Nam P. Suh, “The Future of the Factory and the Factory of the Future” (tạm dịch: Tương lai của nhà máy và nhà máy của tương lai), trong *Global Technological Change: A Strategic Assessment* (tạm dịch: Thay đổi công nghệ trên toàn cầu: Một đánh giá chiến lược) (Chương trình liên kết công nghiệp MIT, Cambridge, MA, 1983).
6. 20 nhà điều hành được trả lương cao nhất tại Mỹ vào năm 1992 đều kiếm được số vàng bằng 10 lần cân nặng của họ, bắt đầu từ số 20 là Philip B. Rooney của Wheelabrator Technologies với 11,216 triệu đô-la, cho đến số 1 là Thomas F. Frist, Jr., CEO của Hospital Corporation of America, với 127 triệu đô-la.
7. Ghi trong David Halberstam, *The Reckoning*, chương 4, “The Founder” (tạm dịch: Nhà sáng lập).
8. Herbert Simon, phỏng vấn, trong *Challenge*, tháng 11-12, 1986, trang 24.
9. “The Computer Revolution,” *Fortune*, 14 tháng 6, 1993, trang 30.
10. Theodore Levitt, *Thinking about Management* (tạm dịch: Suy ngẫm về quản trị) (Free Press: New York, 1991), trang 125, 129.

Chương 5. Con người, Tri thức, hoặc/và Máy móc

1. International Business Week, “Doctor! Doctor! This Company Needs a Doctor” (tạm dịch: Bác sỹ! Bác sỹ! Công ty này cần một bác sỹ), 26 tháng 7, 1993, trang 20.
2. Ví dụ này dựa trên Leslie Cookenboo, *Crude Oil Pipe Lines and Competition in the Oil Industry* (tạm dịch: Đường ống dẫn dầu và cuộc cạnh tranh trong ngành công nghiệp dầu hỏa) (Harvard University Press: Cambridge, Mass., 1955).
3. David Halberstam, *The Reckoning* (Avon: New York, 1987), trang 70.
4. Adam Smith, *The Wealth of Nations* (tạm dịch: Sự thịnh vượng của các quốc gia) (1976), quyển I, chương 1.
5. Clifford F. Pratten, “The Manufacture of Pins” (tạm dịch: Sản xuất đinh ghim), *Journal of Economic Literature*, tháng 3, 1980, trang 93 đến 96.
6. Halberstam, *The Reckoning*, trang 60, 71 đến 73.
7. Lập luận này được đưa ra mạnh mẽ nhất trong cuốn sách *Head to Head: The Coming Economic Battle Among Japan, Europe, and America* (tạm dịch: Đối đầu: Cuộc chiến kinh tế sắp đến giữa Nhật Bản, châu Âu, và Mỹ) (Warner Books: New York, 1993) của Lester Thurow.
8. Howard Head, trong “Howard Head and Prince Manufacturing, Inc.” (tạm dịch: Howard Head và công ty sản xuất Prince), *Harvard Business School Case Study* 9-388-079, 1988.
9. *Financial Times*, 26 tháng 6, 1992, trang 30, dựa trên khảo sát “Top Management Remuneration” (tạm dịch: Tiền thù lao của ban quản lý cấp cao nhất).
10. Xem “Global Reach” (tạm dịch: Trải ra toàn cầu), *Across the Board*, tháng 9, 1992.
11. Như trên.
12. Dựa trên: Michael A. Cusumano, “Manufacturing Innovation and Competitive Advantage: Reflections on the Japanese Automobile Industry” (tạm dịch: Đổi mới sản xuất và lợi thế cạnh tranh: Những bài học từ ngành công nghiệp ô tô Nhật Bản), *Trường Quản trị MIT Sloan*, 9 tháng 5, 1988; và John F. Krafcik, “Triumph of the Lean Production System” (tạm dịch: Chiến thắng của hệ thống sản xuất tinh gọn), *Sloan Management Review* 30, (1988-89), trang 41 - 52.
13. “Why Joe’s Dream-car Matters” (tạm dịch: Tại sao chiếc xe mơ ước của Joe lại quan trọng), *Economist*, 24 tháng 7, 1993, trang 66.
14. Tập đoàn Tư vấn Boston, “Strategy Alternatives for the British Motorcycle Industry” (tạm dịch: Những lựa chọn chiến lược cho ngành công nghiệp xe máy của Anh) (HM Stationery Office, London, 1972).

15. International Business Week, 10 tháng 8, 1992, trang 53.
16. Yoko Shibata, "Restructuring Japanese Style," Global Finance, mùa hè 1993, trang 54.
17. Fortune, 14 tháng 6, 1993, trang 64-65.
18. Các nghiên cứu bởi Daniel Mitchell, David Lewin, và Edward Lawler; Martin Weitzman và Douglas Kruse; và Michael Conte và Jan Svejnar, Học viện Brookings: hội thảo tháng 3, 1989.
19. Thomas Hout, "International New Product Survey: Review of Findings" (tạm dịch: Khảo sát sản phẩm mới trên toàn thế giới: Xem lại các phát hiện), Tập đoàn Tư vấn Boston, tháng 8, 1993.
20. "Make Better Things... or Make Things Better?" (tạm dịch: Làm ra những thứ tốt hơn... hay làm tốt hơn mọi thứ?), Across the Board, tháng 11, 1990, trang 9-10.
21. Điểm này được chuyên viên tư vấn về quản lý Charles Hampden-Turner thể hiện mạnh mẽ với tôi.
22. "Global Reach," Across the Board, tháng 11, 1992.
23. Trích dẫn trong Fortune, 17 tháng 5, 1993, trang 36.
24. MIT Management, mùa xuân 1992, trang 50.
25. "Is Information Systems Spending Productive?" (tạm dịch: Việc chi tiêu cho các hệ thống thông tin có hiệu quả không?), MIT Report, tháng 7-8, 1993, trang 1.
26. Alan B. Krueger, "How Computers Have Changed the Wage Structure: Evidence from Microdata, 1984-89" (tạm dịch: Cách máy tính thay đổi cơ cấu lương: Bằng chứng từ dữ liệu vi mô, 1984-89), Đại học Princeton, khoa Kinh tế, tháng 8, 1991.
27. Paul Strassman, The Business Value of Computers (Information Economics Press: New Canaan, Conn., 1990).
28. Robert Hayes, Steven Wheelright, Kim Clark, Dynamic Manufacturing (tạm dịch: Sản xuất năng động) (The Free Press: New York, 1988), trang 270.

Chương 6. Từ số lượng đến sự đa dạng

1. Alfred Chandler Jr., Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism (tạm dịch: Quy mô và phạm vi: Các động lực của chủ nghĩa tư bản công nghiệp) (Harvard/Belknap: Cambridge, Mass., 1990).
2. "Trust" (tơ-rót) là viết tắt của "Trustee" (ủy viên quản trị); đây là một tập đoàn lớn, được điều hành bởi các ủy viên quản trị.

3. Xem “Standard Oil Trust” (tạm dịch: Tơ-rốt Standard Oil), Harvard Business School Case Study 391-244.
4. Chandler, Jr., Scale and Scope, trang 26.
5. “When Wal-Mart Starts a Good Fight, It’s a Doozy” (tạm dịch: Khi Wal-Mart tạo ra một trận đấu hay, nó là một điều đặc biệt), International Business Week, 14 tháng 6, 1993, trang 68.
6. “Circuit City Stores Inc” (tạm dịch: Công ty Circuit City Stores), Harvard Business School Case Study 9-191-086, trang 1.
7. Kenneth Small, Road Work: A New Highway Pricing and Investment Policy (tạm dịch: Làm đường: Một chính sách đầu tư và đặt giá quốc lộ mới), Học viện Brookings: Washington, D.C., 1989, trang 113.
8. H. Youn Kim, “Economies of Scale and Scope in Multiproduct Firms: Evidence from U.S. Railroads” (tạm dịch: Tính kinh tế của quy mô và phạm vi trong các công ty đa sản phẩm: Bằng chứng từ ngành đường sắt Mỹ), Applied Economics 19, tháng 6, 1987, trang 739.
9. B. Joseph Pine II, Mass Customization: The New Frontier in Business Competition (tạm dịch: Tùy biến hàng loạt: Chiến tuyến mới trong cuộc cạnh tranh kinh doanh) (Harvard Business School Press: Boston, Mass., 1993).
10. Như trên, trang 197-198.
11. Theodore Levitt, Thinking about Management (Free Press: New York, 1991), trang 107.
12. Akio Morita, Made In Japan (Fontana: New York, 1987), trang 207.
13. Xem B. Joseph Pine II, Bart Victor, và Andrew C. Boynton, “Making Mass Customization Work” (tạm dịch: Khiến tùy biến hàng loạt có hiệu quả), Harvard Business Review, tháng 9-10, 1993, trang 108.
14. Dựa trên: chuyên mục Global Reach, Across the Board, tháng 11, 1991.

Chương 7. Cuộc đua theo đường cong học tập

1. “The New Computer Revolution” (tạm dịch: Cuộc cách mạng máy tính mới), Fortune, 14 tháng 6, 1993, trang 20.
2. Như trên, trang 24.
3. R. Rosenbloom và M. Cusumano, “Technological Pioneering and Competitive Advantage: The Birth of the VCR Industry” (tạm dịch: Lợi thế cạnh tranh và tiên phong về công nghệ: Sự ra đời của ngành công nghiệp đầu máy video), California Management Review 4, mùa hè

1987, trang 51 đến 76. Và: “The World VCR Industry” (tạm dịch: Ngành công nghiệp đầu máy video trên thế giới), Harvard Business School Case Study 9-387-098, 23 tháng 1, 1990.

4. Uwe Reinhardt, “Break-even Analysis of Lockheed’s Tristar: An Application of Financial Theory” (tạm dịch: Phân tích điểm hòa vốn của Tristar của Lockheed: Một ứng dụng của lý thuyết tài chính), Journal of Finance 28 (4), tháng 9, 1973, trang 821 đến 838.

5. “Collision Course in Commercial Aircraft: Boeing-Airbus-McDonnell-Douglas 1991” (tạm dịch: Xung đột trong máy bay thương mại: Boeing-Airbus-McDonnell-Douglas 1991), Harvard Business School Case Study 9-391-106, 23 tháng 7, 1991.

6. T. P. Wright, “Factors Affecting the Cost of Airplanes” (tạm dịch: Những yếu tố ảnh hưởng đến chi phí máy bay), Journal of Aeronautical Science 3, tháng 2, 1936, trang 122 đến 128.

7. Alfred Chandler, Jr., Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism (Harvard/Belknap: Cambridge, Mass., 1990), trang 24.

8. Ví dụ, khi hệ số đường cong học tập là 0,77, chi phí cận biên bằng 64% chi phí biến đổi trung bình.

9. Những tính toán này chỉ để minh họa. Một phân tích điểm hòa vốn toàn diện tất nhiên sẽ không coi chiếc Tristar đầu tiên và chiếc Tristar thứ 500 có giá trị tương đương đối với doanh thu của công ty, nhưng sẽ tính cả chi phí thời gian trong mọi tính toán giá trị hiện tại.

10. Tôi nợ Frank Robbins, Không quân Hoa Kỳ, vì đã cung cấp những thông tin không được công bố (và không bí mật) này. Robbins là một trong những giám đốc chính của AMRAAM.

11. Xem Tập đoàn Tư vấn Boston, “Perspectives on Experience” (tạm dịch: Quan điểm về kinh nghiệm) (Boston, Mass., 1972).

12. Tập đoàn Tư vấn Boston, “Strategy Alternatives for the British motorcycle industry” (HM Stationery Office, London, 1972).

13. “Note on the Motorcycle Industry – 1975” (tạm dịch: Ghi chép về ngành công nghiệp xe máy – 1975), Harvard Business School Case Study 578-210, tháng 8, 1987.

14. Phần này được dựa trên những nguồn sau: J. A. Wolff và D. D. Baker, “Harley Davidson: How Long Can the Eagle Stay Afloat” (tạm dịch: Harley Davidson: Con đại bàng có thể ở trên không bao lâu), Washington State University Case Study, 1990; “Note on the Motorcycle Industry – 1975,” Harvard Business School Case Study 578-210; New York Times, 12 tháng 8, 1990, trang F-5.

15. Xem Chris Argyris, “Strategy Implementation: An Experience in Learning” (tạm dịch: Thực hiện chiến lược: Kinh nghiệm trong việc học tập), Organizational Dynamics, mùa thu 1989, 18, 4-12. Xem cả cùng tác giả, Overcoming Organizational Defenses: Facilitating Organizational Learning (tạm dịch: Vượt qua sự phòng thủ trong tổ chức: Thúc đẩy việc học trong tổ chức) (Allyn and Bacon, Boston, Mass., 1990) và “Teaching Smart People How To

Learn” (tạm dịch: Dạy những người thông minh học như thế nào), Harvard Business Review, tháng 5-6, 1991, trang 99 đến 109.

16. Argyris, Overcoming Organizational Defenses, trang 115.

17. Dựa trên một nghiên cứu được đăng trên Industrial Relations (tạm dịch: Các mối quan hệ công nghiệp) (1988), trích dẫn trong S. Maital, “Are People Assets or Costs?” (tạm dịch: Con người là tài sản hay chi phí?), Across the Board, tháng 9, 1992, trang 48.

18. Trích dẫn trong William Abernathy và Kenneth Wayne, “Limits of the Learning Curve” (tạm dịch: Những giới hạn của đường cong học tập), Harvard Business Review, tháng 9-10, 1974, trang 114.

19. Michael Hergert, “Market share and profitability: Is Bigger Really Better?” (tạm dịch: Thị phần và lợi nhuận: Liệu lớn hơn có thực sự tốt hơn không?), Business Economics, tháng 10, 1984, trang 45 đến 48.

20. “Tristar Production Costs Lockheed Profits” (tạm dịch: Việc sản xuất Tristar khiến Lockheed mất lợi nhuận), Aviation Week & Space Technology, 15 tháng 10, 1979, trang 32.

21. Dựa trên: “Pentagon Cutbacks on Lockheed’s F-22 Would Make Fighter’s Cost Soar 50%” (tạm dịch: Việc Lầu Năm Góc loại bỏ F-22 của Lockheed sẽ khiến chi phí của máy bay chiến đấu tăng vọt lên 50%), Wall Street Journal, 13 tháng 7, 1993, trang A4.

Chương 8. Thị trường và nhu cầu

1. Shlomo Maital, “What Do Economists Know That Managers of Technology Find Useful?” Journal of Economic Education 23 (2), mùa xuân 1992, trang 175 đến 180.

2. Michael Siconolfi và Randall Smith, “Jumping the Track: How First Boston Lost Capital, Morale and Many Key Players” (tạm dịch: Chệch hướng: First Boston đã mất vốn, tinh thần, và nhiều cầu thủ quan trọng như thế nào), Wall Street Journal, 19 tháng 7, 1993, trang A1.

3. Phần nói về Sears, Roebuck này được lấy một phần từ Richard S. Tedlow, New and Improved: The Story of Mass Marketing in America (tạm dịch: Mới và tốt hơn: Câu chuyện về marketing đại chúng ở Mỹ) (Basic Books: New York, 1990), chương 5.

4. Joel Mokyr, Lever of Riches (tạm dịch: Đòn bẩy của người giàu) (Oxford University Press: New York, 1990).

5. Xem Harvey Leibenstein, “Bandwagon, Snob and Veblen Effects in the Theory of Consumer Demand” (tạm dịch: Xe chở ban nhạc, kẻ hợm hĩnh và hiệu ứng Veblen trong lý thuyết nhu cầu tiêu dùng), Quarterly Journal of Economics 64, 1950, trang 183 đến 207. Xem cả S. E. G. Lea, “The Psychology and Economics of Demand” (tạm dịch: Tâm lý học và Kinh tế học về Cầu), Psychological Bulletin 85, 1978, trang 441 đến 466.

6. “It’s a Scream” (tạm dịch: Đó là một tiếng hét), Economist, 12 tháng 6, 1982, trang 89.

7. Rút ra từ Stanley Schachter, Donald C. Hood, Paul B. Andreassen, và William Gerin, "Aggregate Variables in Psychology and Economics: Dependence and the Stock Market" (tạm dịch: Tổng các biến trong tâm lý học và kinh tế học: Sự phụ thuộc và thị trường cổ phiếu), trong B. Gilad và S. Kaish, Handbook of Behavioral Economics (tạm dịch: Sổ tay về kinh tế học hành vi), quyển B (JAI Press: Greenwich, Conn., 1986), trang 243-244.
8. Charles Schultze, The Private Use of the Public Interest (tạm dịch: Sự sử dụng tư các lợi ích công) (Học viện Brookings: Washington, D.C., 1977), trang 76-77.
9. Tạp chí TWA Ambassador, tháng 2, 1991, trang 44 - 47.
10. Alan Blinder, "Why Are Prices Sticky?" (tạm dịch: Tại sao giá cả lại nhớt nháp?), American Economics Association Papers and Proceedings, tháng 5, 1991, trang 89 đến 96; và "The Price Is Wrong" (tạm dịch: Giá cả có vấn đề), Wall Street Journal, 2 tháng 1, 1991, trang B1.
11. David Halberstam, The Reckoning (Avon: New York, 1987), trang 4.
12. H. E. Frech III và William C. Lee, "The Welfare Cost of Rationing by Waiting Across Uses: Empirical Estimates from the Gasoline Price Controls" (tạm dịch: Chi phí phúc lợi của việc phân phối theo mức sử dụng: Những ước tính theo kinh nghiệm từ các biện pháp kiểm soát giá xăng dầu), Đại học California tại Santa Barbara, tháng 6, 1982.
13. Bức thư gửi đến National Geographic, tháng 9, 1988, của T. W. Schillhorn-Van Veen.
14. "A Car Is Born" (tạm dịch: Một chiếc xe ra đời), Business Week, 13 tháng 9, 1993, trang 40.
15. What the Customer Wants: the "Wall Street Journal"'s Guide to Marketing in the 1990s (tạm dịch: Điều khách hàng muốn: Hướng dẫn về marketing của Wall Street Journal trong những năm 1990) (Dow-Jones Irwin: Princeton, N.J., 1990), trang 106.
16. Paul Krugman, The Age of Diminished Expectations: U.S. Economic Policy in the 1990s (tạm dịch: Thời đại của các kỳ vọng đang giảm dần: Chính sách kinh tế của Mỹ trong những năm 1990) (MIT Press: Cambridge, Mass., 1990).
17. So sánh giữa Yuppie và Yiffie được rút ra một phần từ chuyên mục Gloabal Reach của tôi, Across the Board, tháng 5, 1991.
18. Xem "The Upside of America's Population Upsurge" (tạm dịch: Mặt tốt trong sự tăng đột ngột của dân số Mỹ), International Business Week, 9 tháng 8, 1993, trang 12.
19. Wall Street Journal, 10 tháng 7, 1992, trang B1.
20. Gerard Russo, "The Demand for Physicians' Services and the Price of Cigarettes" (tạm dịch: Nhu cầu về các dịch vụ của bác sỹ và giá thuốc lá), khoa Kinh tế học, đại học Hawaii tại Manoa, 11 tháng 4, 1990.

21. E. J. Working, "What Do Statistical Demand Curves Show?" (tạm dịch: Các đường cầu thống kê cho thấy điều gì?), *Quarterly Journal of Economics* 41, 1927, trang 212 đến 235.
22. Trong một phỏng vấn vào năm 1973 trên tờ *Playboy*, Giáo sư Friedman đã đưa ra một câu hỏi tu từ, "Xã hội nào mà không dựa trên lòng tham?"
23. Trích dẫn từ Albert J. Hettinger, "Director's Comments" (tạm dịch: Nhận xét của giám đốc), trong Milton Friedman và Anna Schwartz, *The Great Contradiction, 1929-33* (tạm dịch: Mâu thuẫn lớn, 1929-1933) (Princeton University Press: Princeton, N.J., 1965), trang 127.
24. Xem Gary Becker, "Habits, Addictions, and Traditions" (tạm dịch: Thói quen, Con nghiện, và Truyền thống), bài diễn thuyết Nancy L. Schwartz, Đại học Northwestern, 15 tháng 5, 1991, trang 19.
25. G. Becker, M. Grossman, và K. M. Murphy, "An Empirical Analysis of Cigarette Addiction" (tạm dịch: Một phân tích theo kinh nghiệm về chứng nghiện thuốc lá), tháng 4, 1990.
26. Tạp chí *Time*, Kinh tế học: 1923-1989, phiên bản đặc biệt (Scott Foresman), trang 9.
27. *What the Customer Wants*, trang 57-59.
28. Câu trả lời cho câu hỏi (a) là X/Y , trong đó X là lượng mua hàng hóa X và Y là thu nhập. Câu trả lời cho câu hỏi (b) là $\Delta X/\Delta Y$, trong đó D chỉ sự thay đổi trong việc mua X , theo sau một sự thay đổi nhỏ trong thu nhập. Tỷ lệ là $(\Delta X/\Delta Y)/(X/Y)$, được chuyển thành $(\Delta X/X)/(\Delta Y/Y)$, sự thay đổi tính theo phần trăm trong X chia cho sự thay đổi tính theo phần trăm trong Y và đây cũng chính là định nghĩa về tính co giãn của cầu theo thu nhập đối với X .
29. "Wireless World" (tạm dịch: Thế giới không dây), *International Business Week*, 12 tháng 4, 1993, trang 40 đến 43.
30. "How William Co. Turned Oil Pipelines to Conduits of Data" (tạm dịch: Cách công ty Williams biến đường ống dẫn dầu thành ống dẫn dữ liệu), *Wall Street Journal*, 11 tháng 8, 1991, trang A1.
31. "The Computer Revolution," *Fortune*, 14 tháng 6, 1993, trang 20.
32. "Flops" (tạm dịch: Thất bại), *International Business Week*, 16 tháng 8, 1993, trang 34 đến 39.
33. "America's Fastest Growers" (tạm dịch: Những công ty phát triển nhanh nhất nước Mỹ), *Fortune*, 9 tháng 8, 1993, trang 44.
34. Lấy từ Christopher Bartlett và Sumantra Ghoshal, *Managing across Borders: The Transnational Solution* (tạm dịch: Quản lý dọc các biên giới: Giải pháp xuyên quốc gia) (Harvard Business School Press: Boston, Mass., 1989).

35. “Brands on the Run” (tạm dịch: Các thương hiệu đang gặp vấn đề), International Business Week, 19 tháng 4, 1993, trang 26.
36. Robert Kuttner, “Why Business Is at a Loss in a Free Market” (tạm dịch: Tại sao kinh doanh lỗ trên thị trường tự do), BusinessWeek, 28 tháng 9, 1987, trang 10.
37. “Sticking it to Japan with Sticker Shock” (tạm dịch: Dính chặt vào nó Nhật Bản bằng một cú sốc nhãn dán), International Business Week, 6 tháng 9, 1993, trang 34.
38. “Shoot Out at the Check-out” (tạm dịch: Đấu súng khi ra về), Economist, 5 tháng 6, 1993, trang 65-66.
39. “Grand Met’s Chief Executive Plans to Turn Brand Loyalty into a World-Wide Strategy” (tạm dịch: Các kế hoạch điều hành cao cấp của Grand Met để biến lòng trung thành với thương hiệu thành một chiến lược toàn cầu), Wall Street Journal Europe, 7 tháng 10, 1993, trang 5.
40. Dựa trên các tính toán cho rượu thực phẩm năm 1979, được cập nhật cho năm 1993; xem S. Maital, Minds, Markets and Money: Psychological Foundations of Economic Behaviour (tạm dịch: Tâm trí, thị trường và tiền bạc: Nền tảng tâm lý cho hành vi kinh tế) (Basic Books: New York, 1982), trang 11.

Chương 9. Rủi ro có tính toán

1. Trích dẫn trong S. Maital, Minds, Markets and Money: Psychological Foundations of Economic Behaviour (Basic Books: New York, 1982), trang 202.
2. Carol J. Loomis, “Dinosaurs,” Fortune, 3 tháng 5, 1993, trang 36.
3. “Corporate’s New Trait: Volatility” (tạm dịch: Đặc điểm mới của công ty: Tính hay thay đổi), Wall Street Journal, 19 tháng 7, 1993, trang A1.
4. Karen Pennar và G. David Wallace, “The Economy: Uncertainty Isn’t about to Go Away” (tạm dịch: Nền kinh tế: Sự không chắc chắn sẽ không sớm biến mất), International Business Week, 22 tháng 2, 1988, trang 53.
5. P. G. Moore, “The Manager’s Struggle with Uncertainty” (tạm dịch: Cuộc đấu của nhà quản lý với sự không chắc chắn), Journal of the Royal Statistical Society A, 1977, 140, phần 2, trang 129 đến 165.
6. Như trên, trang 129.
7. Jacob W. Ulvila và Rex V. Brown, “Decision Analysis Comes of Age” (tạm dịch: Phân tích quyết định đến tuổi trưởng thành), Harvard Business Review, tháng 9-10, 1982, trang 130-141.

8. “Adam Smith” (George Goodman), *The Roaring 80’s* (tạm dịch: Những năm 1980 sôi động) (Summit Books: New York, 1988), trang 121.
9. Richard Wilson và E. A. C. Crouch, “Risk Assessment and Comparisons: An Introduction” (tạm dịch: So sánh và đánh giá rủi ro: Nhập môn), *Science*, 17 tháng 4, 1987, trang 270.
10. Ghi trong Anthony Bianco, *Rainmaker: The Saga of Jeff Beck, Wall Street’s Mad Dog* (tạm dịch: Nhà làm mưa: Câu chuyện về Jeff Beck, Con Chó Điên của Phố Wall) (Random House: New York, 1991).
11. Louis Rukeyser, *Business Almanac* (tạm dịch: Niên giám kinh doanh) (Simon and Schuster: New York, 1988), trang 332-333.
12. Như trên, trang 506.
13. Tạp chí USAir, tháng 6, 1991, trang 51 đến 55.
14. *International Business Week*, 10 tháng 4, 1989, trang 73.
15. Nhiều hành vi sau được rút ra từ D. Kahneman, A. Tversky, và P. Slovic, *Judgment under Uncertainty* (tạm dịch: Đánh giá trong điều kiện không chắc chắn) (Cambridge University Press: Cambridge, 1982).
16. Richard E. Nisbett, Eugene Borgida, Rick Crandall, và Harvey Reed. “Popular Induction: Information Is Not Necessarily Informative” (tạm dịch: Lời giới thiệu phổ biến: Thông tin không nhất thiết phải mang thông tin), trong Kahneman, Tversky, và Slovic, *Judgment under Uncertainty*, trang 101-116.
17. M. Granger Morgan, “Risk Analysis and Management” (tạm dịch: Quản lý và phân tích rủi ro), *Scientific American*, tháng 7, 1993, trang 24 đến 30.
18. Kahneman, Tversky, và Slovic, *Judgment under Uncertainty*, trang 439.
19. Thomas P. Hustad, biên tập viên của *Journal of Product Innovation Management*, trích dẫn trong *International Business Week*, 16 tháng 8, 1993, trang 39.

Chương 10. Cạnh tranh thông qua hợp tác

1. Có những mối liên kết gần gũi giữa mô hình này và mô hình sinh học của Charles Darwin mà giải thích nguồn gốc của vài triệu loài trên trái đất. Trong *The Origin of Species* (tạm dịch: Nguồn gốc các loài), Darwin viết: “nhân lên, đa dạng, để loài khỏe nhất sống và loài yếu nhất chết.” Ông đang nói về các loài, nhưng ngày nay, người ta có thể dễ dàng thay thế bằng từ “doanh nghiệp” hoặc “sản phẩm.” Darwin rõ ràng được truyền cảm hứng bởi bài luận năm 1798 nổi tiếng của nhà kinh tế học T. R. Malthus, người đã viết rằng con người cũng đấu tranh sinh tồn khi sự tăng dân số vượt xa nguồn cung thức ăn.
2. *International Business Week*, 8 tháng 3, 1993, trang 40.

3. Peter Drucker, Management: Tasks, Responsibilities, Practices (Harper and Row: New York, 1974), trang 87.
4. Xem S. Maital, chuyên mục Global Reach, Across the Board, tháng 6, 1991.
5. Michael Porter, Competitive Strategy (tạm dịch: Chiến lược cạnh tranh) (The Free Press: New York, 1980).
6. William Baumol, "Contestable Markets: An Uprising in the Theory of Industry Structure" (tạm dịch: Những thị trường có thể cạnh tranh: Một sự thức dậy trong lý thuyết về cấu trúc ngành công nghiệp), American Economic Review, tháng 3, 1982, trang 1 đến 15.
7. Chỉ giảm giá 1 xu mỗi suất trong số 700 suất McDonalds bán hằng ngày sẽ khiến lợi nhuận trước thuế hằng năm giảm 2,5 tỷ đô-la. Warren Buffett, trích dẫn trong Fortune, 29 tháng 11, 1993, trang 11.
8. "Look Who Learned about Value" (tạm dịch: Hãy tìm người học về giá trị), Fortune, 18 tháng 10, 1993, trang 39-40.
9. Edwards Roberts, một chuyên gia về khởi nghiệp trong lĩnh vực công nghệ cao, đã nói rằng các công ty khởi nghiệp với ba thành viên – có sự cân bằng trong các kỹ năng về công nghệ, quản lý, tài chính, và marketing – có cơ hội thành công cao hơn đáng kể so với các công ty khởi nghiệp chỉ với một người duy nhất. Xem Entrepreneurs in High Technology: Lessons from MIT and Beyond (tạm dịch: Khởi nghiệp trong lĩnh vực công nghệ cao: Các bài học từ MIT và hơn thế nữa) (Oxford University Press: New York, 1991) của ông.
10. Thomas Hout, Tập đoàn Tư vấn Boston, International New Product Development Survey: Review of Findings (tạm dịch: Khảo sát phát triển sản phẩm mới trên toàn thế giới: Xem lại các phát hiện) (Tập đoàn Tư vấn Boston: Boston, Mass., 1993), trang 2.
11. "Howard Head and Prince Manufacturing, Inc.," Harvard Business School Case Study 9-388-079, 1988.
12. "Russia's Value Gap" (tạm dịch: Khoảng trống giá trị của Nga), Economist, 24 tháng 10, 1992, trang 69.
13. "Aluminum Everywhere" (tạm dịch: Nhôm ở khắp mọi nơi), International Business Week, 25 tháng 10, 1993.
14. Deepak Sinha và Michael Cusumano, Trường Quản trị Sloan, 1992.
15. Eric von Hippel, The Sources of Invention (tạm dịch: Các nguồn phát minh) (Oxford University Press: New York, 1988), trang 76 đến 84.
16. Lấy từ Elting Morison, Men, Machines, & Modern Times (tạm dịch: Con người, máy móc và thời hiện đại) (1966), trích dẫn trong H. Leibenstein và S. Maital, "Organizational

Foundations of X-Inefficiency” (tạm dịch: Những nền tảng tổ chức của sự không hiệu quả X), Journal of Economic Behaviour and Organization, 1994.

17. “Digital Media Business Takes Form as a Battle of Complex Alliances” (tạm dịch: Kinh doanh truyền thông kỹ thuật số dưới dạng một cuộc chiến giữa các đồng minh phức tạp), Wall Street Journal, 15 tháng 7, 1993, trang 1.

18. Lấy từ: Stewart Brand, The MIT Media Lab (tạm dịch: Phòng thí nghiệm truyền thông MIT) (Viking Penguin: New York, 1987).

19. Economist, 9 tháng 10, 1993, trang 88; S. Benartzi, đại học Cornell, 1993.

20. Alfred Chandler Jr., Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism (Harvard/Belknap: Cambridge, Mass., 1990)

21. “How Toshiba Makes Alliances Work” (tạm dịch: Toshiba khiến các liên minh có hiệu quả như thế nào), Fortune, 4 tháng 10, 1993, trang 40-43.

22. Charles Hampden-Turner và Alfons Trompenaars, The Seven Cultures of Capitalism (tạm dịch: Bảy văn hóa tư bản) (Currency/Doubleday: New York, 1993), trang 4, 13.

23. Một gợi ý sớm về sự thay đổi đến từ thánh địa của các cuộc cạnh tranh không khoan nhượng, chương trình MBA mới được cải tiến của Trường Kinh doanh Harvard. Đến 1/4 các môn học bắt buộc sẽ liên quan đến làm việc nhóm. Gần như không có yếu tố làm việc nhóm tồn tại trong giáo trình cũ, mà trong đó các sinh viên được khuyến khích cạnh tranh với tư cách cá nhân. Xem International Business Week, 15 tháng 11, 1993, trang 33.

24. Vào mùa xuân năm 1990, AT&T đã tạo ra phòng Máy tính Safari. Phòng này thuê các nhà thiết kế công nghiệp trong Hiệp hội Henry Dreyfus, hợp tác với hãng kinh doanh Nhật Bản Marubeni (hãng này lại ký hợp đồng với Matsushita làm nhà sản xuất), mang một nguyên mẫu máy tính xách tay đến hội chợ thương mại Compaq vào mùa thu năm 1990, và bắt đầu phân phối các sản phẩm của nó vào mùa xuân năm 1991. Nguồn: 21st Century Manufacturing Enterprise Strategy (tạm dịch: Chiến lược dành cho doanh nghiệp sản xuất trong thế kỷ XXI) (Học viện Iacocca, Đại học Lehigh, Bethlehem, Pa., 1991), tập 1, trang 39.

CHÚ THÍCH SAO

** Viết tắt của từ “economics” nghĩa là kinh tế học.

** Viết tắt của từ “executive” nghĩa là nhà điều hành.

*** Peace dividend: lợi ích kinh tế thu được khi đất nước hòa bình và chính phủ giảm chi tiêu cho quốc phòng.

**** Union of Soviet Socialist Republics: Cộng hòa Xã hội Chủ nghĩa Liên bang Xô viết.

**** Thông lượng là số lượng công việc mà một máy móc có thể làm trong một khoảng thời gian nhất định. ND

***** 1 pound tương đương với 450 gam

***** Eurobond là loại trái phiếu được phát hành bằng một đồng tiền khác với đồng nội tệ hay khác với đồng tiền của nước mà tại đó nó được phát hành, ví dụ như trái phiếu do một công ty Úc phát hành tại Nhật Bản bằng đồng đô-la Mỹ là một loại Eurobond.

***** Những người sinh ra trong khoảng thời gian từ năm 1946 đến năm 1964, ngay sau Thế chiến II. Đây là khoảng thời gian dân số thế giới bùng nổ do những người lính giải ngũ và bắt đầu lập gia đình.

***** Những người sinh ra trong thời kỳ tỷ lệ sinh giảm mạnh ở Mỹ sau năm 1965.

***** Sau đây là bằng chứng: Độ co giãn của cầu theo giá là $(\Delta Q/Q)/(\Delta P/P)$ hay $(\Delta Q/\Delta P)/(Q/P)$. Đối với một đường cầu là đường thẳng, tử số là nghịch đảo của hệ số góc của đường thẳng đó và bằng $Q/(P_2 - P_1)$. Mẫu số là tỷ lệ số lượng trên giá, hay Q/P_1 . Tỷ số của hai thành phần này sẽ là $P_1/(P_2 - P_1)$ vì Q bị triệt tiêu. (Chú thích của tác giả)

***** Được thể hiện trong một biểu đồ: việc giảm giá từ P_1 xuống P_2 tạo ra hai hình chữ nhật, “được vì doanh số” (A) và “mất vì giá” (B). Độ nhạy cảm của cầu theo giá là tỷ số A/B . Đôi lời chia sẻ của GS. Shlomo Maital...

Lời cảm ơn

Biên tập viên đầu tiên của tôi trong dự án này là Peter Dougherty, giờ đang làm việc ở Princeton University Press, người đã nghĩ ra tựa đề cho cuốn sách và trao cho tôi bí quyết để chiến thắng: “Hãy kể các câu chuyện.” Biên tập viên hiện tại của tôi, Bruce Nichols, đã tìm ra cách để cứu các chương mà những biên tập viên khác sẽ cắt đi không cần suy nghĩ. Anh đã giúp tôi dứt bỏ được cơn nghiện với biểu đồ và toán học mà gần như không thể chữa được, đồng thời bám sát cuốn sách bất chấp cách viết lung tung của tôi cũng như những lần tôi trễ hạn. Tất cả các tác giả đều biết các biên tập viên là những người hùng thầm lặng trong việc xuất bản. Người biên tập bản thảo của tôi, Ann Hirst, đã hoàn thành công việc cực kỳ xuất sắc, khiến tôi vô cùng biết ơn và khâm phục.

Tôi đặc biệt gửi lời cảm ơn đến Edward Roberts, giáo sư quản trị công nghệ của Trường Quản trị MIT Sloan. 10 năm trước, Ed đã giúp tôi có được một cơ hội để dạy học, với tư cách là giảng viên thỉnh giảng mùa hè, trong chương trình Thạc sỹ Khoa học Quản trị Công nghệ mà ông sáng lập. Dù tôi khởi đầu khó khăn, nhưng Ed đã cho tôi thời gian và không gian để học hỏi cách dạy kinh tế học cho các nhà quản lý. Quyển sách này ra đời được chủ yếu nhờ cơ hội tuyệt vời đó.

Đại học quê nhà của tôi, Học viện Công nghệ Technion-Israel, trong 14 năm, đã cung cấp cho tôi một môi trường đầy hứng khởi, trong đó công nghệ, kinh tế học, và quản lý hòa trộn với nhau trong các bối cảnh vô cùng thú vị và tràn đầy tính ứng dụng. Cuối cùng, tổ quốc tôi, Israel, trẻ hơn tôi nửa thập kỷ, sôi nổi và năng động, ngay trước thời điểm có được sự hòa bình tìm kiếm từ lâu, đã ban cho tôi ý nghĩa và mục đích trong công việc và cuộc sống, một món quà không gì sánh được.

Chia sẻ ebook : <http://downloadsach.com/>

Follow us on Facebook : <https://www.facebook.com/caphebuoitoi>